

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

**HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO  
DE VISTA CIENTÍFICO REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR  
CARGOS GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE LOS  
SUBSECTORES D27 FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y  
D28 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL,  
EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, DE LA GRAN INDUSTRIA DE  
QUITO, DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN CIIU 2007**

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

**MÓNICA ALEJANDRA AVILÉS BURBANO**

**DIRECTOR: LCDA. LILIA TERÁN C.**

**QUITO, 2010**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Lcda. Lilia Terán C.

**INFORMANTES:**

Ing. René Tola J., MBA

Ing. Mayra Beltrán

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanas que me han dado la fortaleza  
para alcanzar las metas que me he propuesto.

*Mónica*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las oportunidades que ha puesto en mi vida.

A la Lcda. Lilia Terán, Ing. Fabiola Jarrín, Ing. Mayra Beltrán e Ing. René Tola por su acertada colaboración en este proyecto.

A todas las empresas que aportaron con el presente proyecto con su valioso tiempo e información.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera y por todo el cariño que me han brindado.

*Mónica*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 ASPECTOS GENERALES, 2

- 1.1 JUSTIFICACIÓN, 2
  - 1.1.1 Justificación Teórica, 2**
  - 1.1.2 Justificación Práctica, 3**
  - 1.1.3 Justificación Metodológica, 4**
- 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 5
  - 1.2.1 Problema de Investigación, 6**
  - 1.2.2 Sistematización del Problema, 6**
- 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN, 7
- 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, 12
    - 1.5.3.3 Procesamiento de Datos, 13
- 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 13

#### 2 EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 14

- 2.1 ENTORNO GLOBAL, 14
  - 2.1.1 Entorno General, 16**
    - 2.1.1.1 Globalización, 17
    - 2.1.1.2 Tecnología, 19
    - 2.1.1.3 Economía, 21
    - 2.1.1.4 Política y Legislación, 23
    - 2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 24
    - 2.1.1.6 Cultura, 27
    - 2.1.1.7 Diversidad Laboral, 27
  - 2.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 28**
    - 2.1.2.1 Competidores, 31
    - 2.1.2.2 Nuevos Participantes, 34
    - 2.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 35
    - 2.1.2.4 Clientes, 36
    - 2.1.2.5 Proveedores, 41

- 3 HABILIDADES GERENCIALES, 42**
  - 3.1 ROL DE UN GERENTE, 42
    - 3.1.1 Niveles Gerenciales, 42**
    - 3.1.2 Funciones Administrativas, 44**
    - 3.1.3 Gerentes de la Gran Industria, 45**
  - 3.2 HABILIDADES GERENCIALES, 46
    - 3.2.1 Antecedentes (Otras Investigaciones), 46**
    - 3.2.2 Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Para el D.O., 49**
    - 3.2.3 Teorías Sobre Habilidades, 50**
    - 3.2.4 Métodos y Modelos Para Evaluar Habilidades Gerenciales, 51**
    - 3.2.5 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences), 52**
    - 3.2.6 Desarrollo de Habilidades, 53**
  - 3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 55
    - 3.3.1 Motivación y Valores Para Ejercer Cargos Gerenciales, 55**
    - 3.3.2 Habilidades Analíticas, 57**
    - 3.3.3 Habilidades Interpersonales, 60**
    - 3.3.4 Habilidades Emocionales, 62**
  
- 4 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SUBSECTORES D27 FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y D28 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 66**
  - 4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 66
    - 4.1.1 Motivación y Valores, 66**
    - 4.1.2 Habilidades Analíticas, 77**
    - 4.1.3 Habilidades Interpersonales, 90**
    - 4.1.4 Habilidades Emocionales, 101**
  - 4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ENTREVISTADO, 112
    - 4.2.1 Nivel Jerárquico, 112**
    - 4.2.2 Años de Experiencia, 113**
    - 4.2.3 Género, 113**
    - 4.2.4 Perfil Profesional, 116**
    - 4.2.5 Nivel Jerárquico, 119**
    - 4.2.6 Rango de Edad, 121**
    - 4.2.7 Formación Académica, 124**
  - 4.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 126
    - 4.3.1 Comparación de Motivación y Valores, 126**
    - 4.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 127**
    - 4.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 128**
    - 4.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 129**
  - 4.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 130
  - 4.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 130

**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 132**

- 5.1 CONCLUSIONES, 132
- 5.2 RECOMENDACIONES, 135

**GLOSARIO DE TÉRMINOS, 137**

**BIBLIOGRAFÍA, 139**

**ANEXOS, 142**

- ANEXO 1, 143
- ANEXO 2, 145
- ANEXO 3, 146
- ANEXO 4, 147
- ANEXO 5, 148
- ANEXO 6, 149
- ANEXO 7, 151
- ANEXO 8, 152
- ANEXO 9, 154
- ANEXO 10, 155
- ANEXO 11, 156
- ANEXO 12, 160

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta disertación nace como parte de un Proyecto a realizarse entre la Pontificia Universidad Católica de Quito y la Universidad de Cartagena “en Colombia”, como respuesta a la necesidad de obtener información actualizada sobre habilidades gerenciales a nivel de Latinoamérica. Este tipo de estudio no ha sido realizado en Ecuador hasta la presente fecha y a nivel de Latinoamérica existen pocas referencias, por lo que resulta de interés para el sector industrial y la comunidad. Para la investigación se ha tomado como base la bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de algunos autores, en especial de Edgar Schein, Psicólogo Social y profesor en el MIT.

El objetivo principal fue identificar cuáles son las habilidades gerenciales presentes en los ejecutivos y gerentes de las empresas ecuatorianas. Se tomó en cuenta la clasificación realizada por E. Schein, quien establece cuatro tipos de habilidades: motivacionales y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales. En consecuencia, la hipótesis de la disertación es: Las Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas y necesarias para desempeñar cargos gerenciales en la Gran Industria de Quito.

Las empresas objeto del presente estudio fueron escogidas del Ranking de las 1000 empresas más grandes del país, según la Superintendencia de Compañías. En esta tesis se ha dado particular enfoque a los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

En el trabajo de campo realizado en las empresas asignadas, se obtuvo gratificantes resultados a través de las encuestas realizadas a los gerentes de primero, segundo y tercer nivel. Se incluyeron, adicionalmente, variables como: género, edad, perfil profesional, experiencia en el cargo y rango gerencial.

Las habilidades que se identificaron como las más desarrolladas y aplicadas por los gerentes son las de motivación y valores, evidenciándose un alto compromiso con la compañía a la cual representan. En el análisis de las variables, se destaca el caso de los gerentes que tienen una formación en administración, que curiosamente no evidencian un desarrollo óptimo de las habilidades emocionales.

A lo largo de este estudio se ha obtenido información de gran valor para toda la comunidad, estudiantil y profesional. Estos resultados tienen infinitas formas de aplicación para mejorar la forma en que se manejan las industrias. Esta puede ser la base para la mejora en la competitividad ecuatoriana frente al mundo.

## INTRODUCCIÓN

Hemos observado cómo a través del tiempo, ha evolucionado la gerencia en las empresas, muchas organizaciones han cambiado sus métodos y los han adaptado a la cambiante realidad del país y del mundo. Se han tomado medidas para enfrentar crisis y decisiones que cambian el rumbo de la sociedad.

Sin embargo, es esencial que se evalúen las habilidades de los gerentes, que se investiguen sus hábitos en el entorno laboral, que se aporte con planteamientos que generen resultados positivos en otras ciudades latinoamericanas, para lograr que los objetivos trazados por las organizaciones se materialicen y que las empresas ecuatorianas puedan competir a nivel mundial.

Es nuestra meta el contribuir a fortalecer las competencias y conocimiento mediante esta investigación. Para realizar las actividades de liderazgo en las organizaciones, especialmente en las industrias ecuatorianas, en las cuales la gran cantidad de personal puede producir equipos poco productivos si no se los conduce con eficiencia. Muchas veces al aplicar procesos muy burocráticos y largos, se deja de lado el gran aporte que pueden entregar los trabajadores si tienen la apertura necesaria para transmitir sus ideas. De ahí, la necesidad de indagar respecto a cuáles son las habilidades requeridas por los gerentes, para generar un trabajo que ayude a las empresas a competir en un entorno exigente y competitivo.

## **1 ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.1.1 Justificación Teórica**

La presente investigación reviste importancia desde el punto de vista científico toda vez que permite cotejar lo que teóricos como Schein, 1996; Mintzbert, 1989; Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; entre otros, han demostrado cuando afirman que en la medida en que las organizaciones se transforman dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas para pasar a otras más orgánicas y flexibles, así también se transforman sus dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer. En las primeras, se enfatiza la preocupación por la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas para ejecutar el cargo; mientras que en las segundas, prima el dominio por las habilidades interpersonales y motivaciones, como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, organizar equipos de trabajo mediante relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización. ¿Ocurre lo mismo en las grandes empresas de Quito? ¿Ocurre lo mismo en los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIU 2007? Valdría la pena verificarlo.

### **1.1.2 Justificación Práctica**

Adicionalmente, el hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la comunidad académica de ambas entidades. Participar en calidad de estudiante investigador y aportar al estudio de la Gran Industria desde el análisis particular los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; 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 que permita, con posterioridad, consolidar los resultados hacia un panorama global como país.

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

El estudio de habilidades gerenciales está orientado a reforzar y fortalecer el comportamiento efectivo a nivel gerencial bajo un modelo de cultura corporativa que promueva un trabajo eficiente y eficaz. Edgar Schein introdujo los conceptos de cultura organizacional a mediados de los años sesenta. Se discute la cultura corporativa mediante tres niveles: comportamiento, valores y supuestos compartidos.

El proceso de investigación debe estar guiado por la teoría para que pueda proporcionar un conjunto de herramientas que nos ayuden a conceptualizar los procesos que se quieren analizar.

De acuerdo a Schein, los ejecutivos requieren el dominio de las habilidades motivacionales, interpersonales, de valores y emocionales para alcanzar un buen desempeño en sus subalternos. En su libro “Cultura Organizacional y Liderazgo”

Schein define la cultura de un grupo como “un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo aprendió mientras solucionaba sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para ser considerada válida, y por tanto, para ser enseñada a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Se realiza esta investigación exploratoria para obtener una imagen precisa del estado en el que se encuentra el mando gerencial en la industria ecuatoriana, lo cual nos permitirá llegar a conclusiones que servirán como guía para el mejoramiento de la calidad a nivel de personal en las empresas.

### **1.2.1 Problema de Investigación**

¿Qué habilidades de las mencionadas por Schein, requieren los cargos de gerentes de la Gran Industria los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

### **1.2.2 Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **motivacionales** y de valores que poseen los gerentes de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **analíticas** que poseen los gerentes de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **interpersonales** que poseen los gerentes de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **emocionales** que poseen los gerentes de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

### 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el análisis de las habilidades gerenciales que son necesarias para desempeñar cargos de alto nivel en la Gran Industria de Quito, se tomará como base el modelo de Edgar Schein, el cual será descrito en el capítulo III de esta disertación. Las personas que serán incluidas en la investigación son los Gerentes Generales o Representantes Legales, Gerentes de Segundo Nivel y los colaboradores más cercanos de estos, de las empresas industriales más grandes en la ciudad de Quito dentro del los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo. La selección de las

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

#### 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### **1.4.1 Objetivo General**

Identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; de la Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Identificar las habilidades gerenciales motivacionales y de valores requeridos para desempeñar cargos de gerencia en las grandes empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo de la Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007.

Identificar las habilidades gerenciales analíticas requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal,

excepto maquinaria y equipo de la Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007.

Identificar las habilidades gerenciales interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo de la Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007.

Identificar las habilidades gerenciales emocionales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo de la Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007.

## 1.5 METODOLOGÍA

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

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

Se pretende identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las Grandes Industrias de Quito, Subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

### **1.5.1 Métodos de Investigación**

Se utilizará 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.

### **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. El subsector analizado está compuesto por 8 empresas.

Se realizará investigación de Campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo 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:

- NOVACERO S.A.
- CUBIERTAS DEL ECUADOR KU-BIEC S.A.
- CONDUIT DEL ECUADOR S.A.
- ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
- SIDERURGICA ECUATORIANA S.A. SIDEC
- TENARIS GLOBAL SERVICES ECUADOR S.A.
- UMCO S.A.
- IDEAL ALAMBREC S.A.

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

#### 1.5.3.2 Fuentes Secundarias

Se considerará bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de H.E. Schein, artículos, páginas de internet, información validada por organismos nacionales e

internacionales sobre el tema, investigaciones en otras universidades como la realizada por el Profesor 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 recolectada será tabulada utilizando el sistema SPSS (*Statistical Análisis Software Predictive*), para luego agrupar la información por sectores y subsectores industriales. Se identificará si los gerentes presentan las habilidades propuestas por Schein a través de gráficos que ayuden a una mejor visualización de resultados.

### 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas y necesarias para desempeñar cargos gerenciales en la Gran Industria de Quito, Subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

## 2 EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

### 2.1 ENTORNO GLOBAL

Las empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, utilizan como materia prima el acero y en menor cantidad el aluminio.

En este aspecto, según Datamonitor, se observa que el mercado de acero global ha estado creciendo en una tarifa que fluctuaba estos últimos años. Se espera que la tarifa de crecimiento se estabilice y aumente gradualmente hasta el año 2013.

Como se puede observar en el Cuadro N° 1, en el año 2008 el mercado de acero global se contrajo en 1.2%, para alcanzar un volumen de 1,205.1 millones de toneladas métricas. El índice de crecimiento anual compuesto del volumen del mercado en el período 2004-2008 era 5.8%.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DATAMONITOR. (Abril 2009). *Steel industry profile global*. España: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de España. p. 1.

## CUADRO N° 1

<b>Figura 1</b>		
<b>Volúmen del Mercado Global de Acero: Millones de Toneladas Métricas, 2004-2008</b>		
<b>Año</b>	<b>Millones de toneladas métricas</b>	<b>% Crecimiento</b>
2004	960.9	
2005	1,035.6	7.80%
2006	1,131.9	9.30%
2007	1,220.3	7.80%
2008	1,205.1	-1.20%
<b>CAGR, 2004-2008:</b>		<b>5.8%</b>

Fuente: Datamonitor

Elaborado por: Mónica Avilés

Asia-Pacífico genera 55.8% del valor comercial de acero global. Europa acumula 25.9% más del valor comercial de acero.

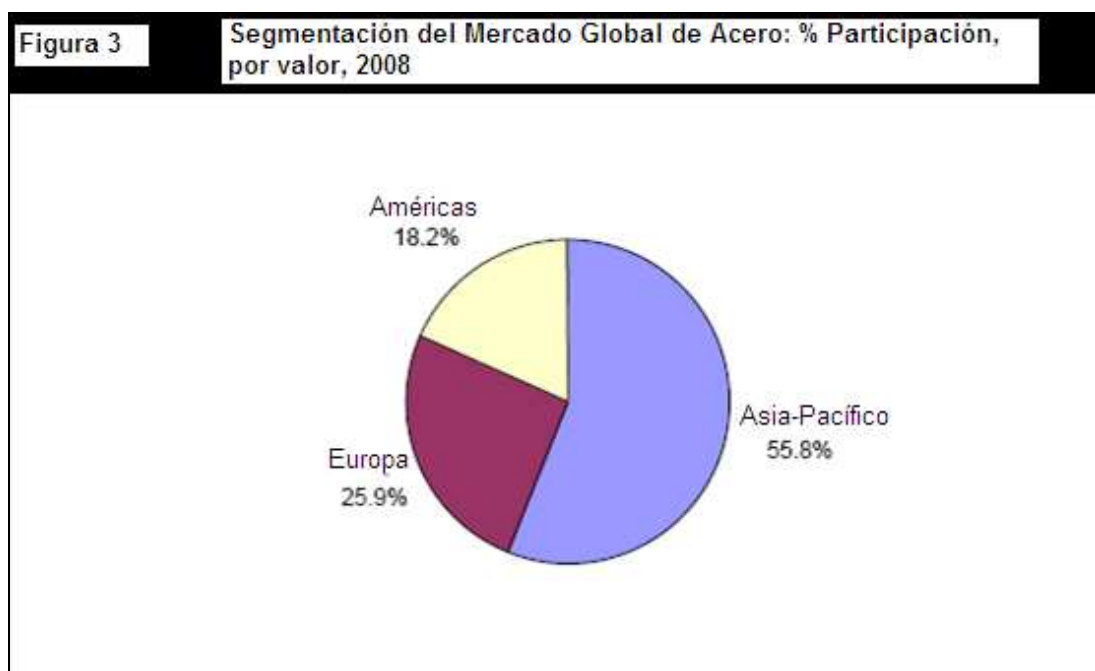
## CUADRO N° 2

<b>Figura 2</b>	
<b>Segmentación del Mercado Global de Acero: % Participación, por valor, 2008</b>	
<b>Geografía</b>	<b>% Participación</b>
Asia-Pacific	55.80%
Europe	25.90%
Americas	18.20%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Datamonitor

Elaborado por: Mónica Avilés

Como lo ha detallado Datamonitor en el Gráfico N° 1, El mercado global del acero se concentra en Asia-Pacífico con una participación del 55, 8%.

**GRÁFICO N° 1**

Fuente: Datamonitor

Elaborado por: Mónica Avilés

**2.1.1 Entorno General**

La producción de acero en el Ecuador no cubre la demanda y por ello las empresas deben importarlo con aproximadamente cuatro meses de anticipación. En 2008, la industria local utilizó cerca de 1,2 millones de toneladas y en el país se produjeron más de 100,000.

En septiembre pasado, las empresas compraron el material a USD 1 500 la tonelada y el acero llegó en enero pasado de países como Taiwán y Venezuela.

Actualmente, la tonelada se cotiza en USD 700 en el mercado internacional, ese diferencial de costos debe ser absorbido por las industrias, con el objetivo de ubicar los costos de sus productos finales a niveles internacionales.

En el año 2000 se consumían 900 millones de toneladas de acero a escala mundial, en 2007 bordearon los 1 400 millones de toneladas. El incremento de la demanda incidió en los precios.<sup>2</sup>

La demanda aparente de acero a nivel mundial crecerá un 9,2% para el año 2010, volviendo a los niveles de 2008, gracias al impulso de países como China o India, según la patronal Worldsteel. El consumo de acero en China llega a los 450 millones de toneladas.

En general, el consumo de acero en las economías emergentes se ha contraído una media del 17% en 2009 para crecer un 12% el año 2010, mientras que en las economías desarrolladas ha sufrido un retroceso del 34% el año 2009 que se compensará, en parte, con un crecimiento del 15% en 2010. "En los países de la zona Nafta y la UE-27, el consumo aparente del acero que se espera para 2010 será equivalente al de 1991, lo que prueba la severidad del impacto que ha tenido la crisis en el sector", apuntan las previsiones de Worldsteel.<sup>3</sup>

#### 2.1.1.1 Globalización

El mercado mundial del acero ha venido creciendo a una tasa fluctuante en los últimos años. La tasa de crecimiento se espera que se estabilice y aumente gradualmente hasta el 2013. El mercado mundial del acero presenta ingresos totales generados de 685,6 mil millones de dólares en

---

<sup>2</sup> ECUADOR. DIARIO EL COMERCIO. (Febrero 2009). *La volatilidad del precio del acero afecta a la industria*. Sección Negocios.

<sup>3</sup> REUNIÓN ANUAL DE WORLDSTEEL. (2010). [[www.cincodias.com/articulo/empresas/patronal-acero-preve-demanda-mundial-repunte-2010/20091013cdscdiemp\\_19/cdsemp](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/patronal-acero-preve-demanda-mundial-repunte-2010/20091013cdscdiemp_19/cdsemp)]. *La patronal del acero prevé que la demanda mundial repunte en 2010*.

2008, representando a la tasa de crecimiento compuesto anual (CAGR) de 13,2% para el período 2004-2008. En comparación, las Américas y los mercados europeos crecieron con CAGRs del 15,2% y 9,3%, respectivamente, durante el mismo período hasta alcanzar los valores de 125,1 mil millones de dólares y 177,6 mil millones de dólares en 2008, respectivamente, los volúmenes de consumo en el mercado con un CAGR del 5,8 por ciento entre 2004-2008 han aumentado hasta alcanzar un total de 1,205.1 millones de toneladas métricas en 2008. El volumen de mercado se espera que aumente a 1,847.3 millones de toneladas a finales de 2013, que representa a CAGR de 8,9% para el período 2008-2013. Respecto al rendimiento del mercado, se prevé una aceleración, con un CAGR previsto de 18,8 por ciento para el quinquenio 2008-2013, con lo que se espera impulsar el mercado a un valor de US \$ 1,622.3 millones a finales de 2013. Comparativamente, las Américas y los mercados europeos crecerán con CAGRs del 7% y el 18,6%, respectivamente, durante el mismo período, hasta alcanzar los valores respectivos de 175,3 millones y 416,9 mil millones dólares en 2013.<sup>4</sup>

La globalización ha afectado al mercado del acero en gran medida, según los datos revisados anteriormente observamos que la demanda y consecuentemente la producción, han aumentado aceleradamente. La industria manufacturera que tiene como materia prima el acero ha presentado un fuerte desarrollo, en especial en los países asiáticos que son mayores demandantes de acero actualmente.

---

<sup>4</sup> DATAMONITOR. (Abril 2009). *Op. Cit.* p. 1.

En el caso de Ecuador, esta alta demanda ha afectado la producción en la industria metalúrgica, ya que al no ser productores, se ven obligados a comprar materia prima a un alto precio, razón por la cual no logran ser competitivos para lidiar con la competencia exterior. Las marcas extranjeras ingresan con mejores cualidades y derriban a la producción nacional.

Adicionalmente por efectos de la globalización varios países del primer mundo han llevado sus maquilas a regiones como la India y otros países asiáticos, en donde el costo de materia prima y mano de obra es bajo y permite elaborar productos de alta tecnología y bajo costo que llega a países como el nuestro a precios altamente competitivos para la industria local.

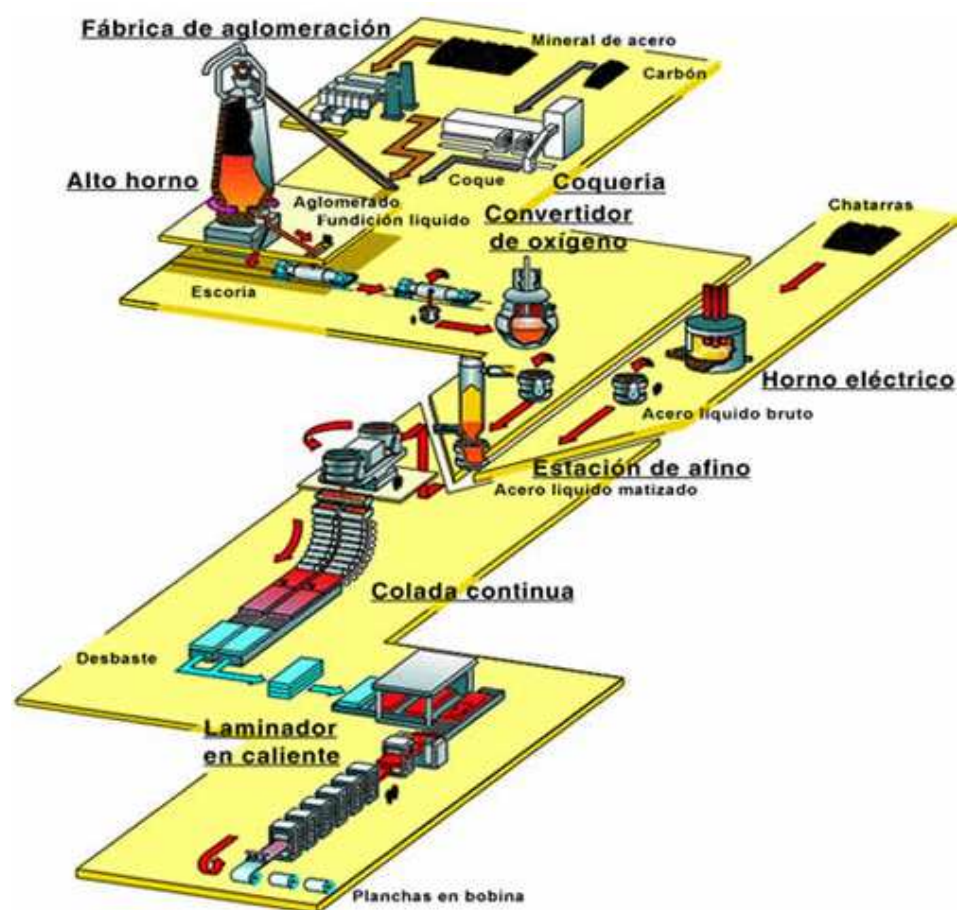
#### 2.1.1.2 Tecnología

El mejoramiento futuro de la tecnología metalúrgica es el medio más efectivo para garantizar el desarrollo sostenible de los países en desarrollo, ya que con una tecnología más avanzada se tendrá productos elaborados más rápido y con menos desperdicios, lo que se traduce en utilidades. Además la disminución de emisiones de dióxido de carbono es clave para conservar la energía, los recursos y el medio ambiente.

En Ecuador hay empresas como Adelca y Novacero, que se dedican a reciclar sus materiales, entre estos el acero, de esta manera todas las máquinas, estructuras, barcos, automóviles, trenes, etc., se desguazan al

final de su vida útil y se separan los diferentes materiales que los componen, originando unos desechos seleccionados que se clasifican como chatarra.

**GRÁFICO N° 2**



Fuente: NOVACERO. [www.novacer.com].

Elaborado por: NOVACER

Como se describe en el Gráfico N° 2, la chatarra es ingresada a un horno eléctrico, del cual se obtiene acero líquido bruto, pasa por la estación de afinado, en donde el acero es matizado, luego se lo lleva a la estación de colada continua para finalmente pasar por el laminador en caliente. En este proceso se obtienen las planchas de acero en forma de bobina.

En todos estos procesos, hay una liberación de gases tóxicos al ambiente, es por esta razón que mundialmente, se realizan varios planes para la reducción de los mismos, que incluyen el uso de combustibles con bajo índice de carbón y energía nuclear restringida, pero no resultan suficientes.

Hay varias opciones para mejorar la tecnología en la fabricación de metales y productos derivados de los metales, lamentablemente en los países en desarrollo no son alcanzables por su alto costo. Las tecnologías que usan energía geotérmica (aquella energía que puede ser obtenida por el hombre mediante el aprovechamiento del calor del interior de la Tierra) y energía solar, serían ideales y hay varios proyectos que se pueden poner en práctica, por lo que se espera un apoyo de los gobiernos para obtener financiamiento y lograr un mejoramiento en este campo.<sup>5</sup>

#### 2.1.1.3 Economía

En marzo del 2009, durante la crisis económica de 2008-2009, la producción del acero descendió significativamente en todos los mercados. En Europa el descenso fue de 44% y en Estados Unidos de un 52%. Casi todas las empresas siderúrgicas, han pronosticado pérdidas, incluidas las chinas que habían aumentado su producción a principios de 2009. Una de las razones es la sobreproducción de las siderúrgicas debido al anuncio del estímulo chino, dando lugar a stocks en las

---

<sup>5</sup> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE. (2008). [<http://fundacionsustentable.org/article802-Tecnolog%C3%ADa-l%C3%ADmpia-en-la-industria-metal%C3%BArgica.html>].  
***Tecnología limpia en la industria metalúrgica.***

industrias. En Estados Unidos la poca demanda de acero es acusado por la disminución en las ventas del sector del automóvil. La Asociación Mundial del Acero, pronosticó una caída de 14,9% en la producción mundial de acero, con una posible recuperación en 2010.<sup>6</sup>

En cuanto a la producción de acero en Latinoamérica en los primeros 7 meses del presente año, ésta registró una caída de 33 por ciento con una producción de 27.3 millones, en tanto que en similar periodo del 2008, la producción fue de 40 millones de toneladas.<sup>7</sup>

Es por esta razón que los miembros del ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América) suscribieron el Acta de Compromiso para la Creación de una Empresa Grannacional en Materia de Hierro y Acero. El objetivo de dicha empresa es la producción, distribución y comercialización de hierro y acero, además del desarrollo de la industria ferro-aleación para la complementación económica de los países miembros.<sup>8</sup>

Se espera que esta alianza ayude a que los países más pobres puedan desarrollar su industria y competir a nivel de los demás. Si juntan sus mejores destrezas obtendrán industrias eficaces que ganen mayor participación de mercado.

---

<sup>6</sup> WIKIPEDIA. (2009). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Acero#Producci.C3.B3n\\_y\\_consumo\\_de\\_acero](http://es.wikipedia.org/wiki/Acero#Producci.C3.B3n_y_consumo_de_acero)]. *El Acero: Pérdidas económicas 2009*.

<sup>7</sup> EL NUEVO EMPRESARIO. [[http://www.elnuevoempresario.com/noticia\\_14671\\_ministro-de-industrias-del-ecuador-insta-a-desarrollar-el-sector-siderurgico-en-la-region-latinoamericana.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_14671_ministro-de-industrias-del-ecuador-insta-a-desarrollar-el-sector-siderurgico-en-la-region-latinoamericana.php)]. *Ministro de Industrias del Ecuador insta a desarrollar el sector siderúrgico en la región latinoamericana*.

<sup>8</sup> EL UNIVERSAL. (2009). [[http://deportes.eluniversal.com/2009/10/28/eco\\_ava\\_alba-crea-empresa-gr\\_28A2963691.shtml](http://deportes.eluniversal.com/2009/10/28/eco_ava_alba-crea-empresa-gr_28A2963691.shtml)]. *ALBA crea empresa gran nacional en materia de hierro y acero*.

#### 2.1.1.4 Política y Legislación

El gobierno del Presidente Rafael Correa puso en marcha lo que será, hasta el año 2012, la nueva política industrial.

Para implementar esta nueva política también se plantea introducir reformas y nuevas leyes para adaptar el marco jurídico al nuevo modelo de Estado, el gobierno propone al menos la aprobación de doce leyes nuevas o reformas a otras.

Entre estas, se destacan las siguientes: Ley de Empresas Públicas, Ley de Competencia, Ley de Agroindustria, Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, Ley de Regímenes Económicos Especiales, Ley de Comercio Exterior e Inversiones, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas, Ley de Propiedad Intelectual, Ley de Fomento Industrial, Ley de Gestión Ambiental.<sup>9</sup>

Las empresas del sector metalúrgico deben tomar en cuenta todas estas nuevas leyes, ya que afectan en el giro de su negocio, especialmente la ley de Gestión Ambiental, la cual evalúa que todos sus procesos sean amigables con el ambiente.

Adicionalmente, para operar, las empresas de este sector deben cumplir con ordenanzas municipales para la prevención y control de la

---

<sup>9</sup> RADIO EQUINOCCIO. (2009). [[http://www.radioequinoccio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1209:ecuador-puso-en-marcha-nueva-politica-industrial&catid=7:ultimas-noticias&Itemid=13](http://www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1209:ecuador-puso-en-marcha-nueva-politica-industrial&catid=7:ultimas-noticias&Itemid=13)]. *Ecuador puso en marcha nueva política industrial*.

contaminación por desechos industriales. En lo referente a lo laboral, deben acatarse al Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.<sup>10</sup>

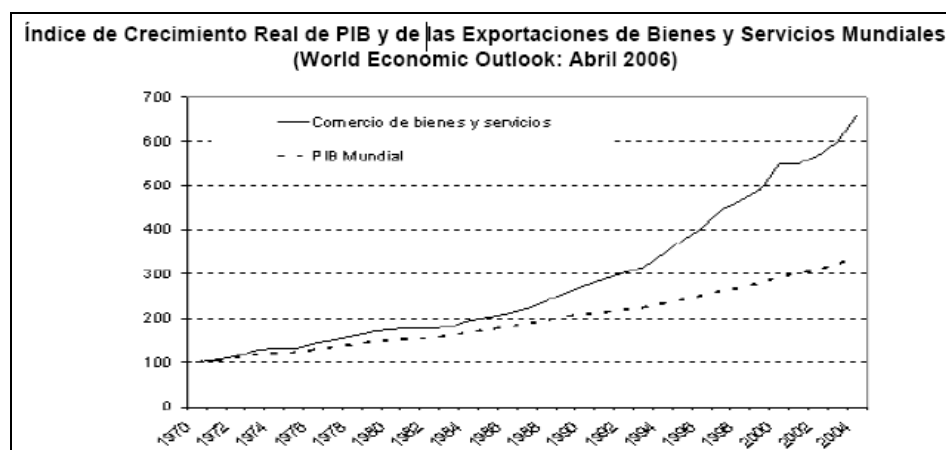
La ley de Comercio Exterior e Inversiones permitirá al gobierno evaluar y aplicar la política relativa a la prevención y corrección de prácticas desleales, restrictivas y lesivas de comercio exterior que afecten a la producción nacional. Lo cual beneficiará a las empresas del sector metalúrgico que mantienen varias negociaciones con el exterior en compra de material y venta de producto final.

#### 2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

En la última década, el comercio de todos los países del mundo ha tenido un crecimiento mayor que el del producto bruto mundial, como se aprecia en el siguiente gráfico:

---

<sup>10</sup> ANTECEDENTES NOVACERO. [<http://www.novacero.com/ws/novacero/novacero.nsf/links/4643C0AB439B1148882573570068CBAD?OpenDocument>]. *Legislación y Normativa.*

**GRÁFICO N° 3**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Al mismo tiempo, el último medio siglo ha atestiguado el éxito de varios países con modelos de crecimiento hacia fuera. En todos los casos de desarrollo exitoso, con base en las exportaciones, se ha encontrado como factores comunes el desarrollo del capital humano, crecimiento de productividad, desarrollo de la infraestructura y de los servicios y activa participación del estado en la creación de marcos competitivos, de diferente naturaleza, para la expansión de la producción privada.

El Ecuador en el año 2007, en su esfuerzo por obtener un desarrollo sostenible, equilibrado, y justo, parte de una posición relativa con el resto de países del mundo, que ha ido deteriorándose lentamente en los últimos años. Las razones de esta situación creada radican en un sistemático crecimiento de costos de producción (energía, telecomunicaciones, transporte, dinero, mano de obra, etc.); un imperceptible crecimiento de la productividad, si es que ha tomado lugar alguno; una situación de seria dificultad para la asimilación masiva y para la generación de alta

tecnología y dificultades logísticas en los flujos de transporte y comercio mundiales.

Todo esto, en un marco de dos décadas de retiro sistemático del Estado, de su función de promotor del desarrollo y de la adopción de la dolarización, lo cual ha limitado la capacidad del Estado para el manejo de la política económica y, además ha trasladado la competitividad cambiaria del Ecuador a la relación del dólar con el resto de monedas del mundo. A su vez, la vulnerabilidad en cuanto a la dependencia de las exportaciones petroleras y a su vez la dependencia de la evolución del precio internacional del petróleo, no permiten márgenes de maniobra en materia de política económica.<sup>11</sup>

En sentido a lo mencionado anteriormente, se puede notar que la competitividad de las empresas metalúrgicas ha sido muy difícil de mejorar, las circunstancias que han envuelto al país no han sido favorables para la producción nacional y menos para la exportación. Las últimas medidas que se han aplicado en Ecuador han provocado una migración completa de empresas que prefieren llevar sus labores a países con mano de obra más barata y que ofrezcan más seguridades para los inversionistas. Y la inestabilidad que continúa en nuestra realidad es un repelente para los inversionistas extranjeros.

---

<sup>11</sup> ECUADOR. MINISTERIOS DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y DE LA PRODUCCIÓN. (2007). *Propuesta de lineamientos estratégicos para el Comercio Exterior Ecuatoriano*. pp. 1-2.

#### 2.1.1.6 Cultura

La industria metalúrgica en las últimas décadas ha sufrido grandes cambios debido a las presiones de distintas organizaciones ambientales, lo cual la ha motivado a técnicas de producción más limpias y eficientes. Los procesos que la industria sigue, tienen una visión orientada hacia un mejor servicio al cliente, ofreciendo un producto de calidad de acuerdo a normas internacionales.

Con la reciente aprobación de la Nueva Ley de Minería en el país, se ha desatado una pugna por parte de los ambientalistas y comunidades indígenas que se han visto afectadas a lo largo de los años por las empresas que extraen metales y los procesan. A pesar de la constante información mediática que ha desplegado el gobierno, las personas no creen que mejore su situación con esta nueva ley, y seguirán protestando por una producción metalúrgica más amigable con el ambiente y las personas.

#### 2.1.1.7 Diversidad Laboral

Ante los grandes cambios que ha traído la globalización, las corporaciones transnacionales y otras organizaciones de países desarrollados han implementado programas especiales de diversidad del recurso humano. Sus programas han mostrado que la variedad de personal en las empresas en cuanto a cultura, nacionalidad, grupo étnico

y sexo, entre otros aspectos, aumenta la variedad y riqueza del pensamiento y de los aportes, se conocen nuevas formas de hacer las cosas, nuevos enfoques y, en fin, trae nueva información que es muy valiosa para la organización. Las investigaciones de empresas estadounidenses y europeas indican que es un requisito contratar personal diverso, lo cual se ve reforzado por la legislación de estos países.<sup>12</sup>

Lamentablemente, en Ecuador no se ha implementado este esquema, las empresas todavía no han comprendido el valor que les puede brindar la diversidad de sus empleados. Es verdad que hay regulaciones en el ámbito laboral para dar oportunidad de trabajo a personas con discapacidad, pero en lo referente a raza y sexo aún no se ha puesto en práctica nada.

El tipo de fuerza laboral que ha sido empleada en este sector son personas con bajo nivel académico y de clase baja. Son personas que utilizan su fuerza física en las labores diarias, la cual no ha sido bien compensada monetariamente y existe una alta rotación en las empresas.

### **2.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial**

La estructura del sector metalúrgico en el país tiene una fuerte influencia al momento de determinar las reglas de competencia entre las empresas con sede en Quito y las restantes del país. No hay que olvidar las fuerzas externas al

---

<sup>12</sup> E., OBANDO. (2006). *Diversidad del recurso humano en las empresas: estudio de casos y creación de un modelo para las empresas costarricenses*. Revista Rhombus ISSN. Volumen 2. p. 2.

sector industrial ya que estas afectan a todo el sector, y en sentido relativo, influyen en el comportamiento de y hacia la competencia.

La competencia en un sector industrial se basa en su estructura económica fundamental y no solo en el comportamiento de los competidores. La situación de competencia de un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- Rivalidad entre los competidores existentes: Estos son los competidores directos, empresas que proveen el mismo producto o servicio. En el sector metalúrgico hay varios competidores que se diferencian poco unos de otros, por lo que se desatan varios conflictos para ganar participación de mercado.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Son productos que pueden aparecer y sin ser los mismos, suplir las mismas necesidades en condiciones más favorables al del sector industrial en cuestión. Los productos sustitutos en este campo son muy pocos, ya que al ser los metales productos básicamente primarios no han logrado ser sustituidos.
- Amenaza de nuevos ingresos en el sector: Son empresas nuevas con capacidad de entrar a competir con las que actualmente se encuentran en el subsector determinado. Se pueden observar que por la apertura que se ha dado a la minería, últimamente han ingresado nuevas empresas en otras provincias.

- El poder negociador de los clientes: Este es el conjunto formado por los compradores de los productos o servicios ofrecidos por el sector industrial, ellos con sus ofertas pueden influenciar el mercado. En este caso, es el mercado nacional y en mayor parte el internacional, el cual es bastante difícil para nuestras empresas que no cuentan con la competitividad necesaria.
- El poder negociador de los proveedores: Son las empresas que suministran al sector industrial analizado, generan todo lo necesario para que las empresas del sector produzcan u ofrezcan sus servicios. En este caso la mayoría de los proveedores se encuentra en el exterior, por lo cual la economía mundial y la demanda de otros países es un factor decisivo en las negociaciones.

Es difícil para el país obtener resultados positivos en la negociación de un buen precio al momento de comprar acero, ya que la demanda es muy fuerte los vendedores no se interesan en nuestro país por la poca cantidad de compra frente a países más grandes.

Las cinco fuerzas competitivas (Porter 1982) muestran que la competencia de un sector industrial no se centra solo en los simples competidores directos, hay muchos más actores en juego. Entre ellos encontramos a los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales.

Estas fuerzas competitivas determinan además la rentabilidad del sector industrial en cuestión, que todas estas deben tomarse en cuenta al momento al momento de formular una estrategia.

#### 2.1.2.1 Competidores

El grupo de empresas que se considera es el siguiente:

- Novacero S.A.
- Cubiertas del Ecuador Ku-Biec S.A.
- Conduit del Ecuador S.A.
- Aceria del Ecuador C.A. Adelca
- Siderurgica Ecuatoriana S.A. Sidec
- Tenaris Global Services Ecuador S.A.
- Umco S.A.
- Ideal Alambrec S.A.

Estas empresas tienen sede en la provincia de Pichincha, pero el sector metalúrgico en el país se encuentra distribuido en varias provincias del país. Entre las principales empresas que podemos nombrar como competencia se encuentran:

- Acerias Nacionales del Ecuador A.N.D.E.C: Compañía guayaquileña que tiene por objeto elaborar productos de acero para su consumo final o intermedio, mediante la aplicación de los

diversos procesos de laminado, productos semielaborados nacionales e importados. Capital Suscrito: 39,400,000.00.

- Productos Metalúrgicos S.A. Promesa: Esta empresa tiene sede en Guayaquil. Su sector de negocio se basa en la importación y exportación, compra, venta y distribución de toda clase de material para la construcción y eléctricos, ferretería y herramientas, repuestos y accesorios automotrices. Capital suscrito: 7,029,352.00 USD.
- Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. Cedal: Con sede en Latacunga, es una compañía que tiene como objetos principales la fabricación y comercialización de perfiles de aluminio y otros artículos metálicos, especialmente no ferrosos. Capital suscrito: 2,000,000.00.

El mercado de exportación de productos metalúrgicos también juega un papel importante en la competencia directa del sector metalúrgico nacional.

El siguiente cuadro muestra los 10 principales países exportadores de productos ecuatorianos, como podemos ver en ellos, el nivel de participación de los productos metalúrgicos en el mercado internacional es en un porcentaje bajo.

CUADRO N° 3

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES						
Rank	Importadores	Total exportado en 2006, en miles de US\$	Saldo comercial en 2006 miles USD	Crecimiento anual en valor entre 2002-2006, %	Crecimiento anual en valor entre 2005-2006, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
<b>CAPITULO 73: MANUFACTURAS DE FUNDICION, HIERRO Y ACERO</b>						
	World	207,328,100	-538,448	22	20	100
1	China	26,784,040	19,839,430	39	41	12.92
2	Germany	26,056,730	10,821,630	22	21	12.57
3	Italy	17,224,880	11,714,360	22	20	8.31
4	United States of America	13,490,560	-16,852,570	15	20	6.51
5	Japan	11,033,800	6,003,495	18	17	5.32
6	France	9,349,253	-217,535	14	14	4.51
7	United Kingdom	5,933,115	-1,737,763	15	12	2.86
8	Republic of Korea	5,875,965	2,585,542	26	33	2.83
9	Canada	5,587,201	-2,623,128	13	9	2.69
10	Taiwan, Province of China	5,541,437	4,434,937	12	9	2.67

Rank	Importadores	Total exportado en 2006, en miles de US\$	Saldo comercial en 2006 miles USD	Crecimiento anual en valor entre 2002-2006, %	Crecimiento anual en valor entre 2005-2006, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
<b>CAPITULO 76: ALUMINIO Y MANUFACTURAS DE ALUMINIO</b>						
	World	137746000	1100720	20	30	100
1	Germany	14582720	172689	17	30	10.59
2	Canada	10746580	6966761	19	36	7.8
3	United States of America	10100970	-9317678	20	35	7.33
4	China	9277266	3083673	40	52	6.74
5	Russian Federation	7601585	6935546	19	39	5.52
6	Italy	5739140	-388395	17	23	4.17
7	France	5340677	-1198113	17	26	3.88
8	Norway	5273046	3670817	20	34	3.83
9	Australia	4791819	3969970	18	31	3.48
10	Netherlands	4414850	-180760	18	35	3.21

Rank	Importadores	Total exportado en 2006, en miles de US\$	Saldo comercial en 2006 miles USD	Crecimiento anual en valor entre 2002-2006, %	Crecimiento anual en valor entre 2005-2006, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
<b>CAPITULO 72: FUNDICION, HIERRO Y ACERO</b>						
	World	328,006,300	-6,723,872	28	15	100
1	Germany	28,464,570	1,600,076	25	21	8.68
2	Japan	25,960,480	19,819,000	20	7	7.91
3	China	25,131,810	5,095,886	87	67	7.66
4	Belgium	20,055,310	6,801,099	27	23	6.11
5	Russian Federation	17,847,350	14,267,410	32	0	5.44
6	France	16,840,680	1,051,158	19	18	5.13
7	Republic of Korea	13,985,420	-2,906,983	30	9	4.26
8	Ukraine	13,051,230	11,582,330	26	14	3.98
9	Italy	12,815,050	-9,527,143	33	25	3.91
10	United States of America	12,621,400	-18,082,140	27	11	3.85
<b>CAPITULO 74: COBRE Y SUS MANUFACTURAS</b>						
	World	134,655,100	6,278,056	39	75	100
1	Chile	20,980,960	20,934,380	47	79	15.58
2	Germany	12,532,910	-172,467	35	74	9.31
3	United States of America	6,597,591	-7,799,232	32	68	4.9
4	Japan	6,430,318	4,196,014	29	67	4.78
5	China	5,831,603	-11,355,060	69	91	4.33
6	France	5,041,168	-1,352,916	35	74	3.74
7	Russian Federation	4,494,338	4,249,906	48	77	3.34
8	Canada	4,073,794	1,707,902	38	72	3.03
9	Taiwan, Province of China	4,031,069	-2,156,168	32	61	2.99
10	Republic of Korea	4,016,601	-1,691,554	41	72	2.98

Fuente: TRADE MAP

Elaborado por: CORPEI – CICO

Se hace referencia a esta fuente ya no se encontraron datos más actualizados.

#### 2.1.2.2 Nuevos Participantes

La industria metalúrgica se enfrenta cada vez más a nuevos retos y nuevas regulaciones debido a fuertes leyes ambientales que restringen el campo de acción del sector industrial. Las compañías sufren cada vez una mayor presión para desarrollar tecnologías más limpias, sustentables y eficientes.

Las empresas que poseen una economía de escala están más robustas para abastecer el mercado, cumpliendo las nuevas reglas competitivas impuestas. Las compañías tienen que estar integradas para entrar en el mercado con gran éxito y por esta razón en los últimos años se ha visto participación de grupos corporativos internacionales dentro del mercado ecuatoriano. Las barreras de entrada se establecen de acuerdo a la capacidad de producción, generando una industria integrada y eficiente.

Los costos fijos más elevados en esta industria son los de transporte y energía, cuyos precios para rangos comerciales se han elevado en los últimos meses. Este aumento de gastos de costos fijos ha disminuido la probabilidad de nuevas empresas de inversión nacional entren en la industria.

Entre estos grupos crecientes que aplican economía de escala e integran varias empresas del sector encontramos como ejemplo a HoldingDine S.A. Esta es una sociedad anónima cuyo único accionista es la Dirección de Industrias del Ejército. Este grupo corporativo adoptó su modelo de conglomerado empresarial en el año 2000, siendo una organización superempresarial que planifica, lidera, norma y evalúa corporativamente la gestión de las empresas de las que forma parte como accionista. Estas nuevas políticas han convertido a este grupo en uno de los indudables líderes del mercado.

#### 2.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Entre los principales sustitutos encontramos a los plásticos y fibras de vidrio (vidrio – plástico reforzado) los cuales son los potenciales sustitutos del metal. Estos materiales ya están siendo usados como sustitutos especialmente en la industria automotriz donde los fabricantes los utilizan por ser más livianos que los materiales mecánicos, además de ofrecer ventaja competitiva económicamente. Entre los beneficios de estos sustitutos encontramos una mejora en la eficiencia del consumo de gasolina, reducción en costos de producción y por lo tanto reducción en costos finales de producto terminado. Algunos de estos plásticos y fibras de vidrio son reciclables siendo más sustentables. A pesar de esto, los costos de cambio en las líneas de ensamblaje por cambio de materiales no es despreciable, por lo que tomará algún tiempo hasta que estos sustitutos logren superar el uso de metales. Por ejemplo, un cambio de

acero a fibra de vidrio en los componentes de los automóviles requiere una reingeniería en los procesos de ensamblaje.

Otras ventajas que ofrecen los plásticos reforzados frente a los metales es que estos no se corroen como el acero, por lo tanto los vuelve materiales más duraderos.

La industria de la construcción es otra que poco a poco va reemplazando el metal con otros materiales como hormigón armado en lugar de los materiales tradicionales como ladrillo, piedra y hierro, lo cual decae la industria metalúrgica. Sin embargo, no siempre se podrá sustituir los metales ya que estos ofrecen mejores propiedades físicas en el ámbito de la construcción.

Con este preámbulo podemos considerar que la amenaza de productos sustitutos es moderada.

#### 2.1.2.4 Clientes

La producción metalúrgica en el país está orientada principalmente al mercado de consumo local, sin embargo ha habido una creciente demanda por parte de países desarrollados, principalmente europeos y Estados Unidos de Norteamérica. Esta demanda se espera crezca en un 50% los próximos 25 años ya que requieren mayor infraestructura por la demanda de energía y agua potable.

Los países que mayor demanda registran Italia, Gran Bretaña, Alemania y Francia. Se estima que estos países en conjunto representan el 70% de la demanda europea.<sup>13</sup> Sin embargo, este es un mercado complicado ya que los compradores europeos exigen un alto nivel de estándares de calidad, lo cual ha obligado a la industria nacional a certificarse de acuerdo a normas internacionales. Este proceso ha retrasado y minorado la participación de los productos ecuatorianos en mercados internacionales. Al momento la mayoría de compañías nacionales cuentan ya con normas de calidad como la ISO 9001. Otras normas requeridas por los mercados internacionales son las normas API, EN, DIN, ASTM y la VCA.

Normas API: Normas para los lubricantes de motor y transmisión de la American Petroleum Institute.

Normas EN: Normas Europeas de Calidad.

Normas DIN: Deutsche Industrie Norm y Das Ist Norm, son reglas impuestas por el Organismo Nacional de normalización de Alemania. Elabora, en cooperación con el comercio, la industria, la ciencia, los consumidores e instituciones públicas, estándares técnicos (normas) para la racionalización y el aseguramiento de la calidad. El DIN representa

---

<sup>13</sup> CORPEI. (Junio 2008). *Perfiles de Sectores*. [<http://www.corpei.org/archivos/documentos/Perfil%20Metalmechanica%202008.pdf>].

los intereses alemanes en las organizaciones internacionales de normalización (*ISO, CEI, etc.*).<sup>14</sup>

Normas ASTM: Creada en 1898, ASTM International es una de las mayores organizaciones en el mundo que desarrollan normas voluntarias por consenso. Las normas ASTM son "voluntarias" en el sentido de que ASTM no exige observarlas. Sin embargo, las autoridades gubernamentales con facultad normativa con frecuencia dan fuerza de ley a las normas voluntarias, mediante su cita en leyes, regulaciones y códigos.<sup>15</sup>

Otro de los grandes clientes del sector metalúrgico nacional es el sector petrolero, el cual representa una de las mayores industrias a nivel nacional. Este sector es una industria en constante crecimiento, por lo tanto requiere tuberías, bombas y productos derivados del metal.

Las barreras arancelarias que distintos países ponen a nuestros productos también determinan la entrada de productos metalúrgicos ecuatorianos en mercados extranjeros. El siguiente cuadro detalla los aranceles promedio que los principales países importadores del sector metalúrgico imponen al Ecuador. La tarifa ad-valorem es un promedio que se calcula en base a las tarifas específicas, mixtas, antidumping y cuotas.

---

<sup>14</sup> INSTITUTO ALEMÁN DE NORMALIZACIÓN - DIN. [<http://es.wikipedia.org/wiki/DIN>].

<sup>15</sup> NORMAS ASTM. *Qué es ASTM Internacional?* [[http://www.astm.org/FAQ/whatisastmspanish\\_answers.html](http://www.astm.org/FAQ/whatisastmspanish_answers.html)].

CUADRO N° 4

<b>ARANCEL PROMEDIO PARA LA PARTIDA 7404: Desperdicios y desechos de cobre ORIGINARIA DEL ECUADOR</b>	
<b>Principales importadores</b>	<b>Ad-valorem</b>
China	1,50%
Germany	0,00%
Republic of Korea	0,00%
Belgium	0,00%
Italy	0,00%
Taiwan, Province of China	-
Japan	0,00%
United States of America	0,00%
France	0,00%
India	15,00%

<b>ARANCEL PROMEDIO PARA LA PARTIDA 7604: Barras y perfiles de aluminio ORIGINARIA DEL ECUADOR</b>	
<b>Principales importadores</b>	<b>Ad-valorem</b>
Germany	0,00%
United States of America	0,00%
France	0,00%
United Kingdom	0,00%
Belgium	0,00%
Canada	0,00%
China	5,00%
Netherlands	0,00%
Switzerland	0,00%
Saudi Arabia	5,00%

Fuente: MAC MAP

Elaborado por: CORPEI – CICO

Además de las barreras arancelarias, existen otras barreras que el exportador ecuatoriano debe cumplir cuando sus productos van a ser exportados. Los principales mercados de destino de los productos ecuatorianos imponen exigencias relacionadas con temas de seguridad para el consumidor, social y medioambiental. Estos requisitos difieren de un país exportador a otro, lo que obliga a las empresas ecuatorianas a adaptarse a cada mercado.

Las oportunidades y perspectivas comerciales actualmente están en los siguientes países:

- Perú: Las oportunidades de los productos ecuatorianos en mercado peruano son amplias ya que nuestros productos entran en este país libre de impuestos siempre y cuando cuenten con el certificado de origen.
- Estados Unidos: El sector de la construcción se ha empezado a reactivar en este país, por lo tanto la demanda crecerá en los años próximos.
- Corea del Sur: Sus industrias naval y automotriz son campos en permanente crecimiento, lo que ha generado una mayor demanda de acero principalmente. Este es un mercado en el que Ecuador ha empezado a entrar con éxito. Las oportunidades para nuestro país radican principalmente en proveer materia prima para la elaboración de productos derivados de acero para la industria automotriz y naval, ya que Corea es uno de los mayores productores de barcos en el mundo.
- Unión Europea: El alza de costos de producción en los países de la unión europea ha hecho que busquen nuevas alternativas en los países en vías de desarrollo. La escasez de agua potable y nuevas legislaciones ambientales en los países europeos incrementa la

inversión en infraestructura, lo que aumenta la demanda de productos derivados de metales.

#### 2.1.2.5 Proveedores

Los márgenes y rangos de utilidad en la industria metálica son cíclicos y no estables, ya que son susceptibles a los cambios de precios de la materia prima. Con los actuales precios del mineral de hierro se espera que los precios aumenten en los siguientes años. También esta industria es vulnerable a los aumentos de precios por consumo de energía, el cual representa uno de los costos principales en la producción de productos metalúrgicos. Para suplir estas necesidades, algunas compañías del sector han optado por autogeneración de energía utilizando sus propias fuentes de producción de energía eléctrica, y de esta manera no dependen del proveedor nacional de energía y pueden controlar y mantener a un costo moderado sus gastos energéticos.

### **3 HABILIDADES GERENCIALES**

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

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

La buena actuación de sus gerentes – el desempeño gerencial – es tema de muchos debates, análisis y confusiones.

Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cual fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

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

###### **Gerentes de Primera Línea:**

Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llama gerente de primera línea o primer nivel.

Los gerentes de primera línea dirigen a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Ejemplo: Jefe ó Supervisor de Producción de una planta fabril, el supervisor de técnico de un departamento de investigación y supervisor de una oficina, etc.

### **Gerentes Medios:**

Incluye varios niveles de una organización. Dirigen las actividades de los gerentes de niveles más bajos y en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones, ejemplo: los editores de producción.

### **La Alta Gerencia:**

Está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen 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 “sub-Director”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> J., STONER y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. pp. 17-18.

### **3.1.2 Funciones Administrativas**

Como principios básicos de la administración que se ha aplicado desde Fayol tenemos las 5 funciones administrativas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **Planificación:**

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

#### **Organización:**

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.

#### **Dirección:**

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

**Coordinación:**

Es una tarea primordial de los administradores el combinar armoniosamente los diferentes enfoques, esfuerzos e intereses de las personas para que las metas individuales contribuyan a las organizacionales. Es establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente.

**Control:**

Todo gerente debe vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. Además se deberá reunir y retroalimentar información acerca del desempeño de forma que se pueda comparar resultados. Es una función de todos los niveles que ejecuten planes.<sup>17</sup>

**3.1.3 Gerentes de la Gran Industria**

Hoy en día ya no es suficiente formular estrategias para ser competitivo sólo a nivel de un sector, pues cada vez se hace más necesaria la conformación de sectores que promuevan la interacción, la cooperación y el fortalecimiento de sus empresas en un ámbito más amplio, como el latinoamericano, propiciando la libre competencia, pero a la vez, favoreciendo su articulación y cooperación

---

<sup>17</sup> P., GUZZO. (2008). [[www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt](http://www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt)]. *Funciones Administrativas*.

a través de clusters industriales y como elementos de cooperación Sector Público – Sector Privado.<sup>18</sup>

Es verdad que en algunos sectores industriales se desarrollan unas habilidades más que otras, pero en general todas se utilizan de una u otra forma. Para el sector metalúrgico las habilidades que los gerentes deben desarrollar en mayor medida deben ser las analíticas, ya que la materia prima no es producida nacionalmente. Requiere una amplia capacidad para conocer sus habilidades, interpretar la información para no dejarse llevar por rumores sobre precios al momento de la compra y toma de decisiones rápidas y acertadas.

## 3.2 HABILIDADES GERENCIALES

### 3.2.1 Antecedentes (Otras Investigaciones)

En el año 2003 se hizo una investigación similar en Colombia, los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Cooperativa de Pereira realizaron el trabajo de exploración de las condiciones del desarrollo de los procesos administrativos en las empresas ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente.

El problema se plantea en términos de conocer las estrategias utilizadas para el manejo gerencial de las empresas de la región, la manera como se planea, se

---

<sup>18</sup> J., FERRER y C., CLEMENZA. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica Venezolana*. Revista Tendencias. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Nariño. Vol. VII No. 1.

controla, se desarrolla el liderazgo, se asumen los retos de la internacionalización y la competitividad.

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

El conjunto de aspectos asumidos en el estudio se agruparon para esta compilación en las siguientes variables: Delegación de funciones, criterio para delegar funciones, indicadores de gestión, innovación y creatividad, medios de comunicación utilizados para dar a conocer los productos, manejo de herramientas administrativas, fomento al trabajo en equipo, características personales del liderazgo y como se afrontan las crisis.

Los resultados más sobresalientes tienen que ver con la confusión reinante en las diferentes empresas sobre la adopción de los procesos administrativos, sobre los mecanismos y formas de comunicación y sobre las herramientas que hacen posible una administración de calidad.

De los resultados del estudio se puede colegir el real estado de las empresas del Área Metropolitana. Se muestra informalidad de las empresas, evidenciado en la carencia de registros de las mismas ante los organismos correspondientes, la

ausencia de información institucional consagrada en documentos de las empresas en donde se muestren los procesos administrativos.<sup>19</sup>

Otro estudio, realizado en Chile se desarrolló el análisis de una muestra de administradores, a través de una investigación exploratoria sobre el grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales.

Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades interpersonales y emocionales. Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> A., HERNÁNDEZ VALENCIA y N., LASSO RAMÍREZ. (2004). *Estudio sobre habilidades gerenciales en las empresas del área metropolitana Centro Occidente*. Pereira: Centro de Investigaciones Universidad Cooperativa.

<sup>20</sup> A., RAINERI BERNAIN. (2007). *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Revista Abante. Vol. 1. N° 2. pp. 213-214.

### 3.2.2 Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Para el D.O.

El desarrollo organizacional es un instrumento esencial al momento de enfrentar cambios, es lo que le permite a una empresa buscar la eficiencia y el éxito al adaptarse a la cambiante realidad y lograr aplacar a la competencia.

Las habilidades que poseen un gerente o supervisor son instrumentos valiosos al momento de capacitar a sus empleados, la capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto en el cual se desenvuelve, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.<sup>21</sup>

Adicionalmente se debe tener una gran capacidad para asumir riesgos, es imperativo que los empresarios dejen a un lado los miedos y apuesten por los cambios que les representará mayores ganancias en un determinado plazo.

---

<sup>21</sup> WIKILEARNING. [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\_y\_desarrollo\_del\_personal-concepto\_de\_capacitacion/19921-2]. *Concepto de capacitación.*

### 3.2.3 Teorías Sobre Habilidades

Existen diversas teorías sobre el comportamiento, sobre el liderazgo y sobre las habilidades que una persona debe desarrollar para ser “Grande”. Tenemos teorías, como la de Myers-Briggs, que parte de cuatro dicotomías y la combinación que pueda existir de éstas trata de explicar la personalidad de la gente, y por ende las diferencias entre éstas. Estas dicotomías son: Extroversión vs. Introversión, Sensación (de sentidos) vs. Intuición; Pensamiento vs. Sentimiento y Juicio vs. Percepción. La combinación de estas 4 dicotomías da como resultado 16 diferentes tipos de personalidad.<sup>22</sup>

Adicionalmente, hay otras teorías respaldadas por estudios como es el de realizado por la Fundación Carnegie (Fundación creada para la paz internacional), los cuales demostraron que aún en ramos técnicos como la ingeniería, cerca del quince por ciento del éxito financiero de cada profesional se debe al conocimiento técnico, y alrededor del ochenta y cinco por ciento se debe a la habilidad en “Ingeniería Humana”: a la personalidad y la capacidad para tratar con las personas.<sup>23</sup>

En el año 2001 Mayer describió un modelo de las 4 ramas sobre la inteligencia emocional, en el cual destaca las aproximaciones de habilidades en 4 áreas:

---

<sup>22</sup> L., BLANCO P. [<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SobrelasHabilidadesGerenciales.pdf>]. *Sobre las habilidades gerenciales*.

<sup>23</sup> INTELIGENCIA EMOCIONAL. (2010). [[http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades\\_practicas/manejo\\_de\\_las\\_relaciones.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/manejo_de_las_relaciones.htm)]. *Manejo de las relaciones*.

percibir emociones, usar emociones para facilitar el pensamiento, comprensión de emociones y manejo de las emociones.<sup>24</sup>

Mintzberg desarrolló la teoría en la cual demuestra que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando. Ese frenesí es un componente natural e indisoluble del management, simplemente porque los gerentes deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente sus consecuencias futuras.

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

### **3.2.4 Métodos y Modelos Para Evaluar Habilidades Gerenciales**

Los estudios en organizaciones estadounidenses han demostrado que las observaciones de los subordinados, cuando están recogidas correctamente, pueden detectar y establecer claramente deficiencias en las habilidades directivas que son críticas para la productividad de las unidades del trabajo y para las actitudes de subordinados. Debido a sus observaciones frecuentes y a largo plazo de comportamientos directivos, los subordinados pueden proveer a

---

<sup>24</sup> PSICOLOGÍA ONLINE. (2000). [<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>]. *Modelos tradicionales sobre inteligencia emocional.*

los gerentes la información que no está fácilmente disponible de otras fuentes pero que es esencial para la mejora realista de las habilidades.

Además, cuando esta información se da como repetición a los gerentes con las oportunidades apropiadas para aprender, las mejoras en comportamiento directivo, productividad de la unidad del trabajo, y actitudes del empleado ocurrirán. Usar a subordinados como fuente de la información para el desarrollo de gerencia crea un “ganar-ganar-gana” la oportunidad para los encargados, los subordinados, y la organización.<sup>25</sup>

### **3.2.5 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences)**

El desarrollo de habilidades tiene como característica principal, la posibilidad de transferencia en el sentido en que una habilidad no se desarrolla para un momento o acción determinados, sino que se convierte en una cualidad, en una forma de respuesta aplicable a múltiples situaciones que comparten esencialmente la misma naturaleza; de allí que se hable de que las habilidades desarrolladas por un individuo, las cuales configuran una forma peculiar de resolver tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas.

En la actualidad el enfoque de competencias como lista de tareas ha mejorado y ampliado su horizonte de reflexión sobre el trabajo. A este respecto son notorios los desarrollos propuestos por Mertens (1997) y por Norton (2000)

---

<sup>25</sup> F., SHIPPER y C., NECK. (1990). *Observaciones de los subordinados: Regeneración para el desarrollo de gerencia*. Estados Unidos: Human Resource Development Quarterly. Vol 1. No. 4.

para facilitar ampliaciones a las metodologías de análisis del trabajo, incorporando, además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo.<sup>26</sup>

### 3.2.6 Desarrollo de Habilidades

Las preocupaciones por la escasez de habilidades y el desarrollo del liderazgo mantienen a los líderes y a gerentes corporativos despiertos en la noche, según los resultados de la encuesta corporativa anual las ediciones conducida por las compañías en Escondido, California de Ken Blanchard.

Más de 800 profesionales del entrenamiento y del desarrollo participaron en el examen, y 43% dijeron que una escasez de las habilidades era uno de los tres desafíos superiores del negocio este año, encima a partir de 34% hace apenas dos años.

Establecieron claramente “retooling” y “reskilling” a su mano de obra para resolver la extensión de demandas de clientes, y crear fuertes nexos entre el ejecutivo y la gerencia como cuestiones claves.

Presión competitiva, aunque aún es el desafío No. 1 del negocio, declinado por 11% desde 2003. Por primera vez en cuatro años, los interlocutores identificaron crecimiento y expansión como las más preocupantes.

---

<sup>26</sup> CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL. (2000). *El enfoque de Competencia Laboral*. Montevideo: Publicación Revista Cinterfor N° 149. Mayo, agosto 2000.

Los desafíos superiores de la gerencia, mientras tanto, se centran en desarrollar el potencial de los líderes, la selección y de la retención del talento y creando a una mano de obra comprometida.

Más encuestados reconocieron la importancia de conducir la innovación, y los resultados del examen apoyan que las preocupaciones por habilidades de la dirección abren a la izquierda por el retiro de los “baby boomers”, tan bien como la necesidad de competir para tener nuevo talento, pesan en organizaciones alrededor del globo.

#### CUADRO N° 5

Desafíos Organizacionales en las empresas				
Presión de la competitividad	71%	67%	63%	60%
Crecimiento y expansión	n/a	n/a	n/a	53%
Escasez de habilidades	34%	34%	39%	43%
Precio de la sensibilidad	45%	39%	38%	34%
Cambio de la tecnología	31%	32%	30%	29%
Regulación del gobierno	29%	27%	30%	28%
Consolidación de la industria	18%	20%	14%	13%

Desafíos de la Gerencia				
Desarrollo de líderes potenciales	74%	58%	58%	63%
Selección y retención del talento clave	55%	55%	53%	57%
Crear fuerza de trabajo comprometida	47%	48%	48%	53%
Reducir costos	58%	49%	50%	45%
Plan de sucesión	48%	36%	34%	42%
Fidelidad del cliente	46%	45%	41%	41%
Flexibilidad de la Compañía/respuesta	39%	44%	35%	39%
Aumentar innovación	32%	31%	32%	36%

Fuente: J., KORNIK. (2006). *En las mentes de las escaseces de las habilidades de los encargados... y de la nueva dirección*. Estados Unidos: Revista Trainig. Vol 43. p. 16.  
Elaborado por: Mónica Avilés

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

Schein (1978) categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

#### **3.3.1 Motivación y Valores Para Ejercer Cargos Gerenciales**

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

##### **Compromiso con la organización:**

Son los vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder las inversiones, que han hecho a lo largo de su vida profesional.

En este aspecto, la labor del gerente es lograr la aceptación de los objetivos y valores de la organización por parte de sus colaboradores, además impulsar la

disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización y el deseo de permanecer en la organización.<sup>27</sup>

### **Deseo de Obtener logros en su trabajo:**

El buen rendimiento y el logro de los objetivos de cada puesto, sólo puede ser posible si las necesidades de orden esencial de los trabajadores, se encuentran cubiertas en un nivel satisfactorio. En tal sentido, la ayuda del gerente, puede incluir: guiar al personal en crisis a dirigirse a las mejores decisiones, definir las responsabilidades en los procesos de trabajo o aprender nuevas habilidades para sobrevivir en el exigente mundo profesional etc.

Este Coaching permite, generar opciones para: desarrollar conceptos de negocios, herramientas, técnicas y nuevos enfoques gerenciales, pero al mismo tiempo, permite, utilizar sus diferentes modalidades para ayudar a resolver los problemas personales de los trabajadores. En este sentido, un Gerente, puede asumir múltiples papeles, como promotor de cambio, consejero, un generador de diagnósticos, un auxiliar de un proceso o simplemente un acompañante en los momentos de tensión.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> J., MEYER y N., ALLEN. (1993). *Organizational commitment: Evidence of career stage effects?* Journal of Business Research. pp. 49-61.

<sup>28</sup> IBERICA CONSULTING. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/9.htm>]. *Las Emociones y el Desempeño: Creando las condición para logros excepcionales.*

### 3.3.2 Habilidades Analíticas

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

#### **Grado de conocimiento de sus propias habilidades:**

Un aspecto de la consideración positiva de sí mismo es saber la capacidad para discernir la concordancia entre las habilidades que se percibe de uno mismo y las que el empleo exige.

Reconocer las virtudes y compensar los defectos constituyen el primer paso en el logro de una consideración positiva de sí mismo. El segundo elemento en la consideración positiva de sí mismo es el cultivo disciplinado de habilidades, es decir, no dejar nunca de trabajar y desarrollar los talentos propios.

Una manera instructiva de contemplar las virtudes y los defectos es hacerlo como si se tratara de “materias primas” o medios necesarios para un plan artístico. El resultado final es un estado de autosatisfacción y una integridad fecunda, capaz de concebir y producir grandes visiones.<sup>29</sup>

---

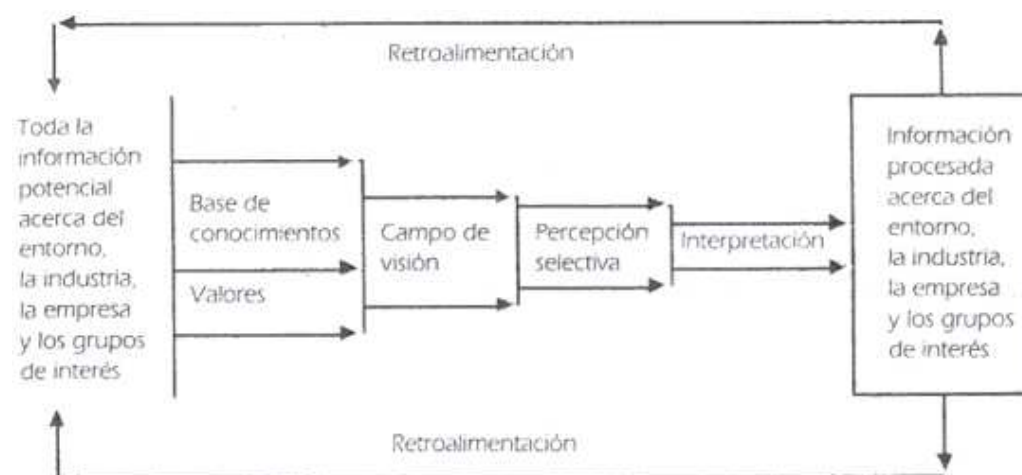
<sup>29</sup> W., BENNIS y B., NANUS. (2001). *Líderes*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. p. 76.

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

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.

**GRÁFICO N° 4**

**Proceso Cognoscitivo que implica el diagnóstico de un hecho**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Reconociendo su capacidad para diagnosticar los hechos, los gerentes pueden mejorar la efectividad de su pensamiento durante las actividades de diagnóstico, diseño y elección. Saber cómo tiende a desenvolverse el proceso de una decisión, les permite evaluar de manera más precisa qué información adicional puede necesitarse y dónde es más probable que sus esfuerzos por ejercer influencia tengan el impacto deseado.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> S., STUMPF y T., MULLEN. (1993). *Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan*. Colombia: Legis Editores S.A. pp. 96-98.

**Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él:**

El directivo es una importante base de información, ya que al ser líder tiene acceso formal y fácil a cualquier miembro de su personal. El trabajo del directivo en una gran proporción es la comunicación, recibir toda la información que necesite y procesarla para comunicarla a los subordinados que deban saberlo o en conferencias al público en general sobre la información que le convenga transmitir.

Hay tres funciones que describen estos aspectos informativos del trabajo de dirección: detector, propagador, y portavoz.<sup>31</sup>

**Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas:**

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.

Antes de la implementación, se debe probar, pues tal vez identifique consecuencias en las que ni siquiera se había pensado. Esto se hace creando

---

<sup>31</sup> PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLAGE. (1999). *Liderazgo*. España: Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. pp. 16-23.

prototipos, ensayos en laboratorios, o revisando cómo funcionó algo para otras personas.<sup>32</sup>

### **3.3.3 Habilidades Interpersonales**

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

#### **El proceso de comunicación:**

Todo proceso de comunicación incluye los siguientes elementos: una fuente, un transmisor, una señal, un receptor y un objetivo.

Antes de que se produzca la comunicación debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa entre una fuente y un receptor. El mensaje a forma simbólica (codificación) y pasa a través de algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (decodificación).

---

<sup>32</sup> J., HUERTA. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. Primera Edición. pp. 121-122.

Una fuente inicia un mensaje el codificar un pensamiento. Existen cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado:

- Las habilidades requeridas para comunicarnos en forma deseada.
- Las actitudes que se generan con nuestras ideas preconcebidas sobre el tema.
- El nivel de conocimiento, pues no podemos comunicar lo que no sabemos o, por el contrario, si nuestro conocimiento sobre un tema es vasto, tal vez el receptor no comprenda el mensaje.
- El sistema socio cultural, pues existe un legado de valores y costumbres implícitas y explícitas en nuestro entorno y cultura de origen que determinan la forma de comunicarnos.

#### **Desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados:**

En la medida en que el gerente de la empresa conoce más a los grupos y la forma cómo funcionan, aprenden más también como procurar oportunidades de entrenamiento dentro del contexto de trabajo de la misma organización, programando más reuniones fuera del lugar de trabajo, más períodos de análisis de procesos al final de cada reunión, invitando a consultores orientados por los procesos de grupo y cosas por el estilo. Lo que hace que éstas actividades tengan éxito es el énfasis que se hace en los procesos de tarea -la recolección

de información, la resolución de problemas y las funciones relacionadas con la toma de decisiones- y el hecho de que no se traten los problemas interpersonales a menos que haya pruebas que esos problemas pueden afectar la realización eficiente de la tarea.<sup>33</sup>

### **3.3.4 Habilidades Emocionales**

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

#### **Manejo de conflicto:**

A lo largo de la vida ejecutiva no todo es solo toma de decisiones, sino que estas tomas de decisiones viene junto con conflictos y esto con fracasos, ya que el trabajo de un ejecutivo es analizar cada cambio y si esto afecta o no a la organización, pero no se puede predecir si cierto cambio a futuro es o no conveniente para la empresa, porque existen varios factores impredecibles que perturbarán.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> H., SCHEIN. *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano. p. 154.

<sup>34</sup> S., ROBBINS. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice – Hall, S.A. p. 385.

## **Responsabilidad Social y Ética personal**

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.<sup>35</sup>

### **Manejo del cambio, el conflicto y el stress en la práctica:**

La resistencia al cambio es real en las organizaciones. De hecho, los administradores son con frecuencia los más activos resistentes, ya que están en el poder y tienen más que perder. Tienen poca razón para iniciar el cambio porque ya están en el poder. Por supuesto, ocurren cambios, pero más lentos de niveles gerenciales más bajos, personas con alta movilidad y aquellos fuera del centro de poder. Éstos son los que tienen menos que perder.<sup>36</sup>

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, sino más bien tendencias e influencias, buscando diversidad de tareas, para las cuales es necesario usar una variedad de habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento. Al analizar esta figura se puede intuir que estas diferentes habilidades pueden ser más importantes para la solución de algunas tareas de los cargos gerenciales y menos importantes para otras.

---

<sup>35</sup> F., KAST y J., ROSENZWEIG. (1987). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias*. México: Mc Graw-Hill. pp. 159-183.

<sup>36</sup> S., ROBBINS. (1987). *Op. Cit.* p. 398.

Por ejemplo, las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos; las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información; las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica y las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad.

Para este último tipo de entorno las habilidades emocionales e interpersonales son las que además facilitan conseguir la información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> A., RAINERI BERNAIN. (2007). *Op. Cit.* pp. 216-218.

## **4 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SUBSECTORES D27 FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y D28 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO**

### **4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES**

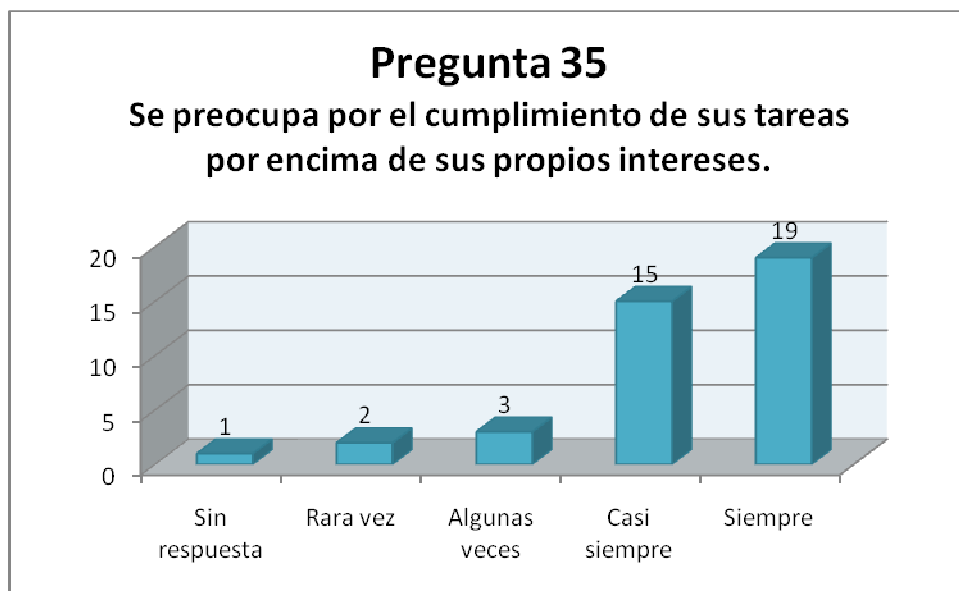
#### **4.1.1 Motivación y Valores**

En esta área hemos calificado diversos aspectos motivacionales y valóricos en los encuestados, basados en los propuestos por Edgar Shein.

En la encuesta realizada 20 preguntas corresponden a motivación y valores en los gerentes de la industria de Quito subsectores D27 y D28, éstas a su vez examinan diferentes subhabilidades, el análisis que se detalla a continuación se basa en el puntaje que recibió cada gerente por parte de sus colaboradores y su auto evaluación:

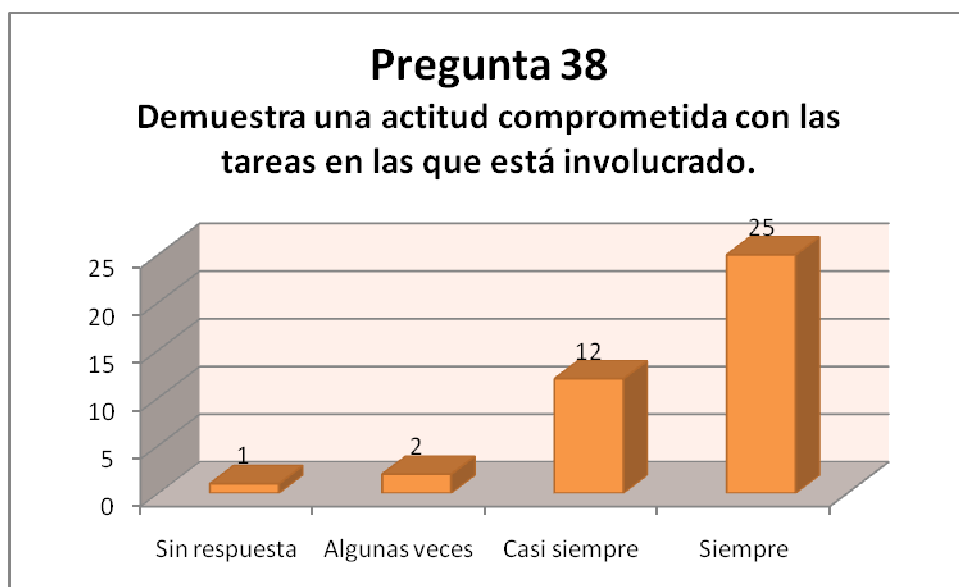
## 1) Responsabilidad:

**GRÁFICO N° 5**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 6**



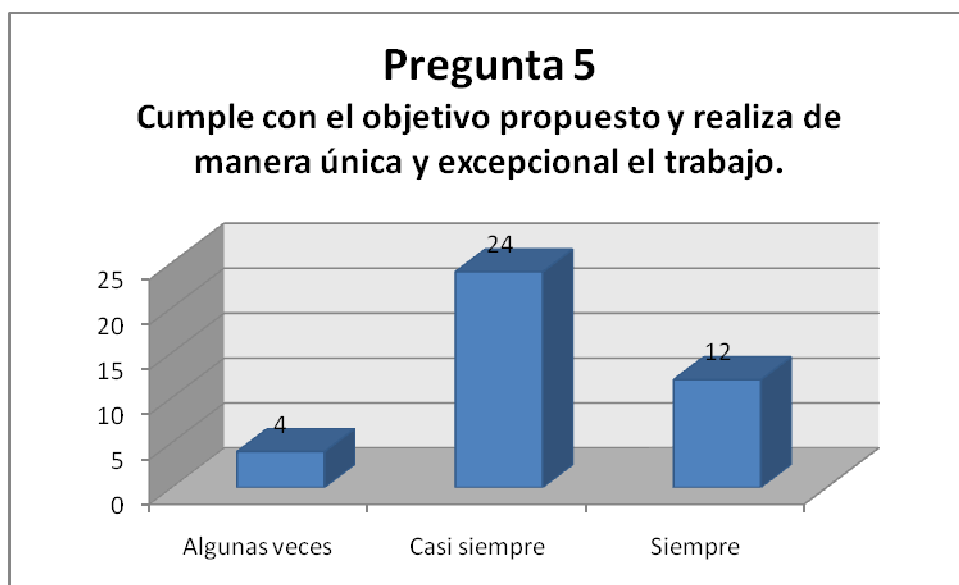
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

De los resultados obtenidos podemos observar que los rangos gerenciales tienen una clara perspectiva de la responsabilidad que implican sus cargos,

demostrando que muchas veces son más importantes los intereses colectivos que los personales.

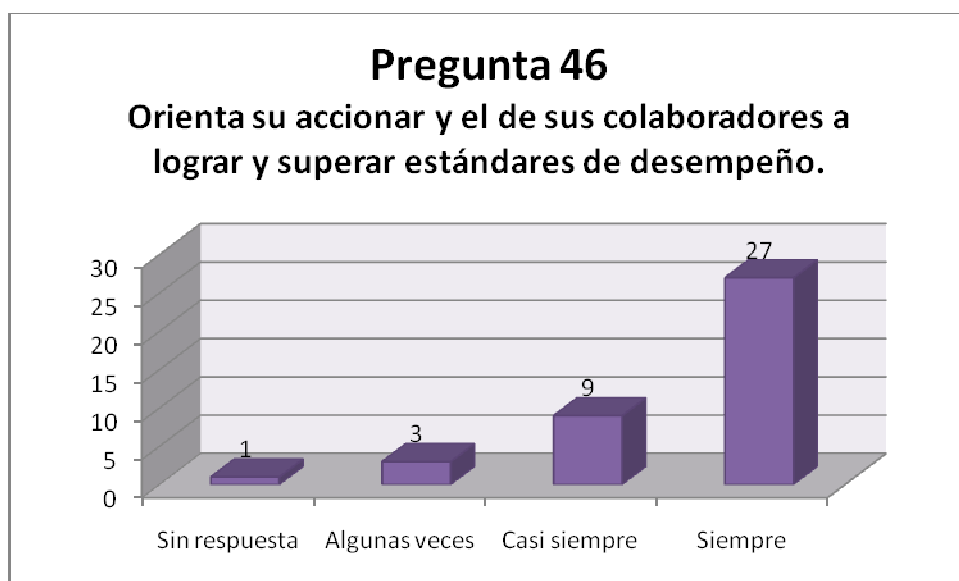
## 2) Orientación al logro:

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

GRÁFICO N° 8

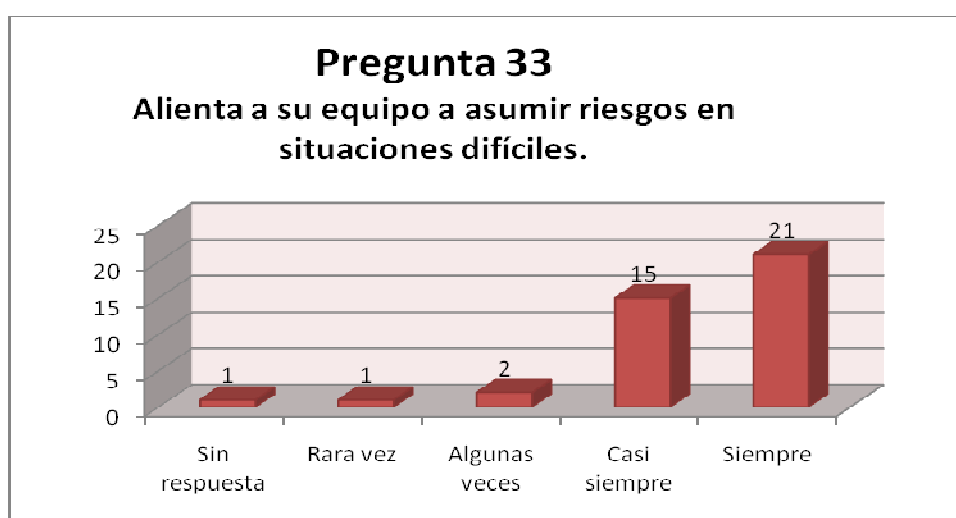


Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

Los gerentes no han orientado sus labores a un éxito total, esto puede deberse a que se dedican más al día a día en lugar de enfocarse a una planificación estratégica que lleve al cumplimiento de los objetivos trazados a largo plazo.

### 3) Asumir Riesgos:

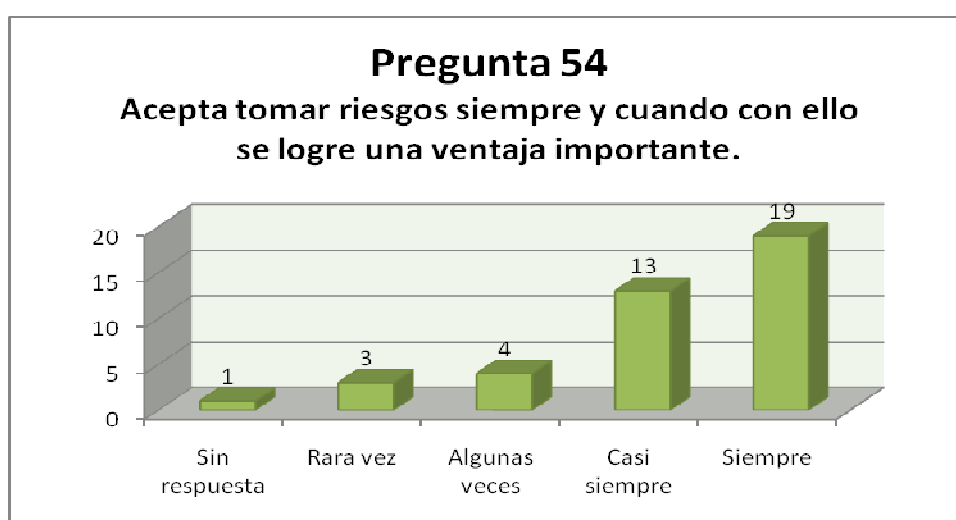
**GRÁFICO N° 9**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 10**



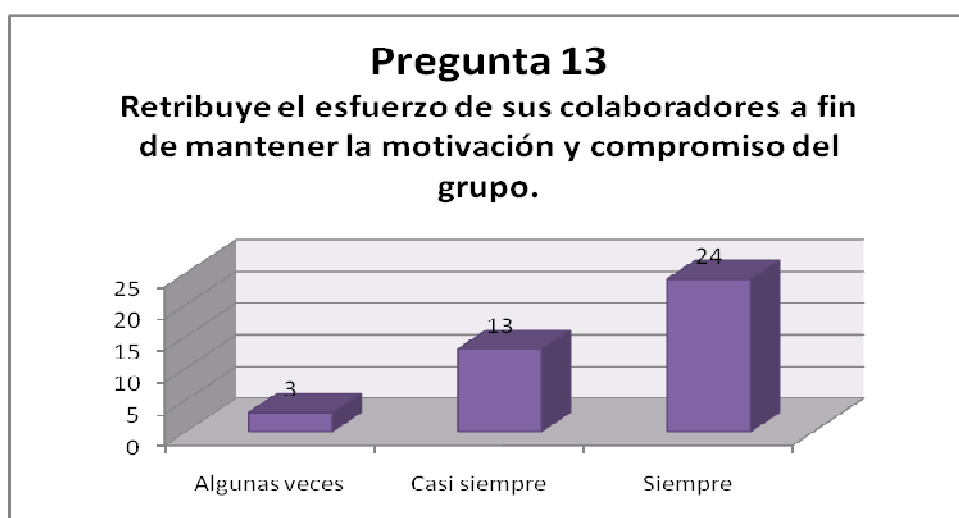
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Las gráficas nos muestran que a pesar de que hay una creciente tendencia a asumir riesgos en situaciones aventuradas, todavía existe un gran número de mandos gerenciales que prefieren seguir un camino seguro y establecido que no ponga en riesgo su gestión.

#### 4) Compromiso con la organización:

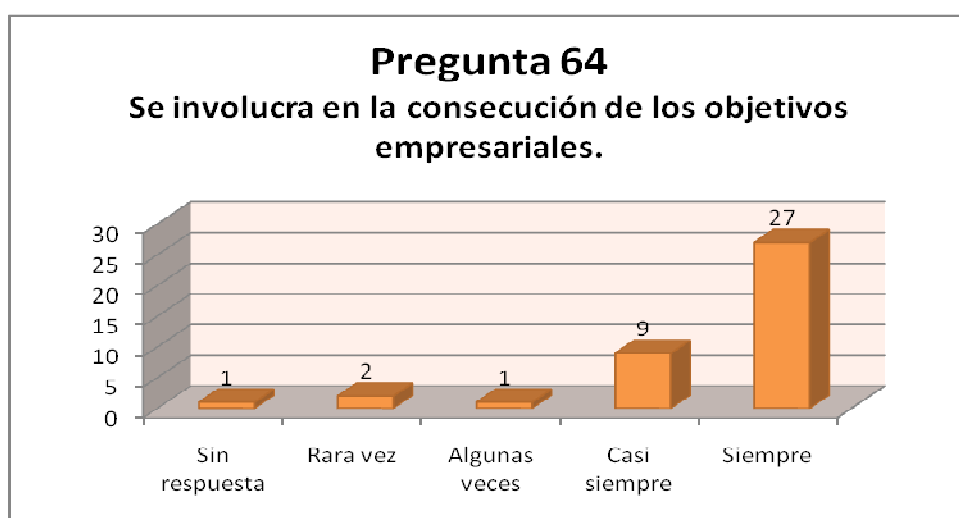
**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 12**



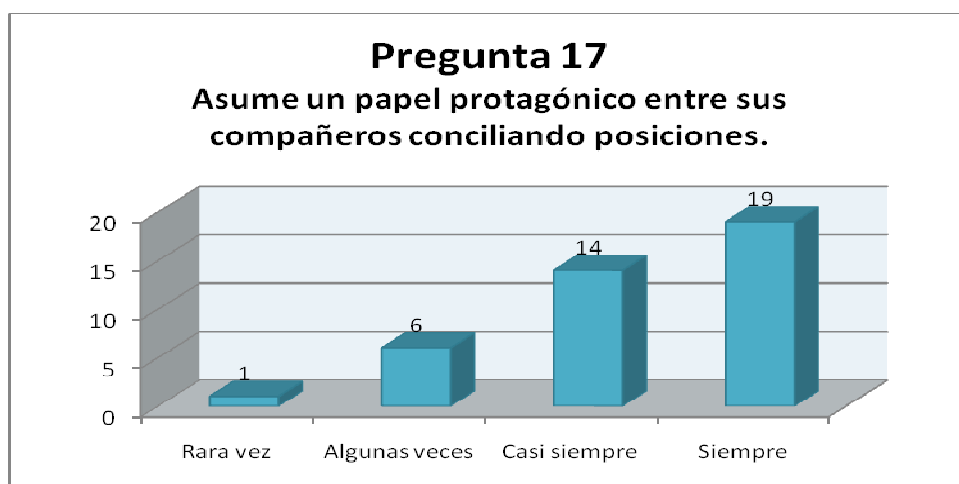
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

El compromiso tiene dos grandes influencias: el manejo de personal y el logro de objetivos trazados. Se observa que aún se manejan antiguas estrategias de motivación al personal, usando el poder jerárquico en lugar de incentivos; por el contrario los mandos superiores sí encuentran su propia motivación en el logro de objetivos.

## 5) Liderazgo:

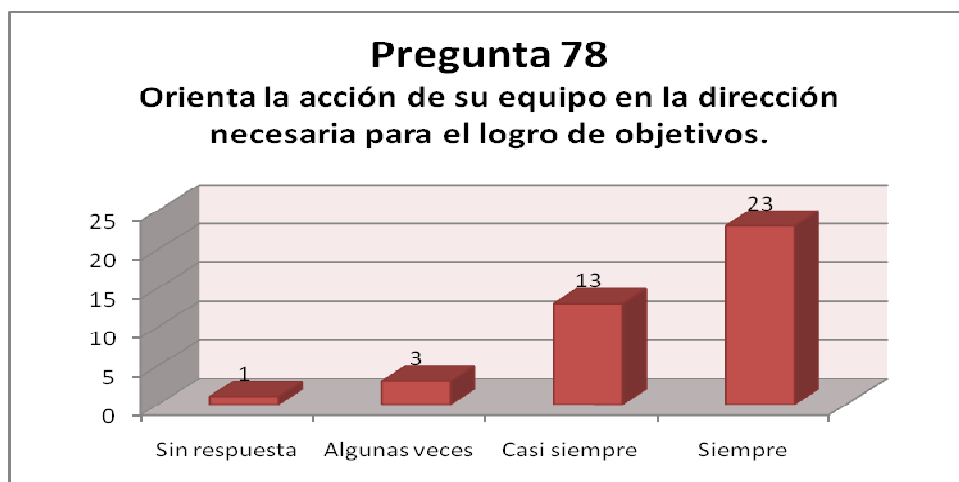
GRÁFICO N° 13



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

GRÁFICO N° 14



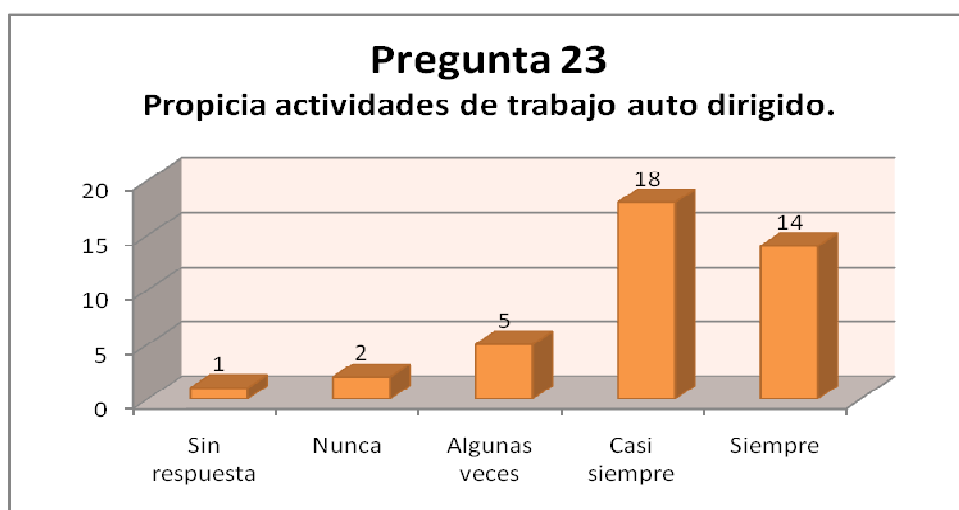
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

La tendencia de un liderazgo basado en la confianza y la colaboración de todo un equipo es la tónica de las empresas del sector estudiado, esto nos da la muestra que el trabajo en equipo es cada vez más el factor clave de éxito de estas organizaciones.

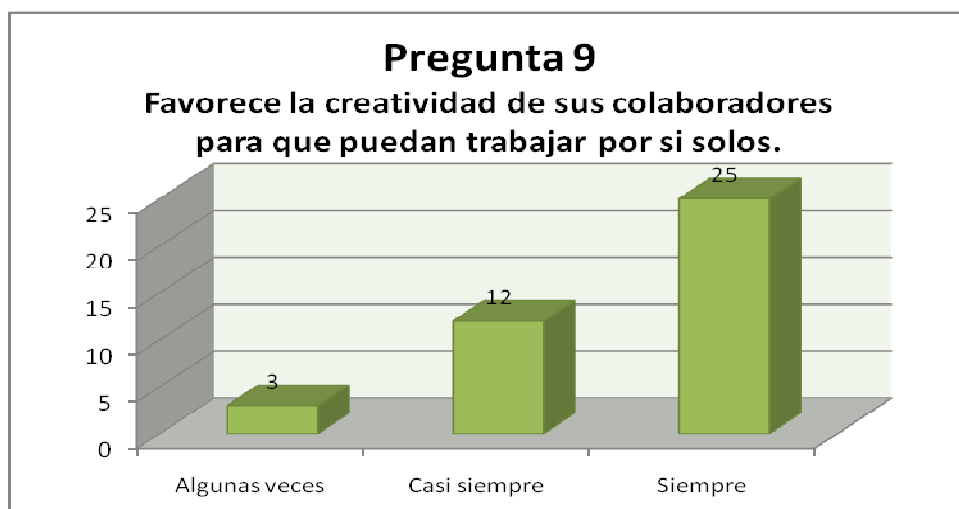
#### 6) Orientación a la supervisión y el control:

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

GRÁFICO N° 16

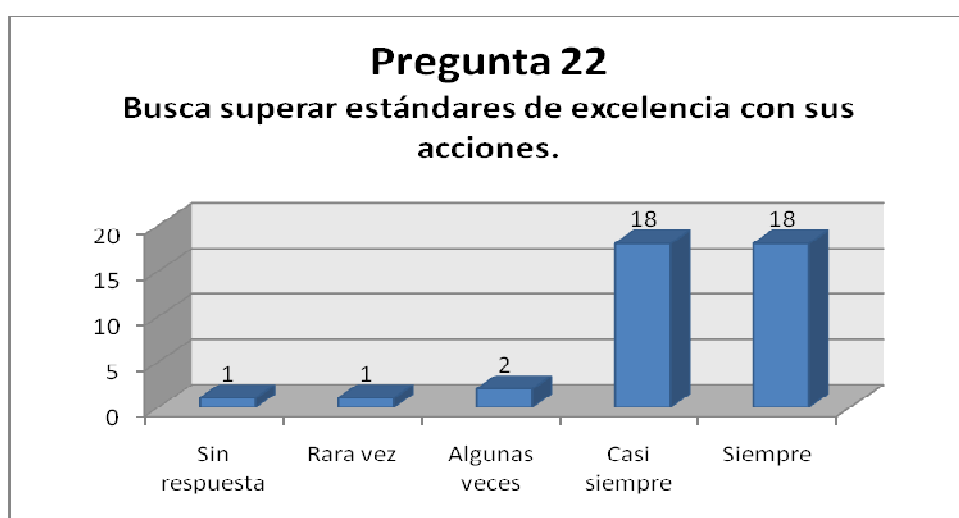


Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

El delegar todavía no es una práctica muy común en el ámbito laboral, los gerentes no brindan la suficiente confianza en sus colaboradores y aún existe el paradigma de que sólo lo que se hace personalmente está bien hecho.

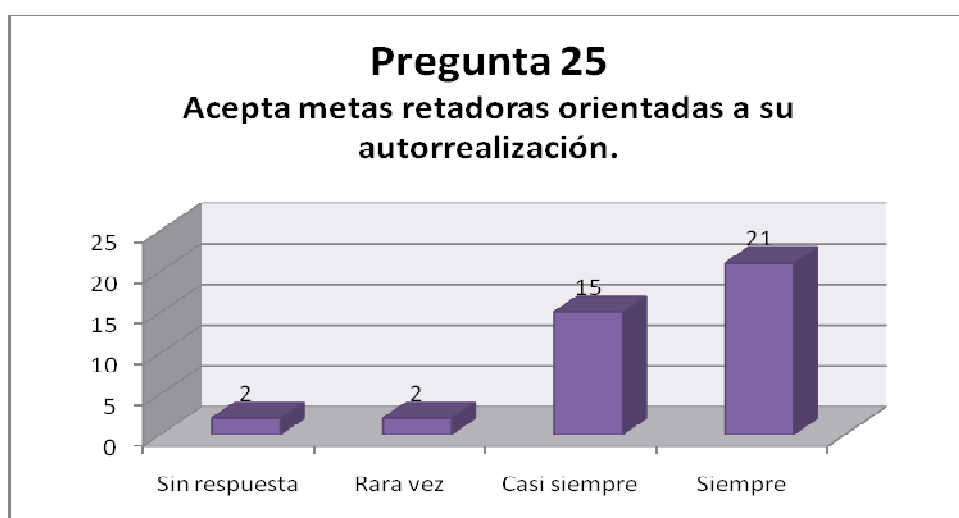
## 7) Orientación al éxito:

**GRÁFICO N° 17**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 18**

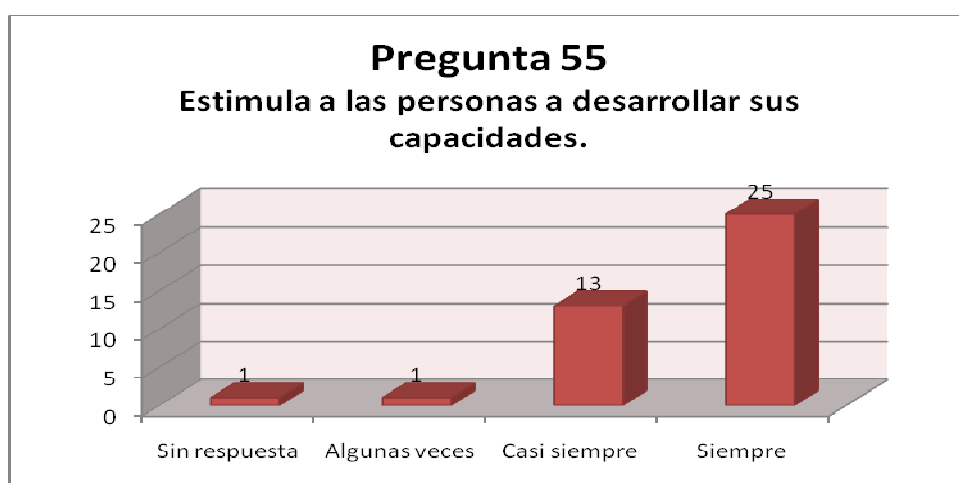


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

La práctica de cero errores no se implementa en su totalidad, y todavía se acepta un margen de error como práctica normal del negocio, sin embargo hay que destacar que algunas de las empresas estudiadas han implementado o están en proceso de implementación de estándares internacionales de calidad.

## 8) Orientación al crecimiento personal:

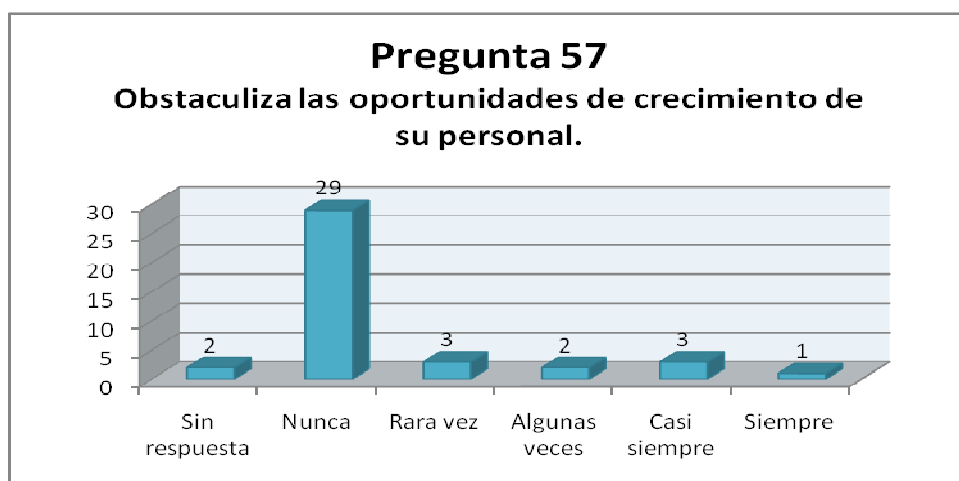
**GRÁFICO N° 19**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 20**



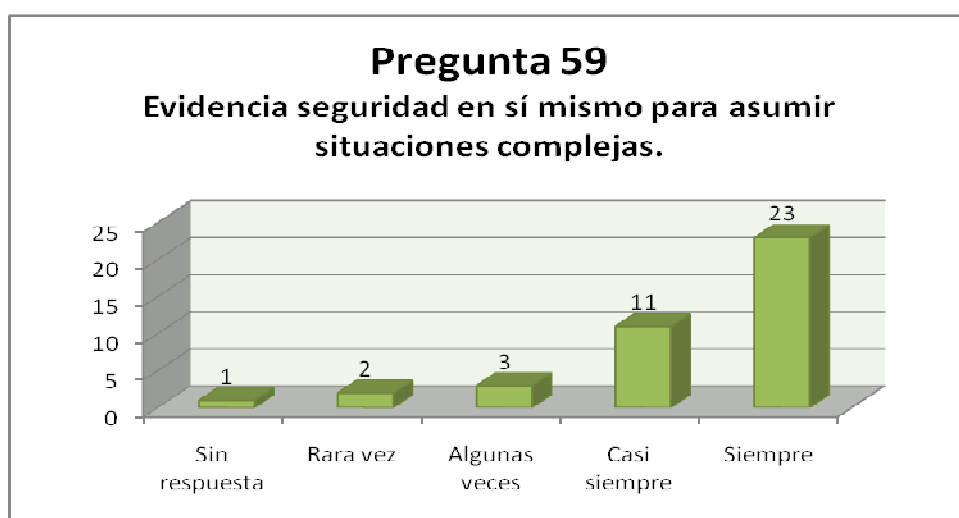
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

En empresas tradicionales el motivo básico de ascenso es la antigüedad, pero vemos que el “coaching” se vuelve una actividad popular entre los niveles gerenciales, quienes entienden la importancia de la extrapolación de conocimiento entre sus colaboradores.

### 9) Autoconfianza:

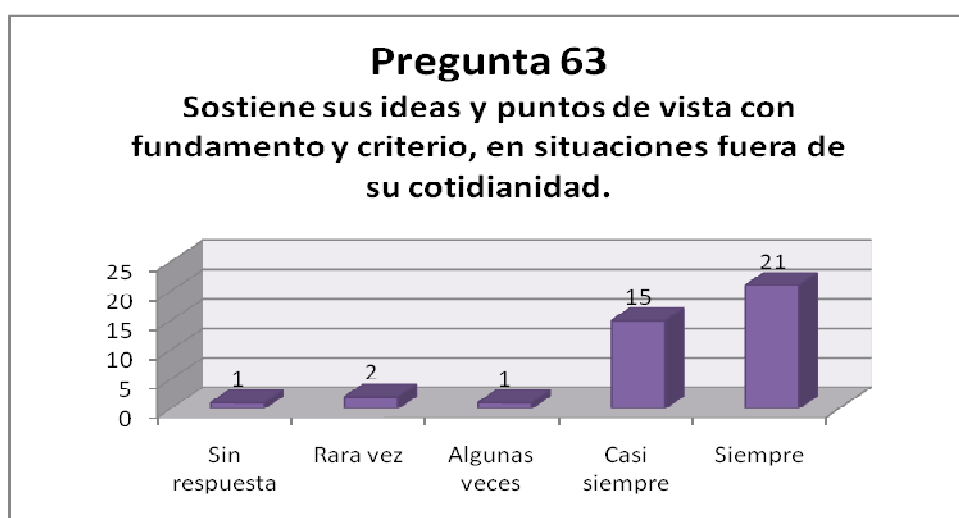
**GRÁFICO N° 21**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 22**



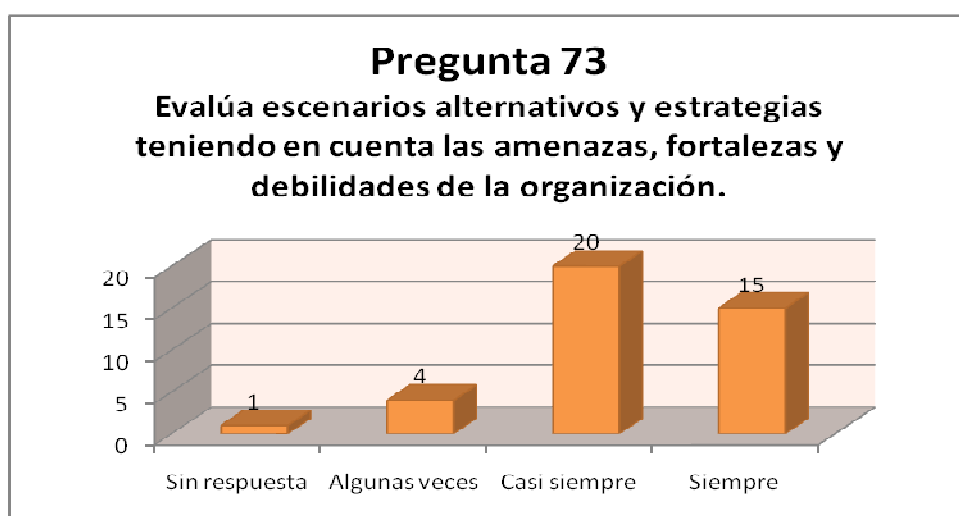
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Las personas entrevistadas mostraron un alto nivel de confianza en sus decisiones cuando se enfrentan a escenarios complejos, pero aceptan su condición humana y que los hace vulnerables y pueden cometer errores. Esto refleja un buen equilibrio entre claridad objetiva y subjetiva.

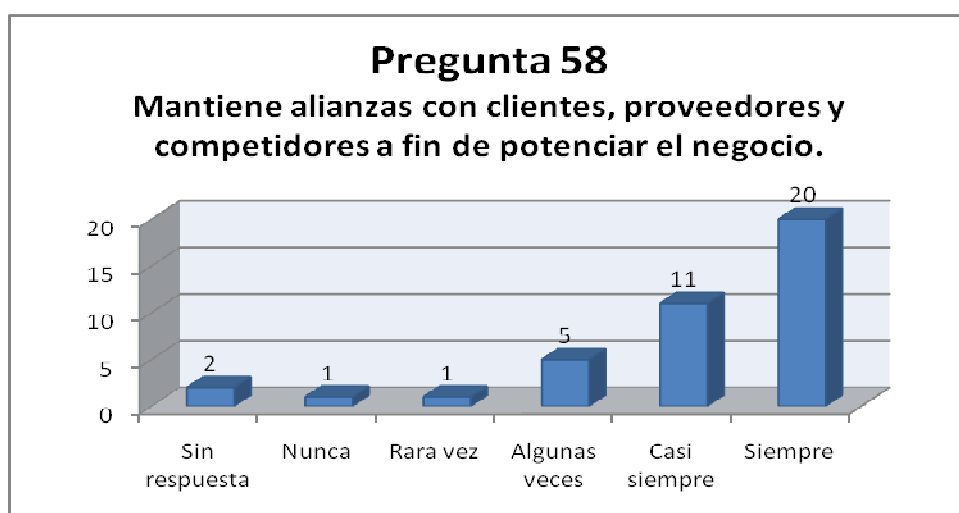
#### 10) Pensamiento estratégico:

**GRÁFICO N° 23**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 24**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Al momento de tomar decisiones se tiene la tendencia a evaluar todos los factores que las influyen directa o indirectamente. Cada vez es mayor la predisposición a buscar la eficiencia de los grupos de interés y realizar una consultoría de los temas que no son estratégicos o de conocimiento profundo de la organización para evitar errores y tener planes alternos.

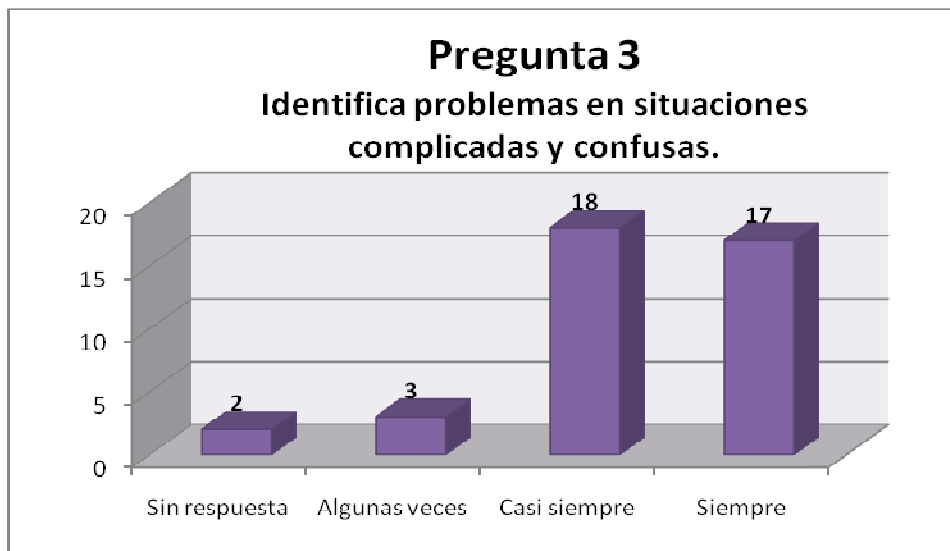
#### **4.1.2 Habilidades Analíticas**

Este tipo de habilidades son primordiales para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas. Mediante la encuesta hemos examinado la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Se han asignado dos preguntas a cada subhabilidad, los resultados se presentan a continuación:

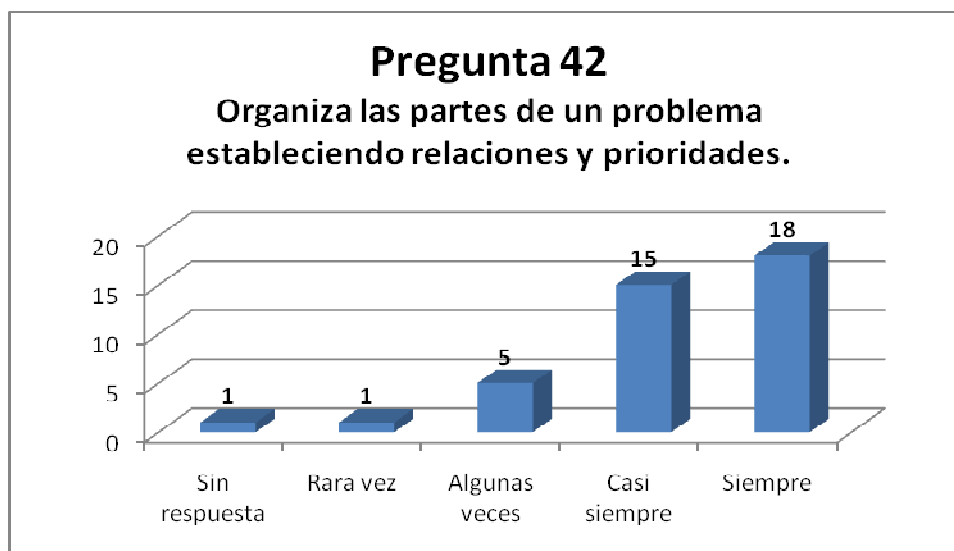
## 1) Evaluación de alternativas:

GRÁFICO N° 25



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

GRÁFICO N° 26



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

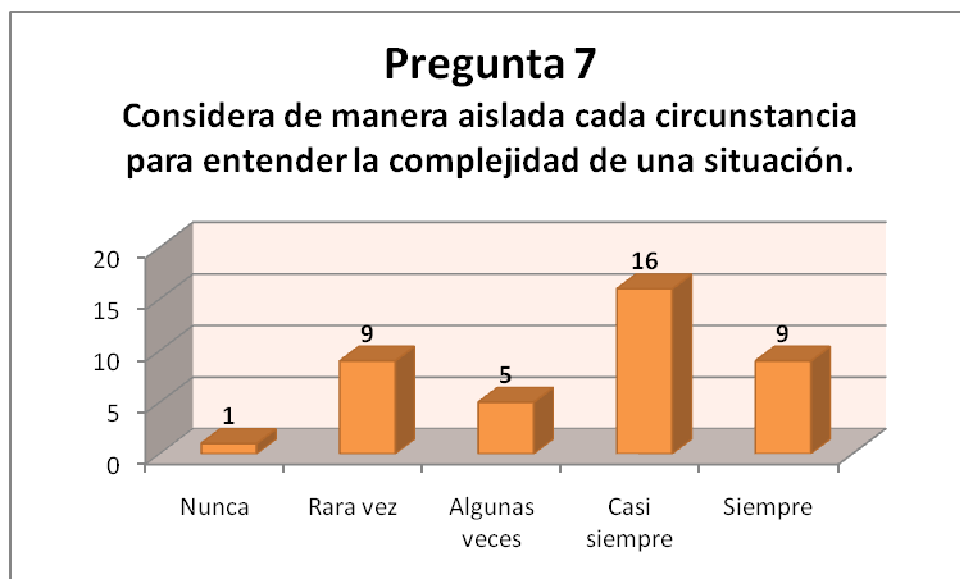
Usualmente existe una carencia organizativa de las prioridades al momento de analizar las causas y efectos de los problemas que se presentan en la actividad diaria de una empresa.

El correcto manejo de problemas es aún una falencia dentro de las prácticas gerenciales de los encuestados, ya que al momento que surge el problema solamente apagan el incendio y no se toman el tiempo de analizar una estrategia que resuelva el problema actual y además evite problemáticas de la misma índole a futuro.

Tampoco se toma en cuenta la reducción de efectos colaterales de las decisiones tomadas en momentos delicados que no sólo requieren soluciones superficiales, sino cambios de fondo.

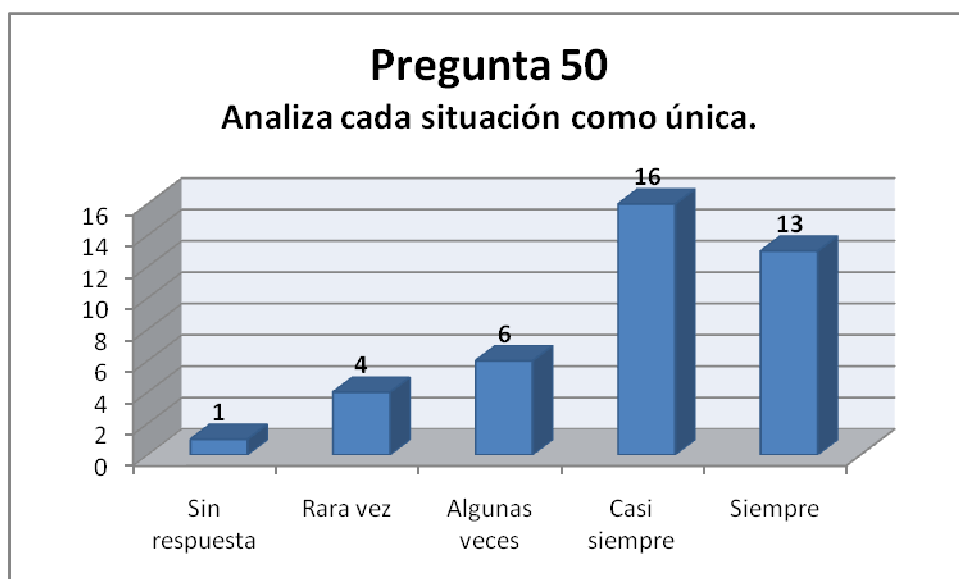
## 2) Configuración y abstracción de situaciones:

GRÁFICO N° 27



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 28



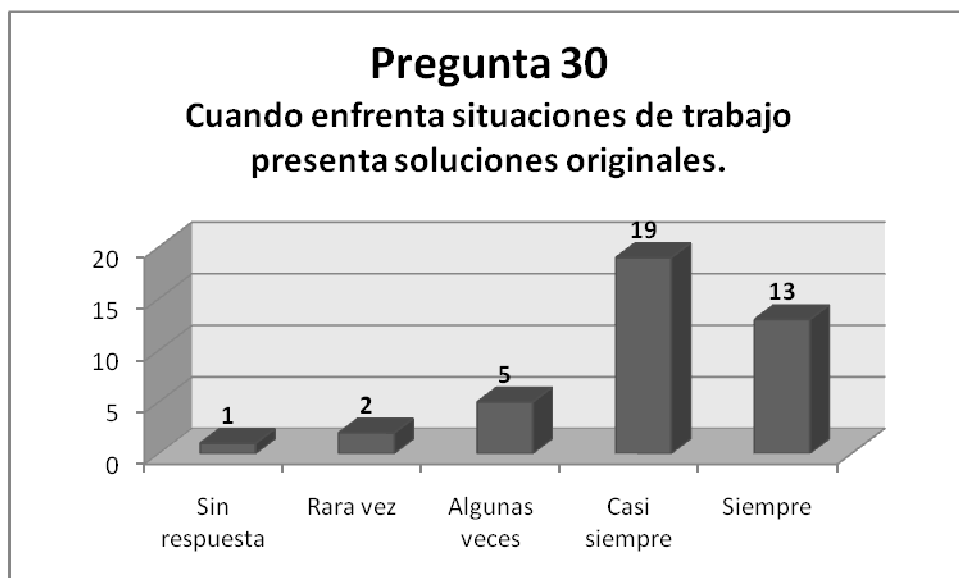
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Obtuvimos respuestas muy sesgadas, debido a que el análisis depende mucho de la personalidad de cada individuo. Los que escogieron el análisis independiente de cada situación demuestran ser personas sistemáticas y meticulosas que prefieren ir de lo puntual a lo general mientras que las personas que tuvieron una respuesta contraria prefieren tener una visión general de la situación a pesar de tener menos entendimiento de cada situación y de esta forma abarcar un amplio espectro.

### 3) Creatividad e Ingenio:

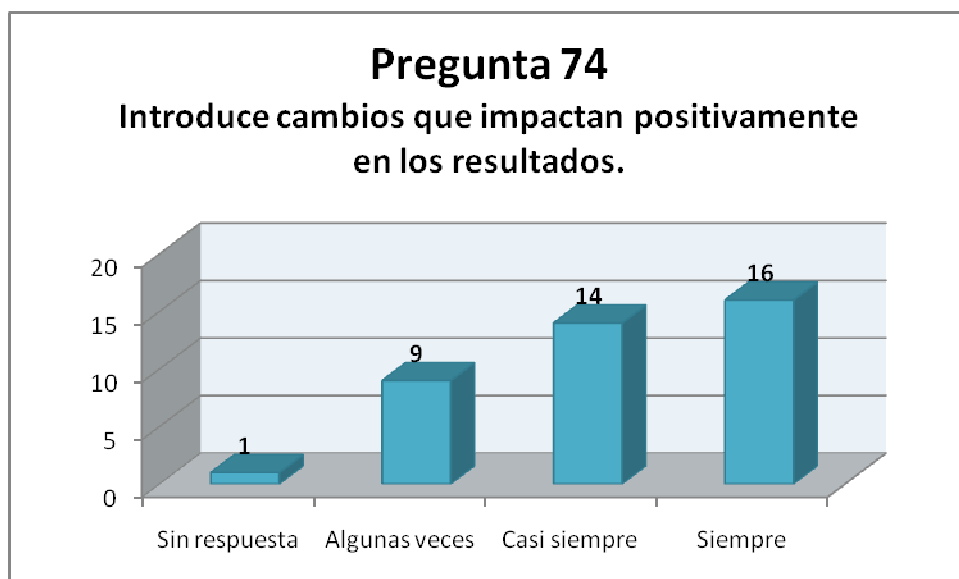
**GRÁFICO N° 29**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 30**



**Fuente:** Investigación realizada

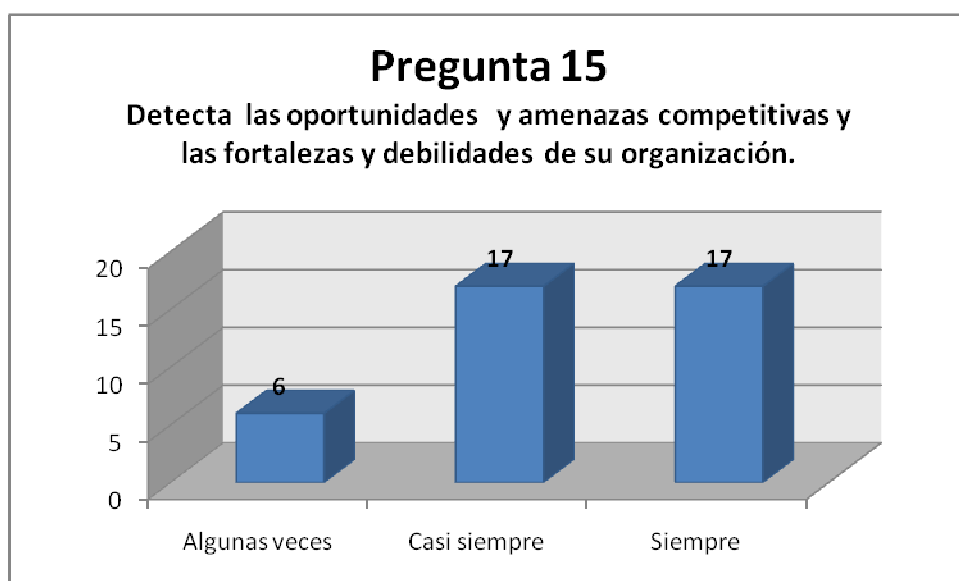
**Elaborado por:** Mónica Avilés

La originalidad puede ser un factor que destaque una empresa de las demás, es muy difícil encontrar personas con ideas creativas. Ya que en varios

casos cuando los jóvenes profesionales al intentar dar a conocer sus ideas no son tomados en cuenta porque pueden ser muy novedosas y de difícil implementación, ellos con el tiempo se retraen y adquieren una mentalidad muy encasillada en los procesos clásicos. Según los resultados, sí hay empresas que se consideran originales e implementan soluciones creativas, es una buena noticia ya que esta singularidad puede darles ventajas frente a la competencia.

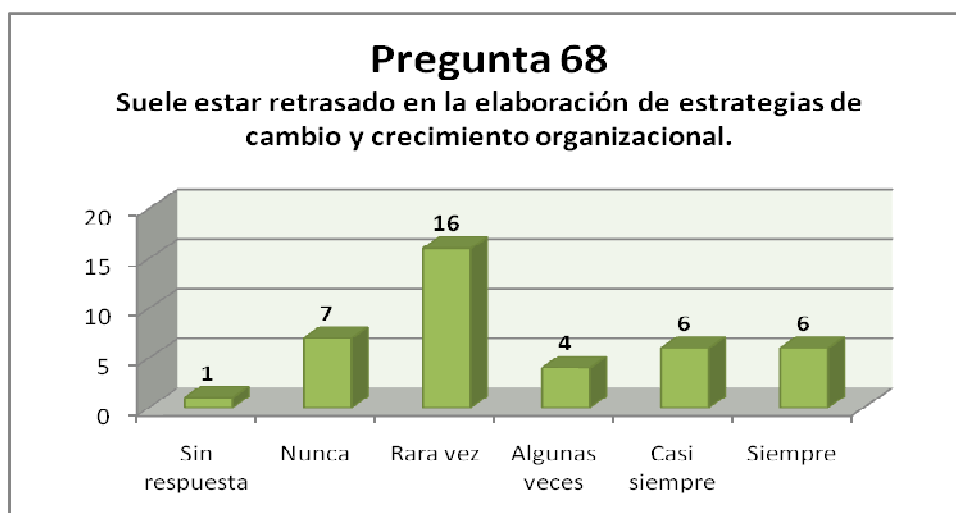
#### 4) Visión Prospectiva:

GRÁFICO N° 31



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 32

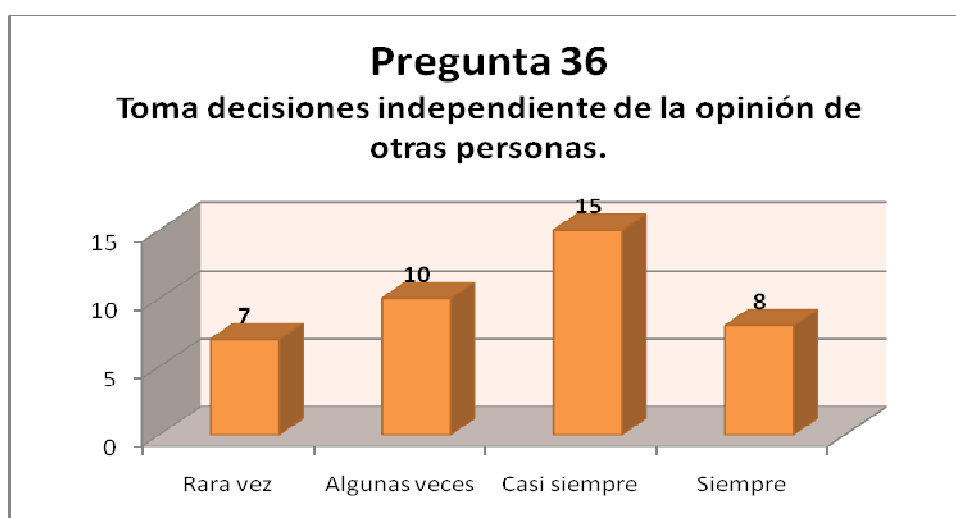


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

La gestión de rendimiento corporativo aún no es una práctica común en la visión global de la empresa. Todavía se manejan procesos independientes con sus propias métricas que no permiten el análisis inter-relacional con sus pesos respectivos entre un proceso y otro.

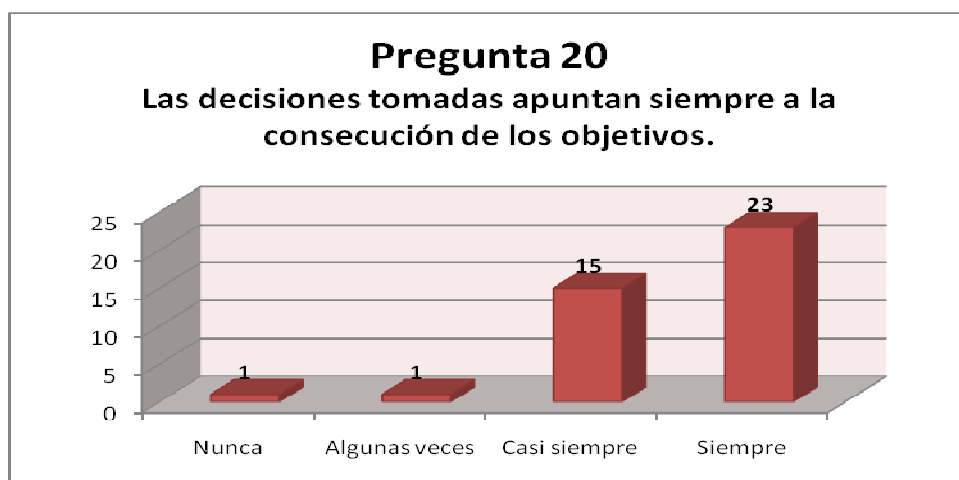
### 5) Toma de decisiones:

GRÁFICO N° 33



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 34



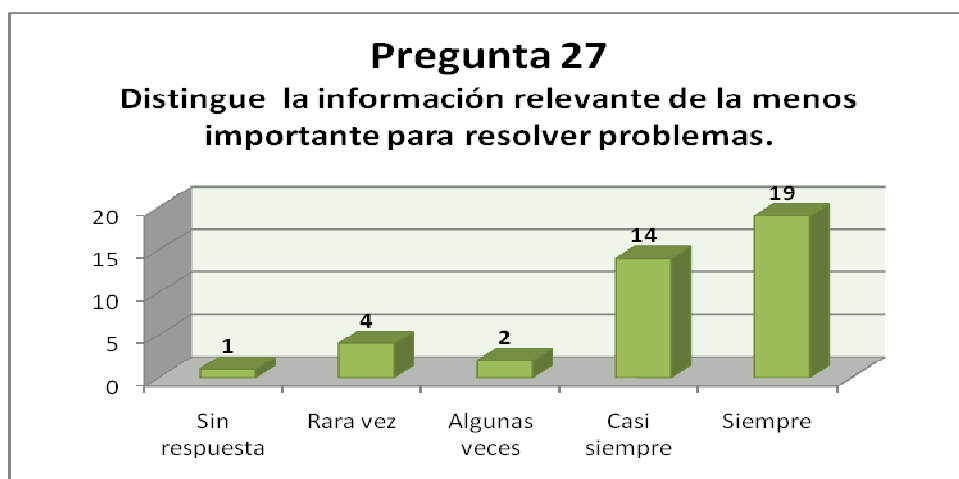
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Las decisiones son consensuadas entre todos los miembros del directorio, dado que la época en la que la directriz de una empresa estaba basada en una sola persona ha quedado atrás. Además antes de tomar cualquier decisión se toma en cuenta los parámetros mediante los cuales ésta decisión afecta en grado positivo o negativo los objetivos trazados en los planes de acción.

#### 6) Capacidad para obtener información relevante:

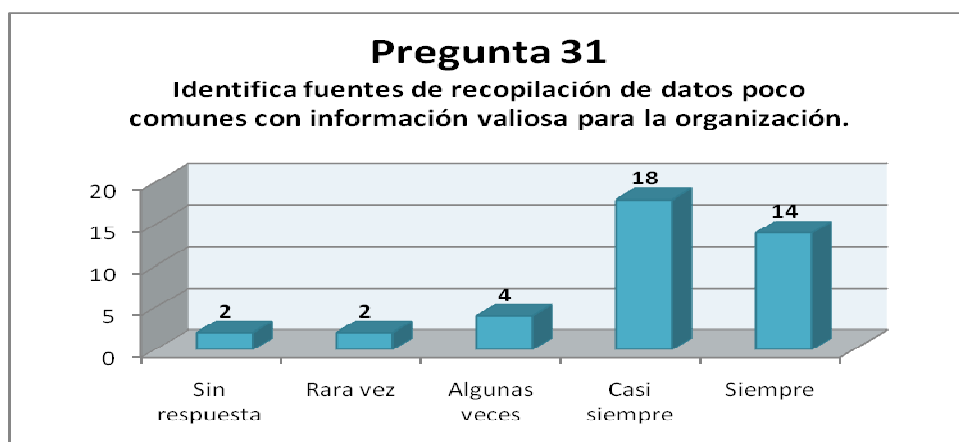
GRÁFICO N° 35



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 36



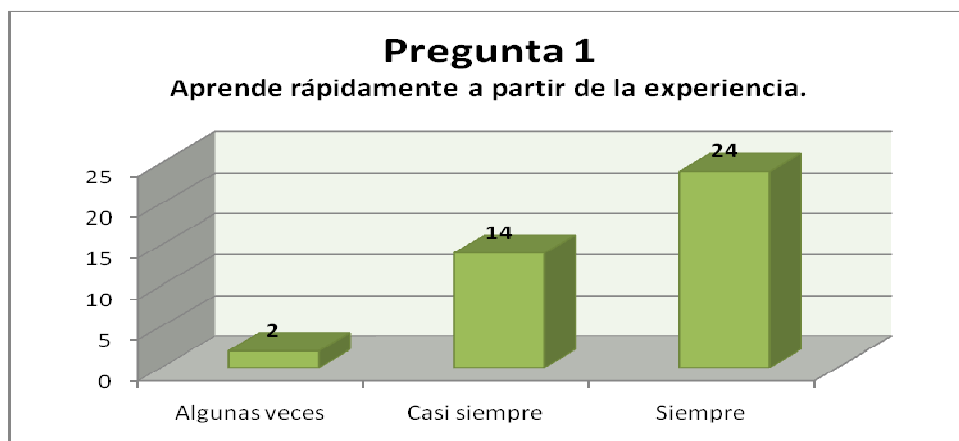
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Un buen liderazgo se fundamenta en la comunicación y confianza de la información que los subalternos proporcionan a los mandos gerenciales, vemos en los resultados que hay un alto porcentaje de gerentes que cuentan con fuentes de información integradas y consistentes las cuales les proporcionan la misma calidad de datos a lo largo de toda la cadena operacional de la empresa.

### 7) Aprendizaje continuo:

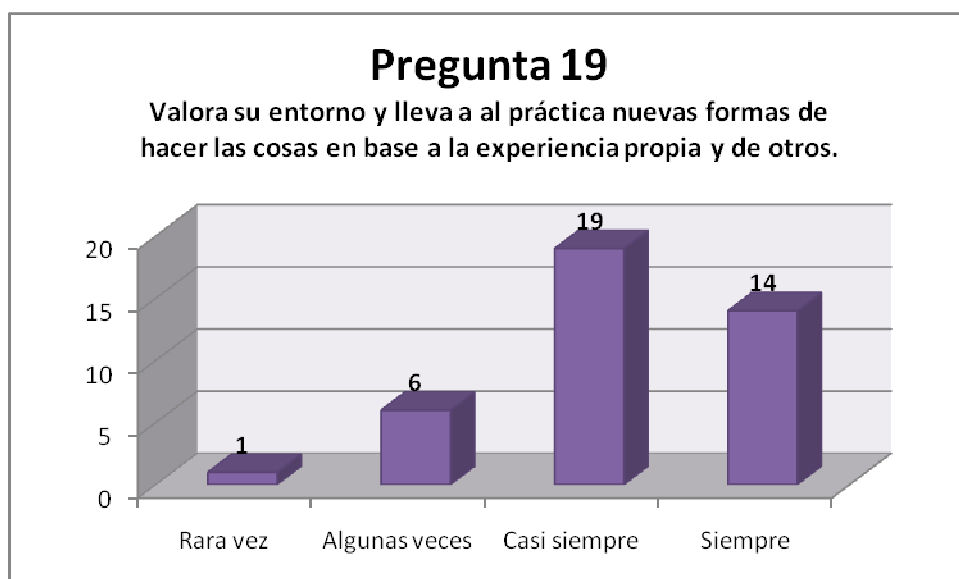
GRÁFICO N° 37



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

## GRÁFICO N° 38



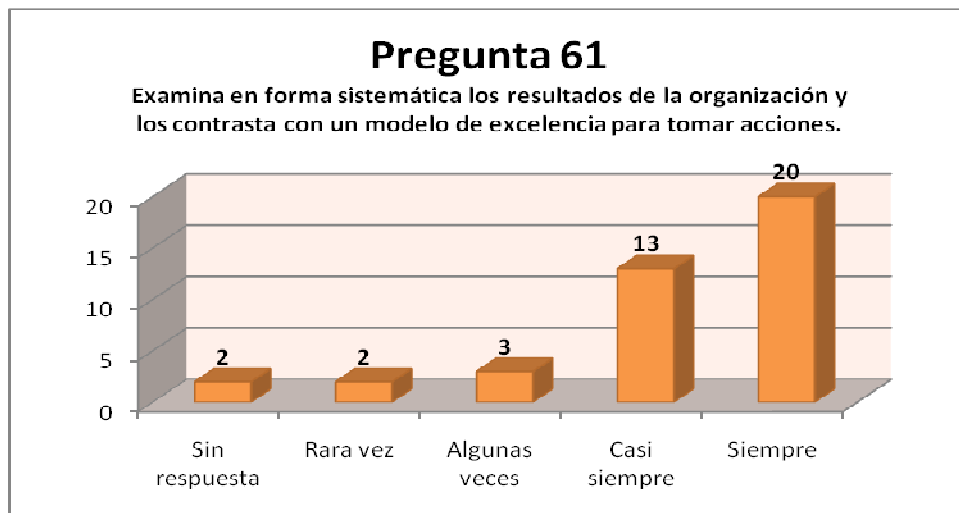
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Tenemos un resultado un tanto positivo en relación a la experiencia que adquieren frente a problemas solucionados en el pasado, las empresas utilizan este conocimiento para los nuevos retos que enfrentan cada día.

Pero muchas veces es difícil interpretar si una situación se puede resolver de la misma forma que en anteriores ocasiones. Por lo que se deben idear nuevas soluciones, a partir de este punto se puede visualizar por qué los gerentes en la investigación han contestado en su mayoría con la opción “casi siempre”.

## 8) Autoevaluación:

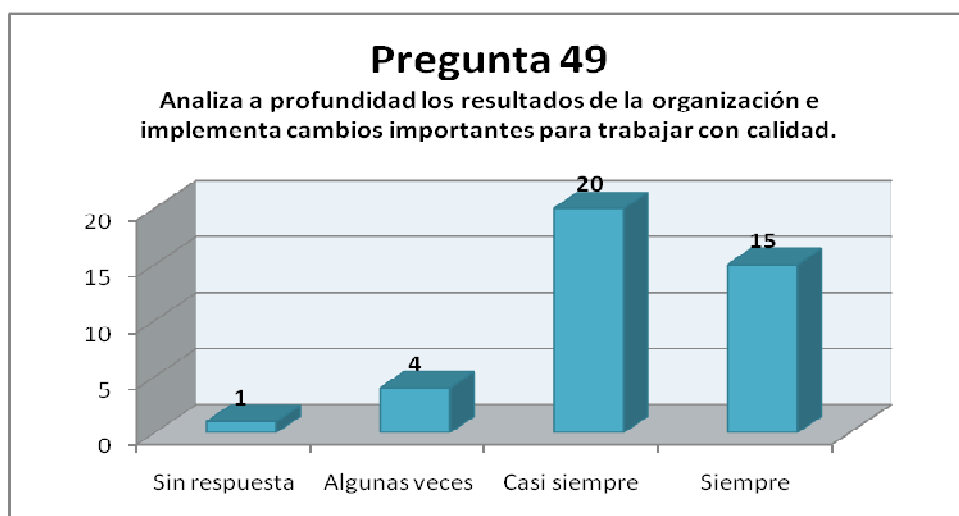
GRÁFICO N° 39



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

GRÁFICO N° 40



Fuente: Investigación realizada

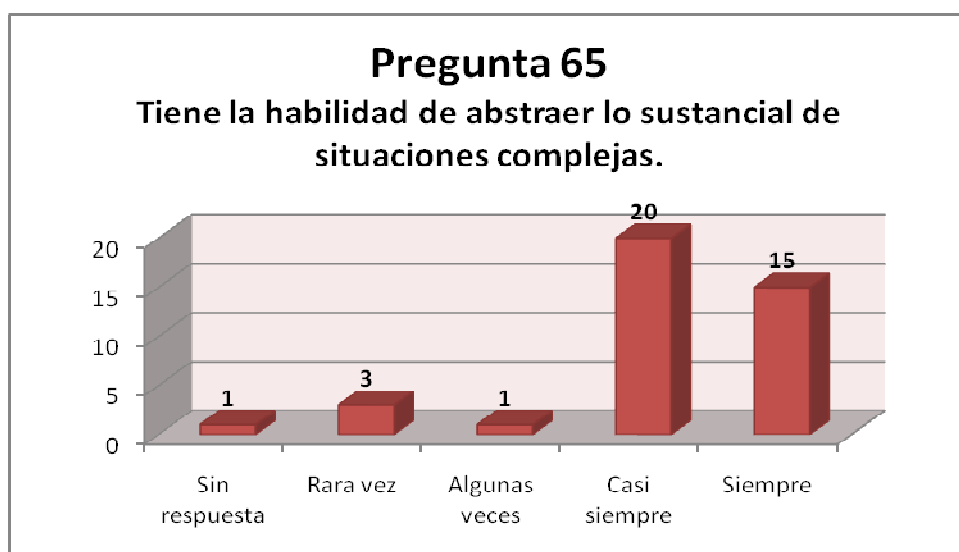
Elaborado por: Mónica Avilés

La implementación de mejores prácticas para la industria se ha convertido en uno de los estándares más utilizados actualmente. El uso del conocimiento adquirido por las grandes corporaciones a lo largo de varios años de trabajo es ahora de conocimiento público y permite una mejor

alineación con estrategias ya probadas. En los resultado podemos constatar esta realidad, aunque no es del todo positivo, se evidencia que hay un alto porcentaje que sí lo aplican.

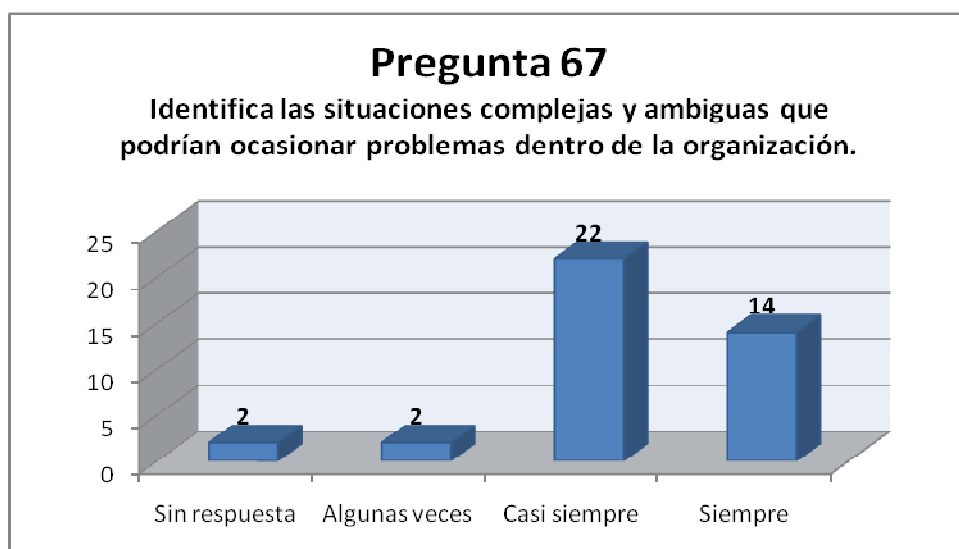
## 9) Identificación de problemas:

**GRÁFICO N° 41**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 42**

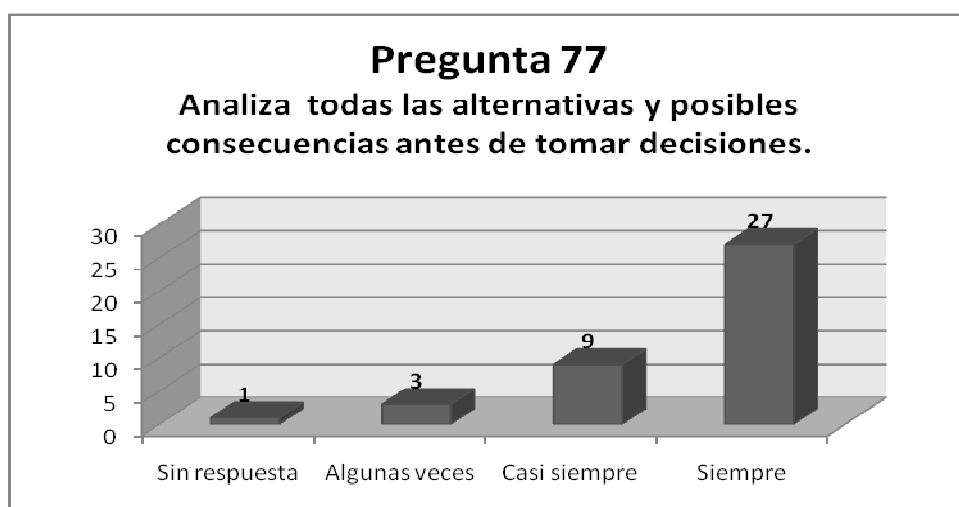


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

La identificación proactiva de problemas no es una práctica habitual en los mandos gerenciales, esto lo podemos observar en los resultados de la investigación realizada. Esto ocasiona que la resolución de problemas sea orientada a una solución inmediata en lugar de una solución planificada.

#### 10) Capacidad de decisión:

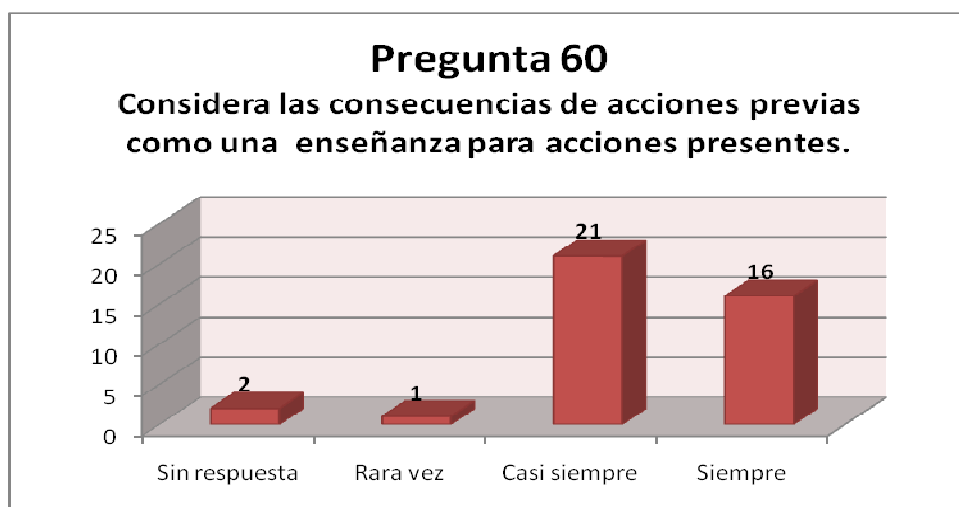
**GRÁFICO N° 43**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 44**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Los gerentes tienen claro que no todos los problemas a los que se enfrentan los pueden resolver de la misma forma, ya que no pueden tener un manual para cada situación. Esto lo podemos deducir de los resultados en estas preguntas, las cuales indican que no siempre consideran sus anteriores acciones como modelo para las futuras situaciones. Ellos aplican usualmente las soluciones que fueron exitosas pero antes reflexionan si dará el mismo resultado que en la situación anterior.

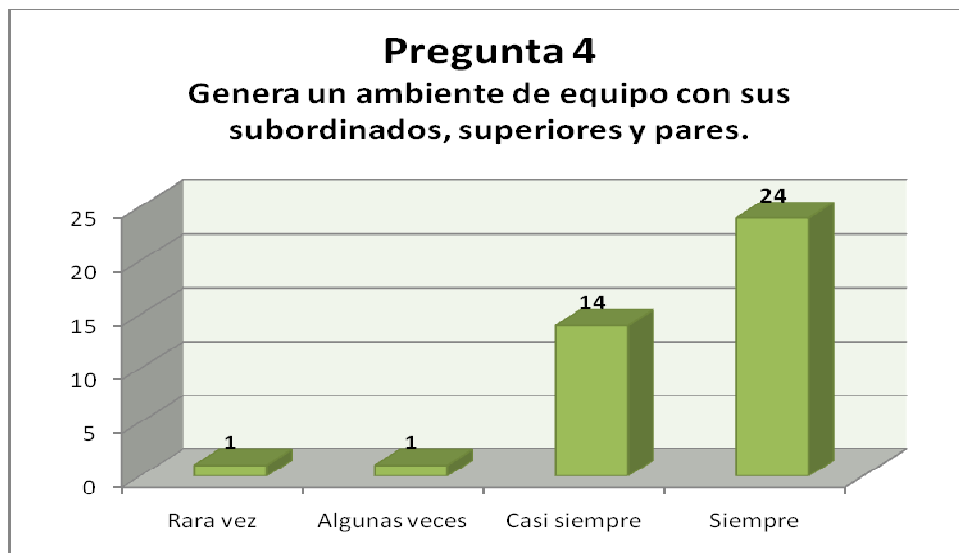
#### **4.1.3 Habilidades Interpersonales**

Son las habilidades necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

A continuación se detalla los resultados en relación a estas habilidades:

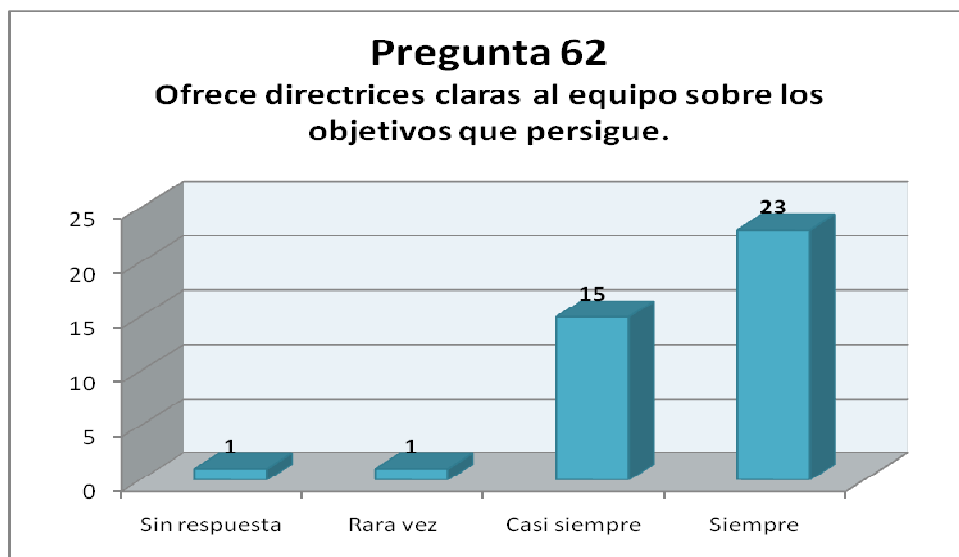
## 1) Trabajo en Equipo:

**GRÁFICO N° 45**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 46**



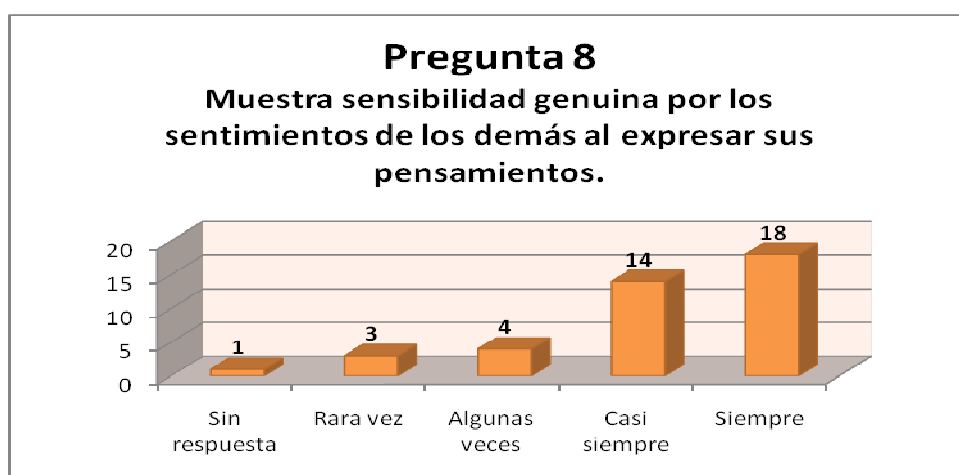
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Mónica Avilés

Obtuvimos un resultado positivo en referencia a esta subhabilidad. La perspectiva de varias personas combinadas con la experiencia que puede brindar un gerente forma una amalgama consistente para la toma de

decisiones, ya que las ideas frescas, creativas e innovadoras que puede ofrecer el personal joven del equipo combinado con la madurez de las ideas de las personas trabajando por más tiempo en la empresa crean soluciones interesantes. Éstas son las soluciones que harán destacarse a una empresa frente a su competencia.

## 2) Comunicación efectiva:

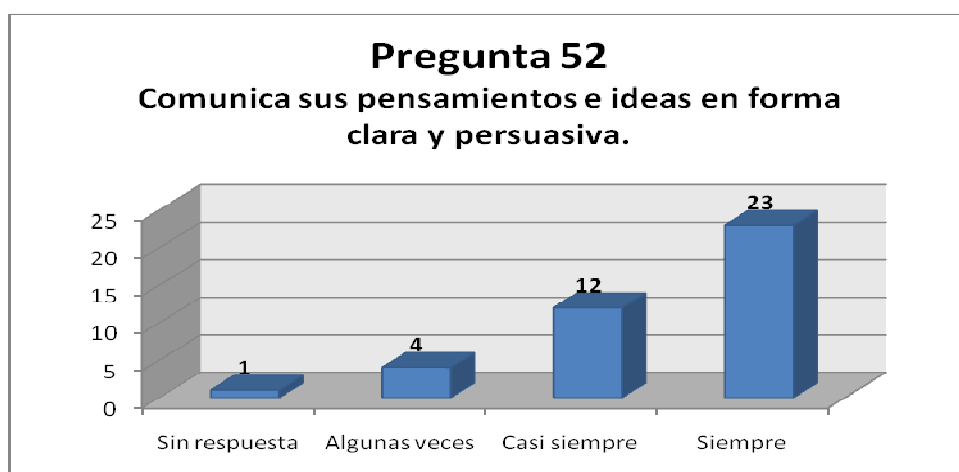
**GRÁFICO N° 47**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 48**



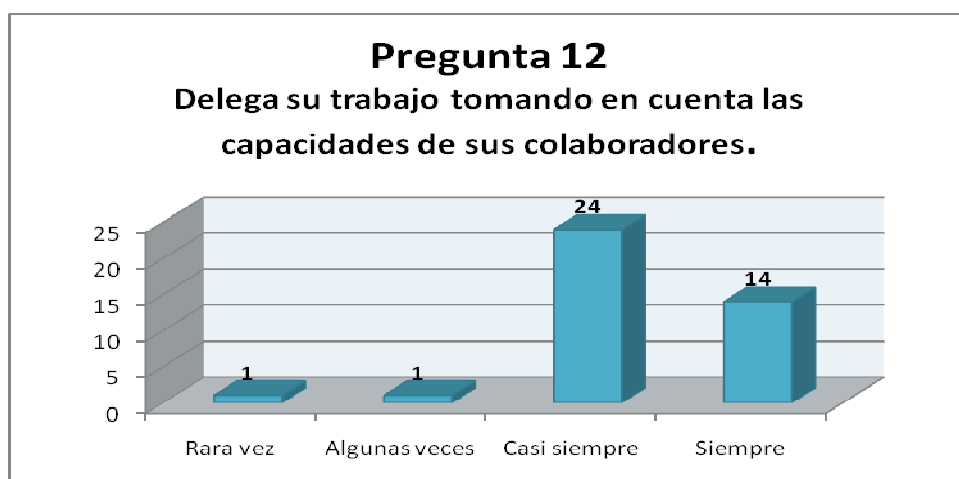
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

En varias ocasiones los gerentes no pueden demostrar todos sus sentimientos y temores para no perder credibilidad ante sus subordinados, por esta razón las gráficas indican un leve porcentaje en todas las opciones que no son “siempre”. Es importante saber discernir las ocasiones en las que mostrar los sentimientos no es perjudicial para los intereses de la empresa.

### 3) Selección efectiva de colaboradores:

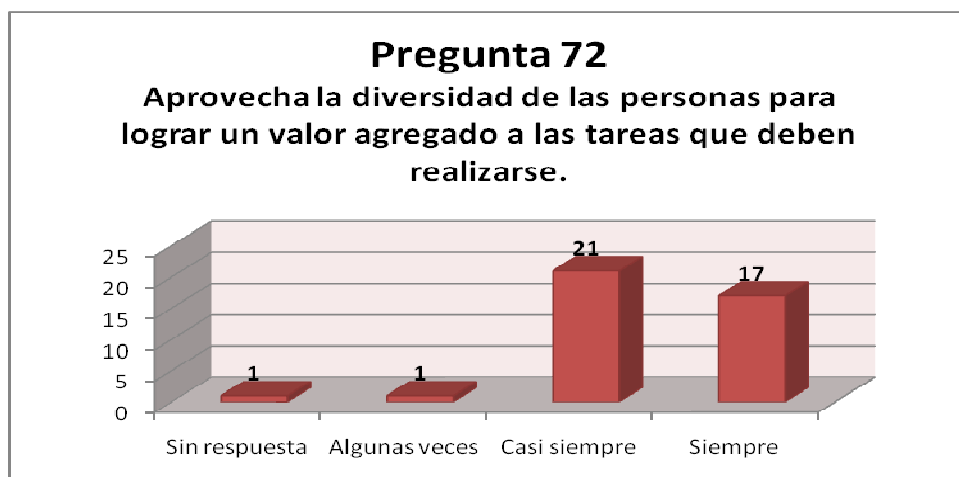
**GRÁFICO N° 49**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 50**



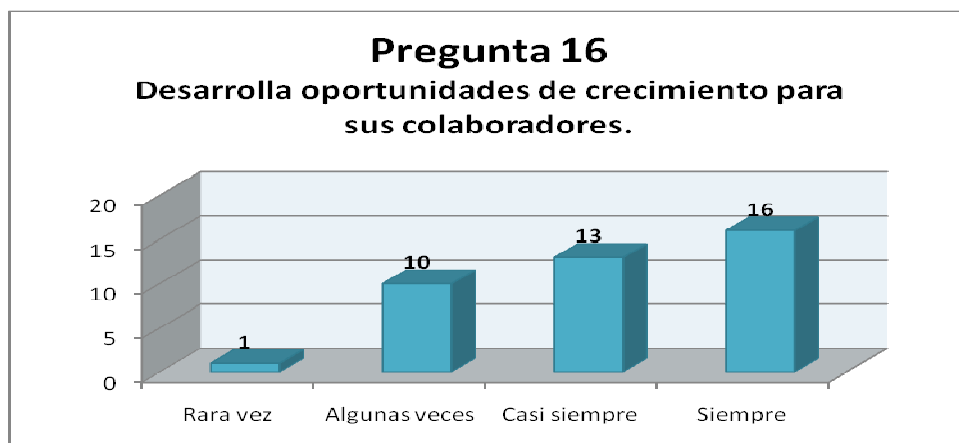
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Algunos gerentes no han descubierto todavía el alto valor que pueden obtener si conjugan la diversidad de género, raza, edad, cultura y otros factores que aportan a la mejora de los procesos. Obtuvimos un alto porcentaje en el cual solamente “casi siempre” aplican estas prácticas. Las organizaciones deben adaptarse y tomar ventaja de las destrezas que las personas desarrollan por ser diferentes.

#### 4) Desarrollo de personas:

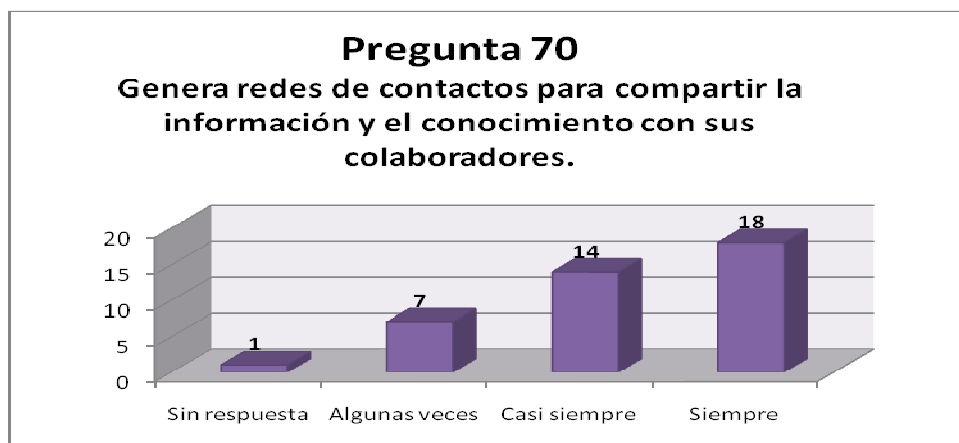
**GRÁFICO N° 51**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 52**



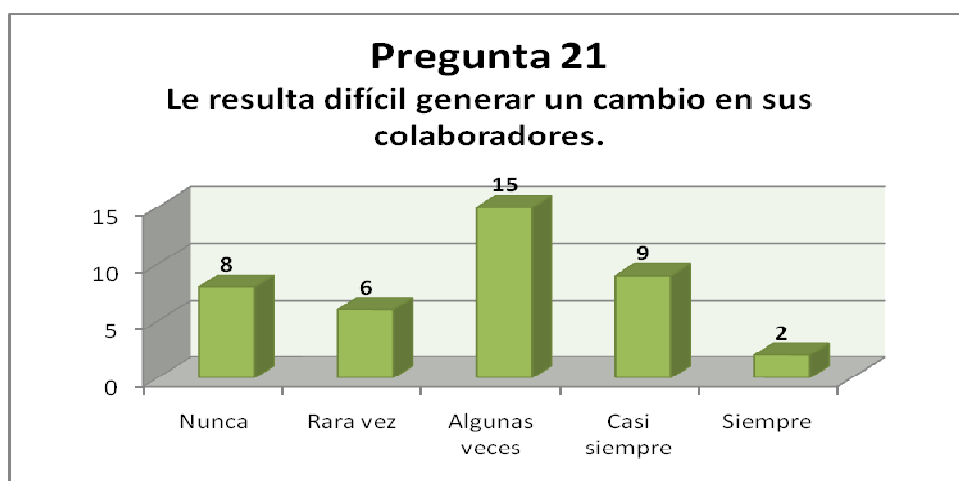
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Estos resultados demuestran que aún existe la creencia de que la forma de conservar una posición, es volviéndose indispensable, adquiriendo conocimiento que desde el punto de vista del empleado nadie más lo puede adquirir. Este es un mito que tiene que ser trabajado dentro de las prácticas de cambio de cultura organizacional.

### 5) Influencia e Impacto con colaboradores:

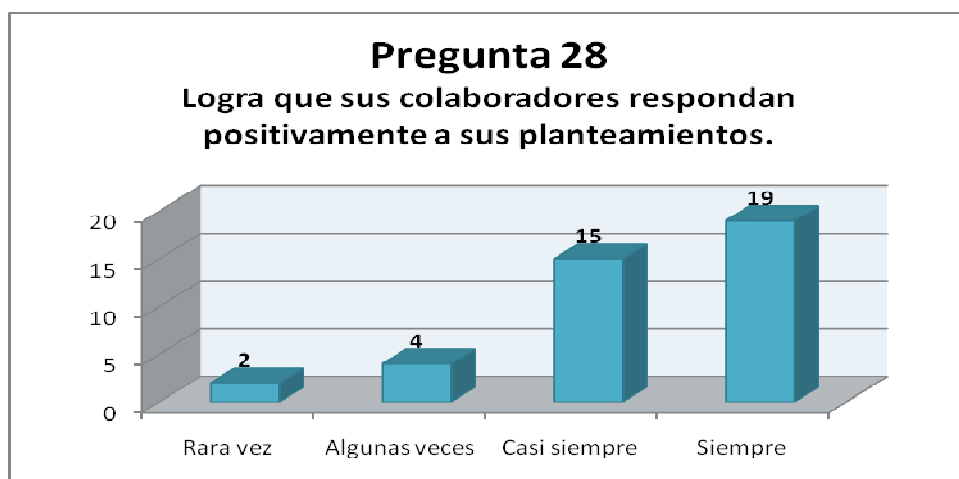
**GRÁFICO N° 53**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 54**



**Fuente:** Investigación realizada

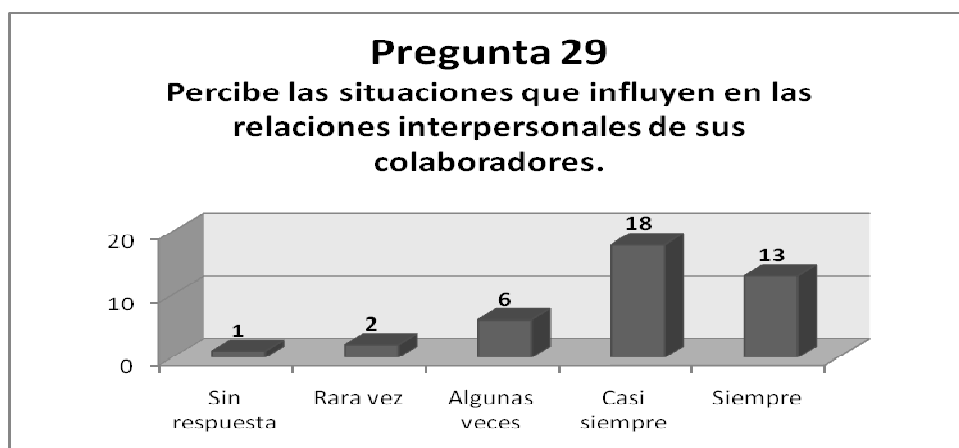
**Elaborado por:** Mónica Avilés

La resistencia al cambio es una actitud común entre colaboradores que han permanecido varios años dentro de la empresa. Esto es entendible, ya que ideas radicales siempre generarán un cierto grado de desconfianza.

Los gerentes deberán desarrollar esta habilidad en el futuro para no quedar estancados y que la competencia no tome ventaja de esta situación.

#### 6) Diagnóstico de equipo:

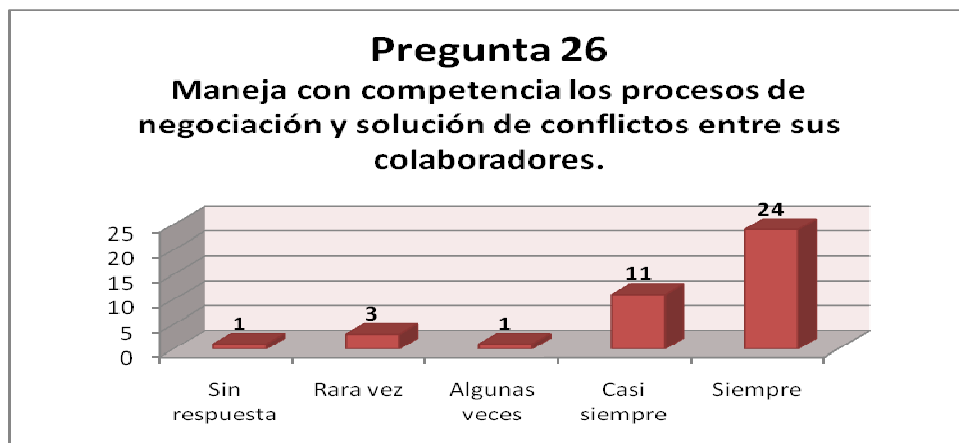
**GRÁFICO N° 55**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 56**



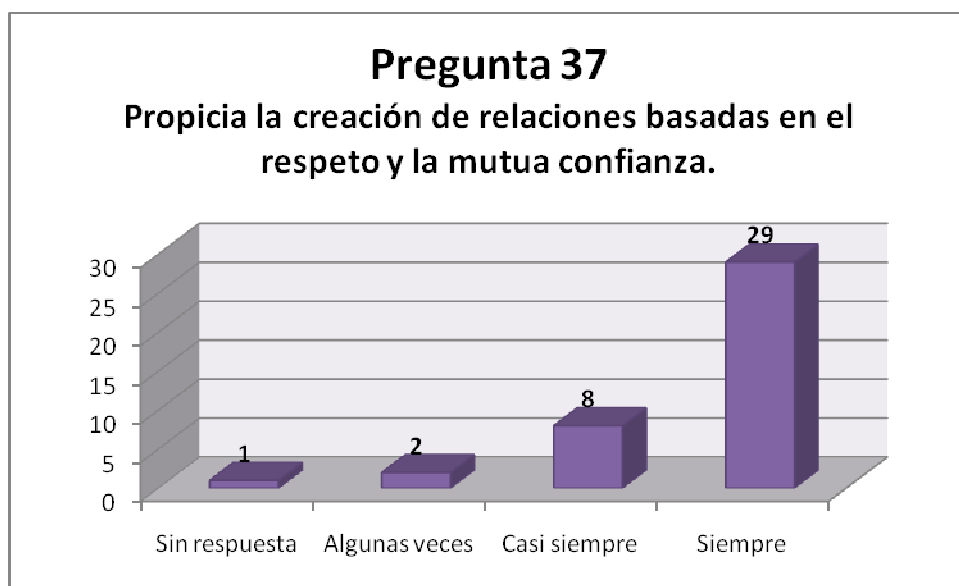
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Una de las virtudes de un buen líder es saber manejar las relaciones de conflicto entre sus colaboradores de tal manera que su acción no pierda credibilidad dentro de la compañía, ni genere rencores dentro del equipo de trabajo. Esta es una característica deseable en un líder aunque muy poco valorada. Los gerentes entrevistados muestran un desarrollo en esta habilidad pero no en totalidad ni de la forma necesaria para diagnosticar el estado de su equipo de trabajo. Se debe capacitar mejor para que mejoren sus percepciones sobre las demás personas.

#### 7) Confianza con colaboradores:

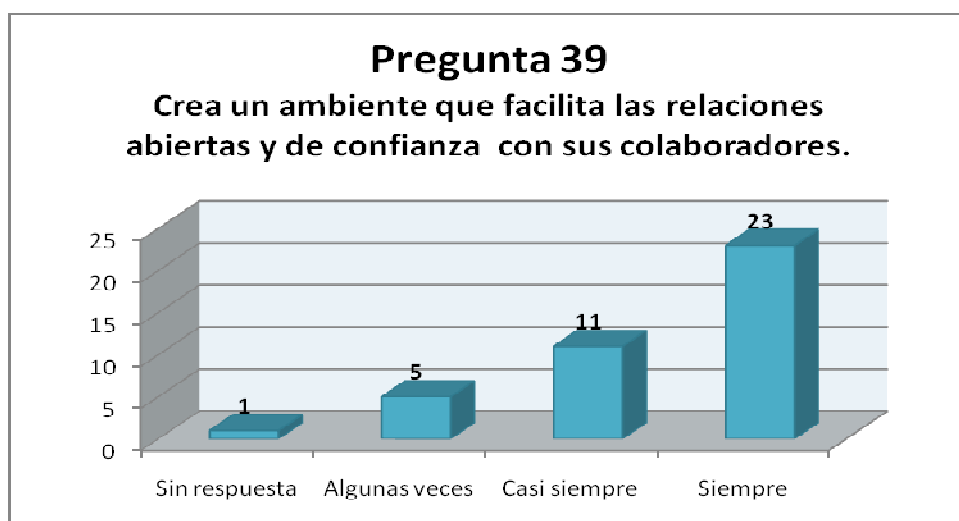
**GRÁFICO N° 57**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 58



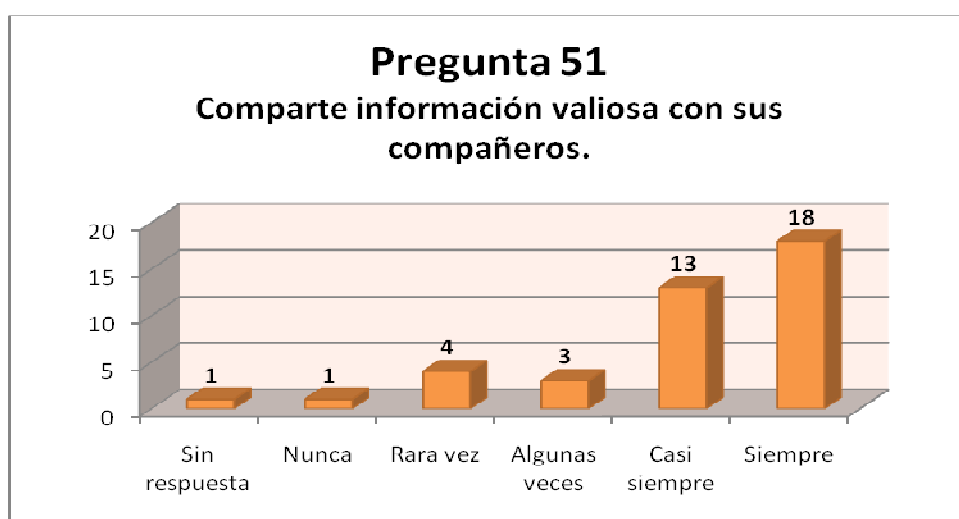
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Muchas veces para evitar situaciones conflictivas en las que se confunda confianza con abuso, obliga a los gerentes a tener una actitud pragmática hacia todos sus colaboradores, es por eso el resultado de estas preguntas, en el cual hay un porcentaje considerable, que muestran baja confianza.

#### 8) Confianza con compañeros:

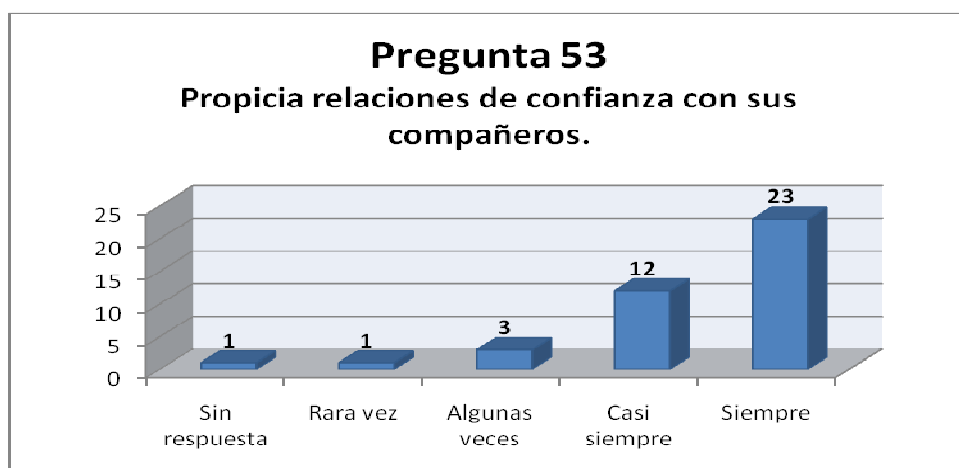
GRÁFICO N° 59



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 60

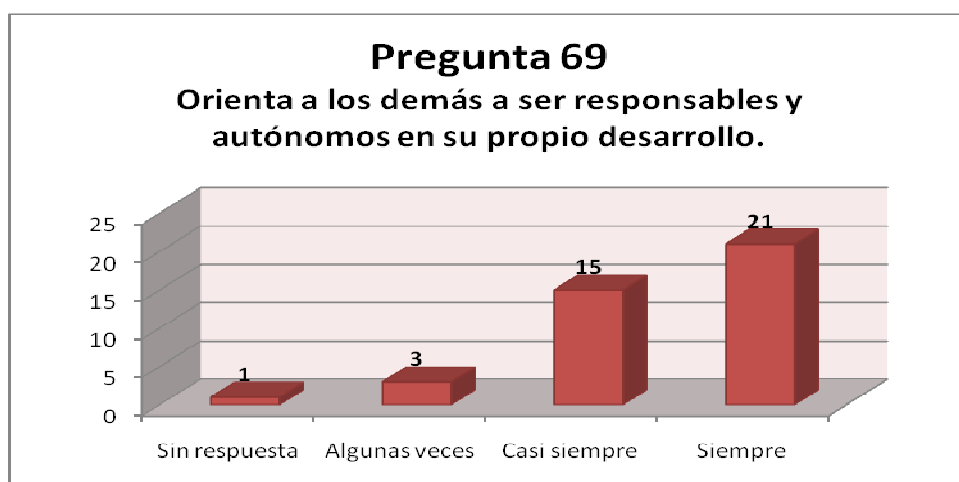


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Estos resultados nos indican que no se debe confundir cautela de la información con desconfianza. Si bien es cierto que existe información confidencial que debe tener un trato diferente, los lineamientos generales de la empresa deben ser de conocimiento de todo el personal para que todos busquen los mismos objetivos.

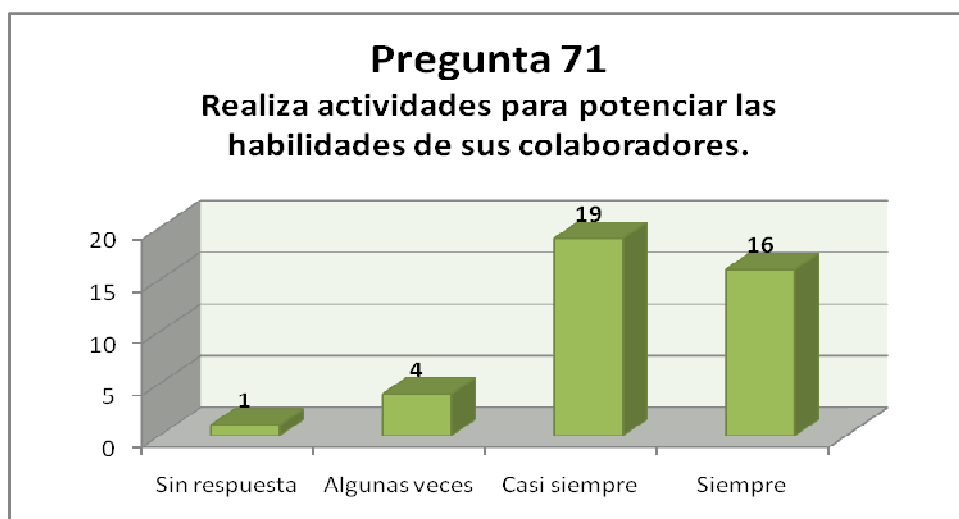
### 9) Facilitador:

GRÁFICO N° 61



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 62

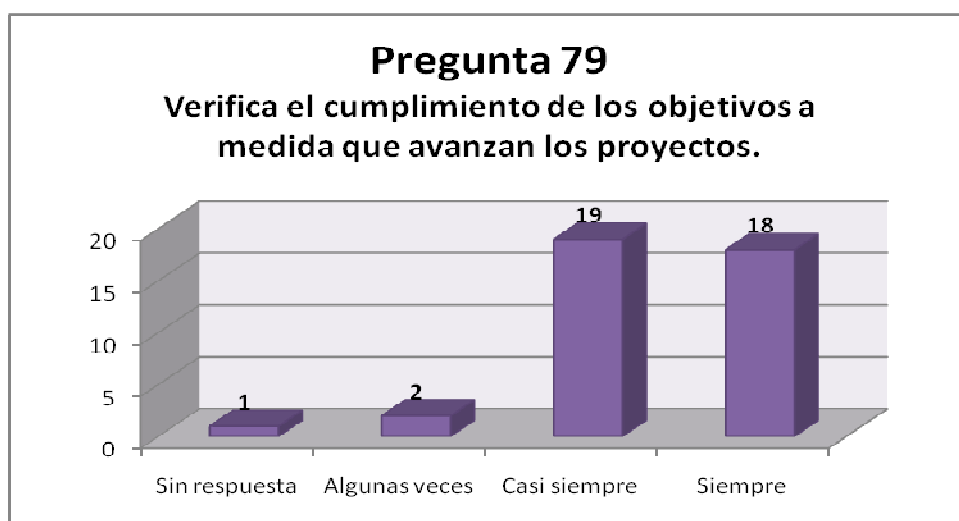


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

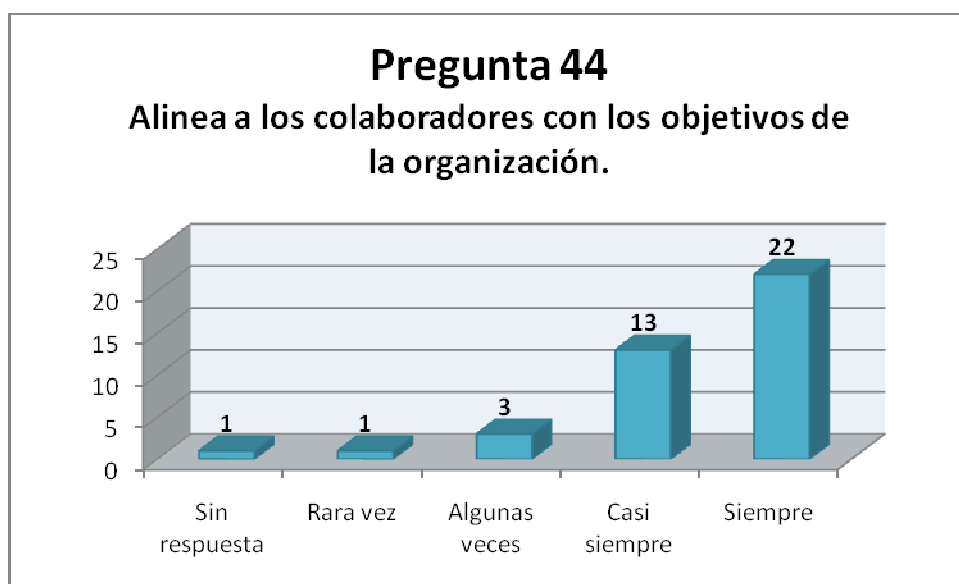
Podemos denotar que los rangos gerenciales se están orientando hacia la potencialización de las capacidades de sus colaboradores, de esta manera se vuelve más fácil delegar actividades que por temor a que no estén hechos de la manera que el gerente las requiere, muchas veces no se las delegaba.

#### 10) Sentido de efectividad:

GRÁFICO N° 63



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 64**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

La única forma de asegurar que las actividades realizadas por los empleados estén alineadas a los objetivos del negocio es creando procesos y estrategias en las cuales tanto acciones como personal estén comprometidos con las mismas. Los gerentes entrevistados no siempre están pendientes de que las medidas que toman tengan en cuenta los objetivos organizacionales.

#### **4.1.4 Habilidades Emocionales**

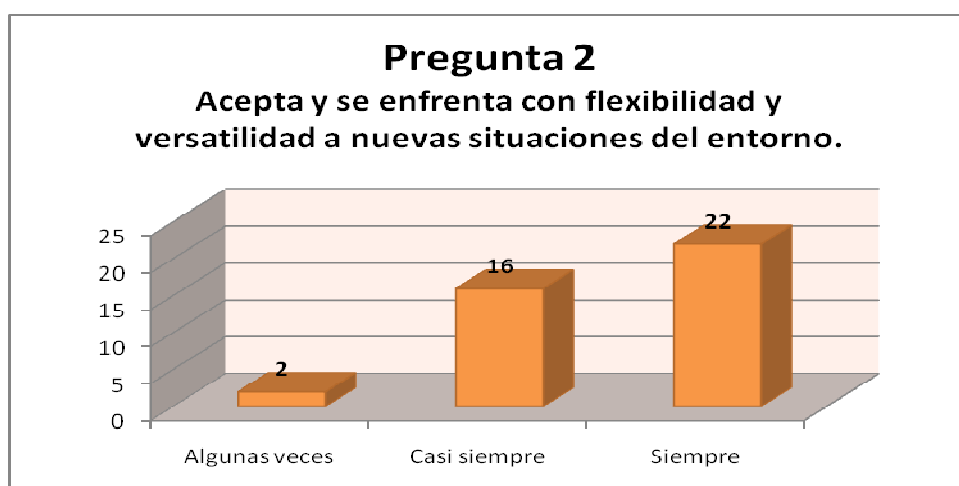
Son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social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

Se definen en la forma como los gerentes manejan los conflictos, su responsabilidad social, ética y personal, manejo del cambio y del stress.

Los resultados que se evidenciaron en esta categoría se describen a continuación:

### 1) Adaptación al cambio:

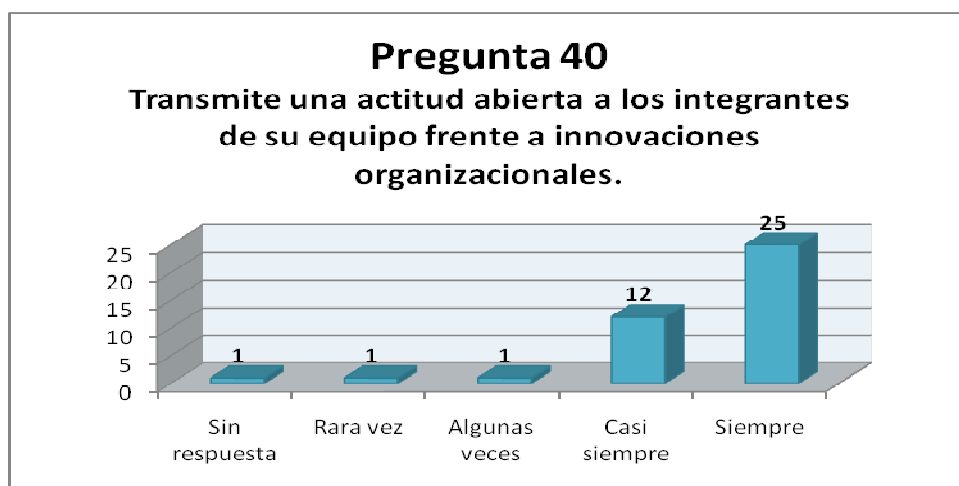
**GRÁFICO N° 65**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 66**



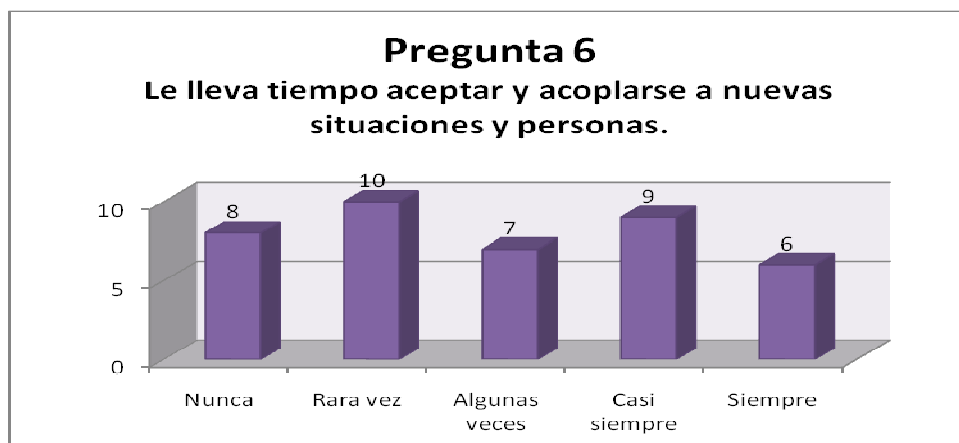
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mónica Avilés

Vemos que la flexibilidad y la aceptación de innovaciones no son enteramente acogida por los gerentes. Las técnicas tradicionales de gerenciamiento al momento solo proveen estabilidad pero no crecimiento en el negocio. La vanguardia de nuestro tiempo obliga a las corporaciones a estar en permanente renovación y un paso adelante a las necesidades de sus clientes. Solo de esta manera pueden conservar su participación.

## 2) Adaptabilidad:

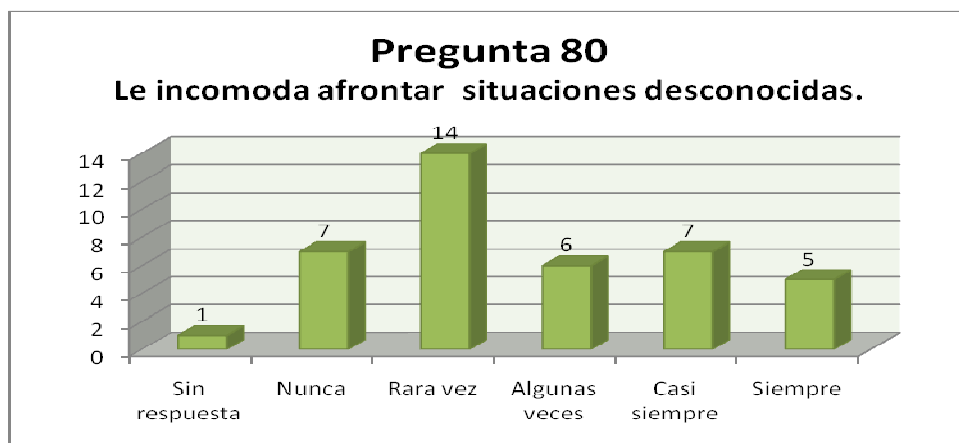
**GRÁFICO N° 67**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 68**



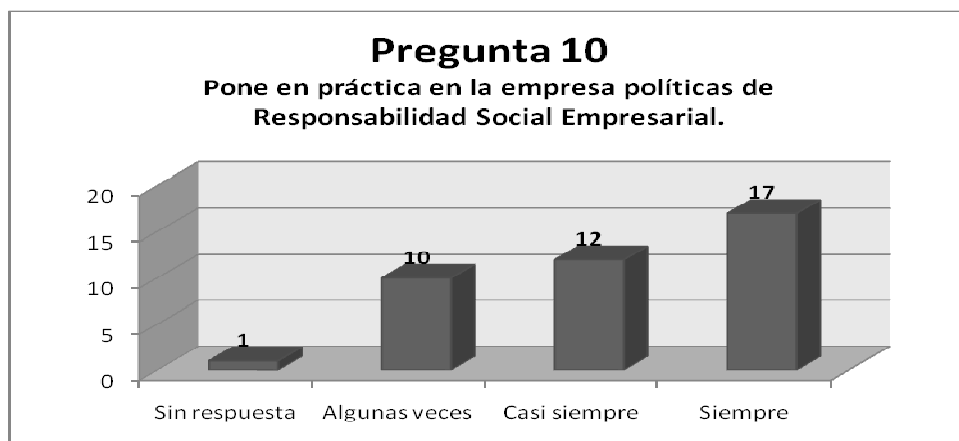
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

La adaptabilidad es una característica personal y generacional. Vemos resultados muy sesgados por las características generacionales y los diferentes perfiles de los gerentes. Si bien es cierto en épocas antiguas, la idea de trabajar regionalmente no estaba consolidada, los nuevos modelos gerenciales traídos por nuevas generaciones nos demuestran que nadie puede quedarse fuera de la globalización.

### 3) Responsabilidad Social:

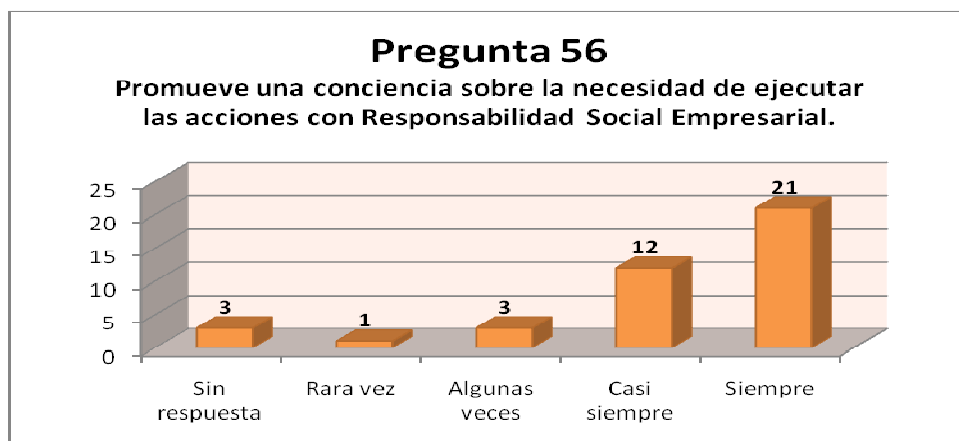
**GRÁFICO N° 69**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 70**



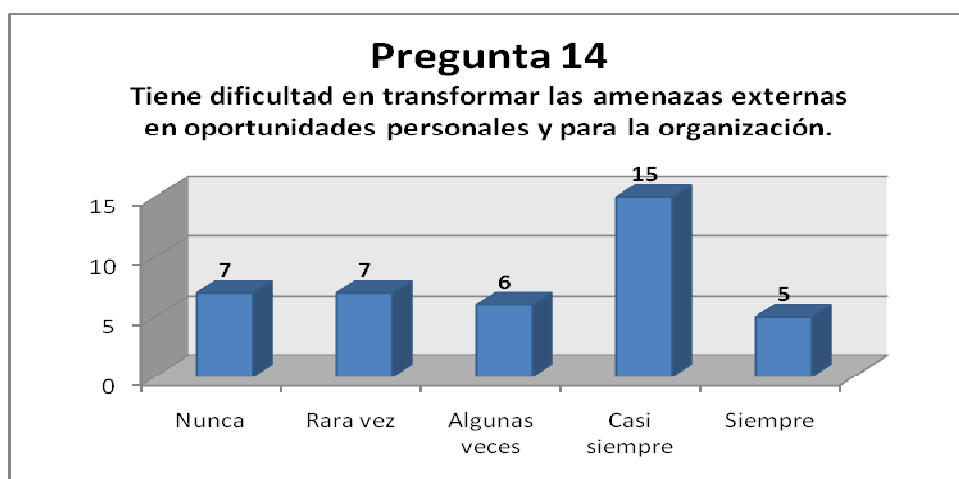
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Las acciones de responsabilidad social son ideas promovidas por las grandes corporaciones que han buscado retribuir a la sociedad por las grandes utilidades que estas generan. Sin embargo, éste concepto se ha ido generalizando en todo nivel y cada vez se ve mas empresas que inducen a sus empleados a actividades de beneficio comunal.

#### 4) Resiliencia:

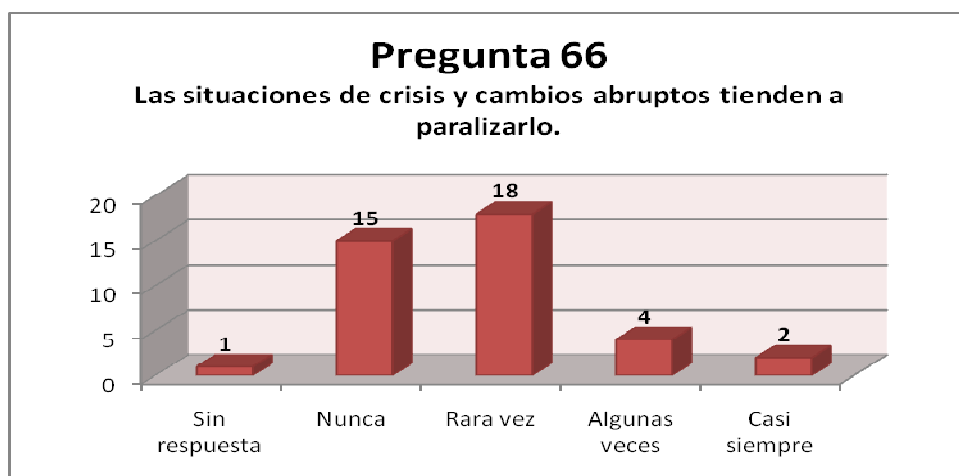
**GRÁFICO N° 71**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 72**



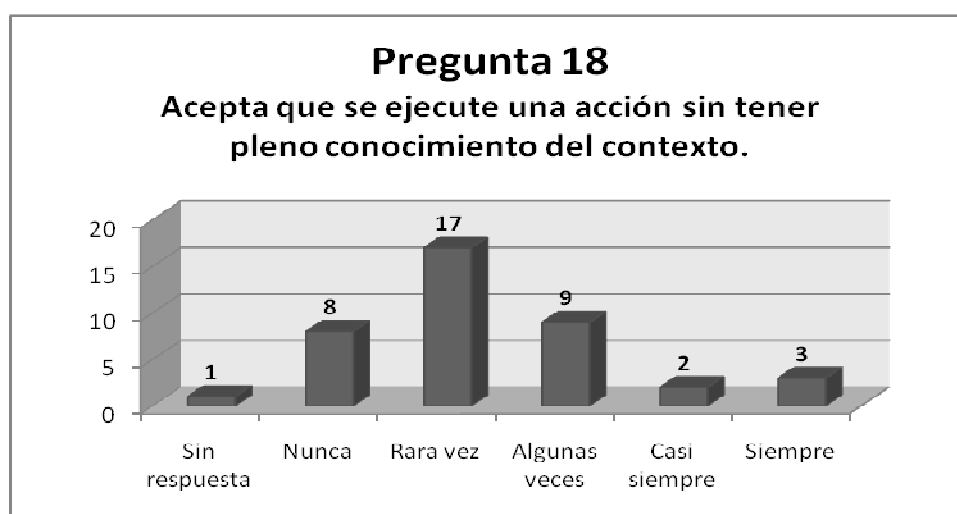
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

La rápida capacidad que tenga una empresa, por lo tanto sus gerentes, para enfrentar situaciones adversas, definirán en gran medida su capacidad para superar a la competencia. Ya que muchas veces es de los momentos de crisis de donde salen los nuevos jugadores poderosos en el mercado.

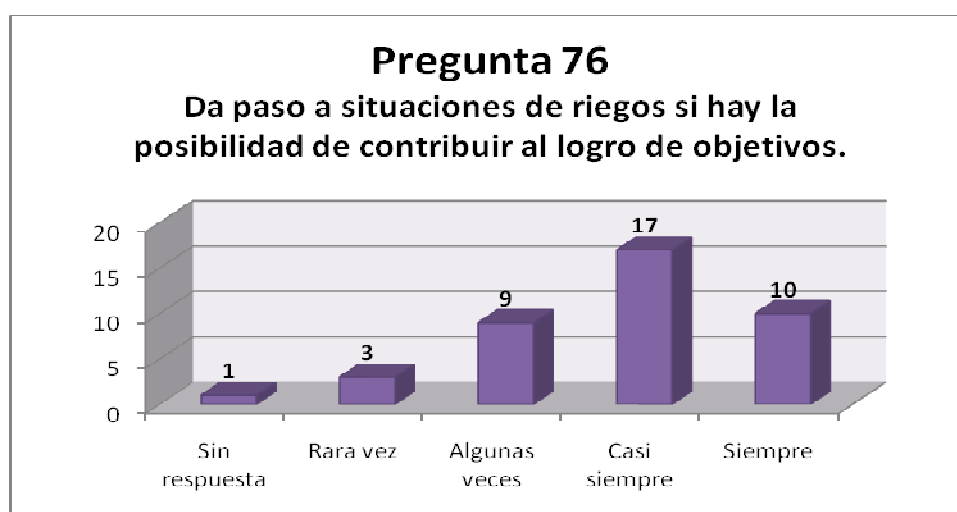
### 5) Tolerancia al riesgo:

**GRÁFICO N° 73**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 74**

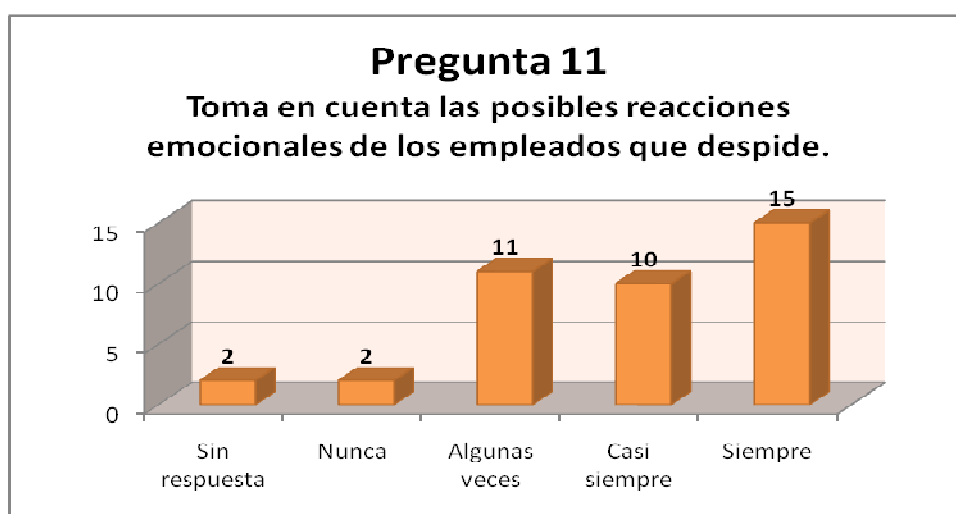


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Podemos ver que en gran medida las empresas encuestadas toman riesgos siempre y cuando sean riesgos controlados, esto puede ser basándose en experiencias previas, suyas o de terceros. O previo estudio de posibles efectos de las acciones que se pueden tomar.

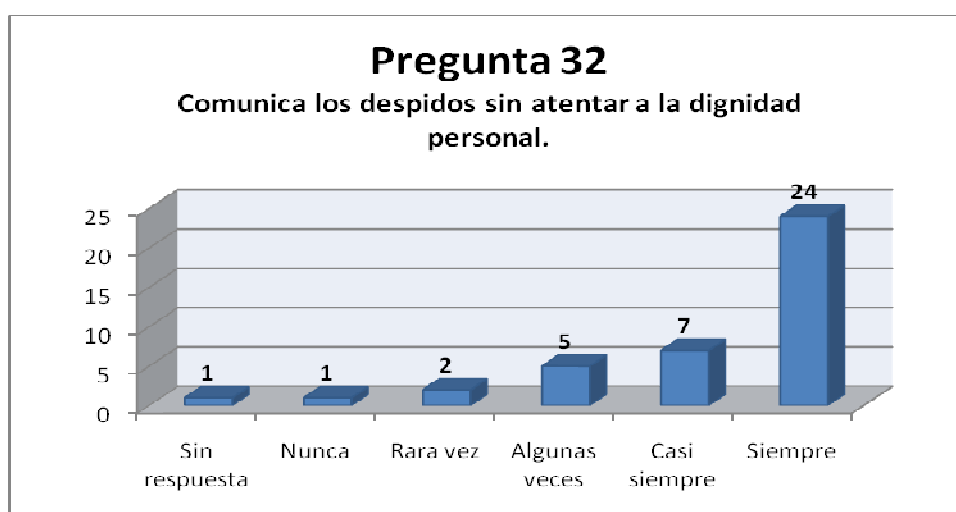
#### 6) Capacidad para despedir personas:

**GRÁFICO N° 75**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 76**

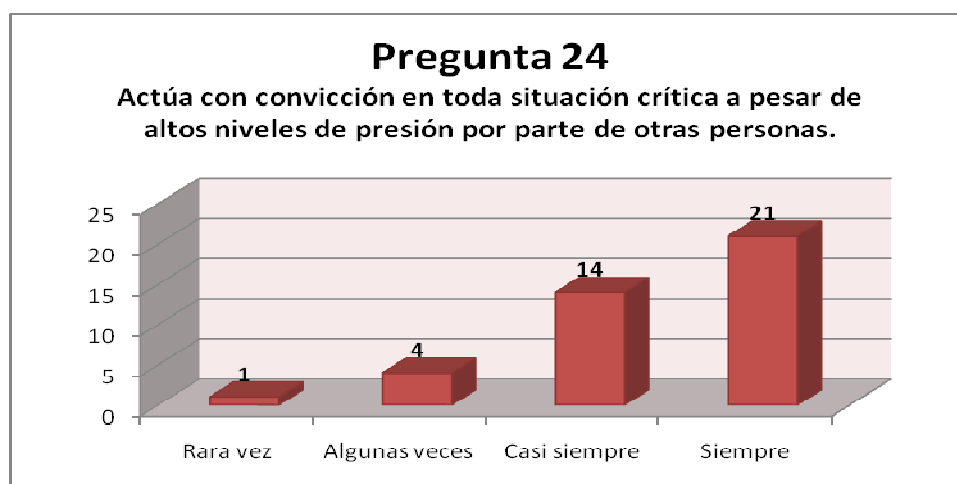


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

El tema de despidos siempre ha sido un t3pico delicado ya que involucra directamente sentimientos contrarios no solo en las personas que se despide, sino en todo el personal, ya que ellos solamente toman en cuenta la afectaci3n directa al despido, m3s no los motivos empresariales que conllevan a estas decisiones.

## 7) Seguridad:

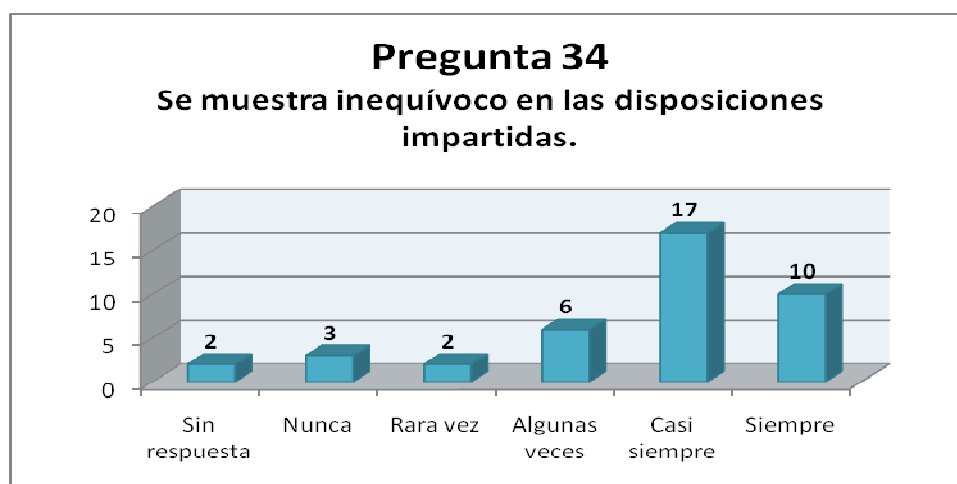
**GR3FICO N3 77**



**Fuente:** Investigaci3n realizada

**Elaborado por:** M3nica Avil3s

**GR3FICO N3 78**



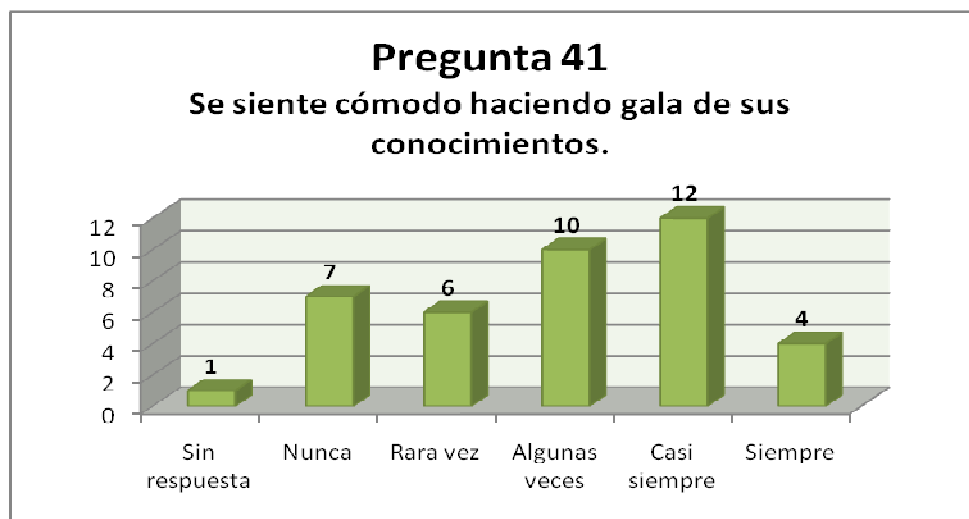
**Fuente:** Investigaci3n realizada

**Elaborado por:** M3nica Avil3s

Si las cabezas no muestran seguridad, mucho menos el resto del personal va a enfrentar con convicción situaciones críticas, por lo tanto es deseable y necesario que un gerente esté convencido de sus propias decisiones antes de transmitirles a sus subalternos.

## 8) Humildad y sencillez:

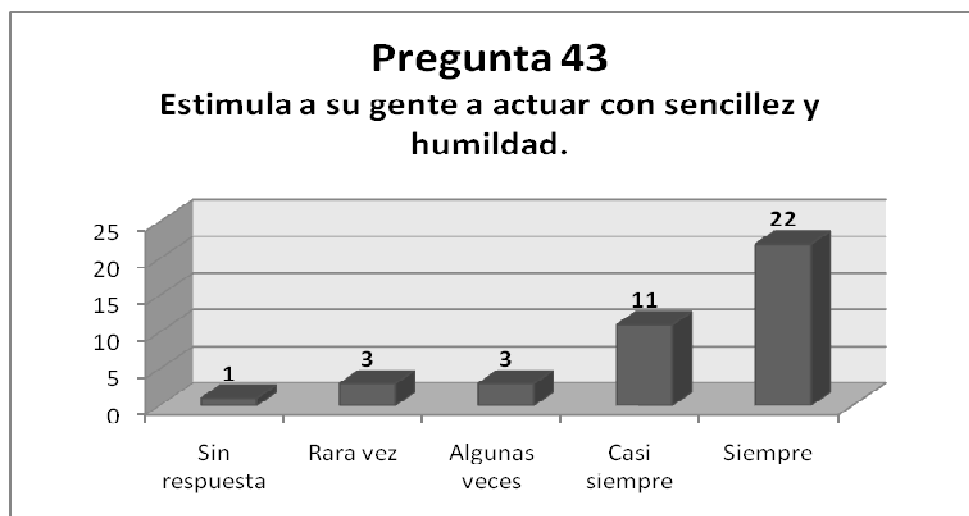
**GRÁFICO N° 79**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 80**



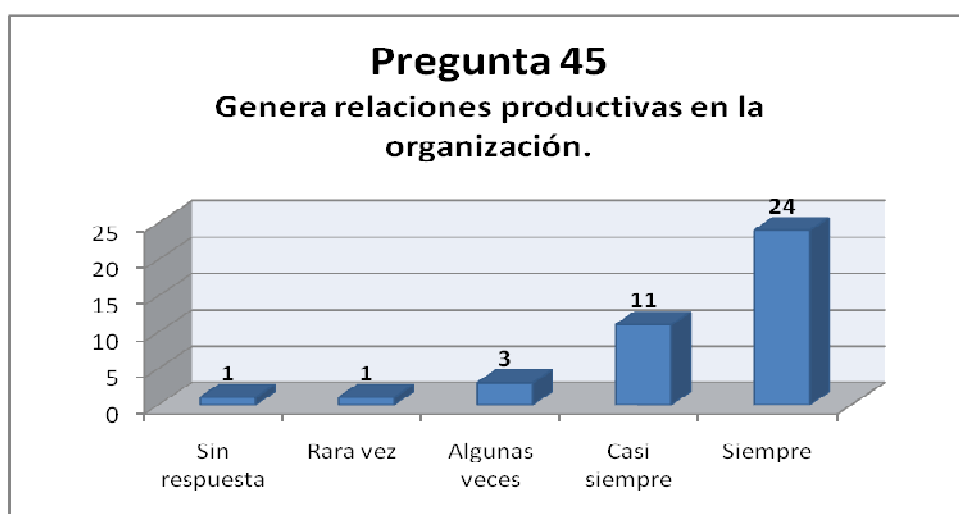
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Hay que ser muy cauteloso y saber diferenciar entre vanidad y posicionamiento. La propia descripción de habilidades y conocimiento puede ser deseable en casos que sea necesario probar con criterio que una decisión está basada en profundo entendimiento de un tema.

## 9) Sociabilidad:

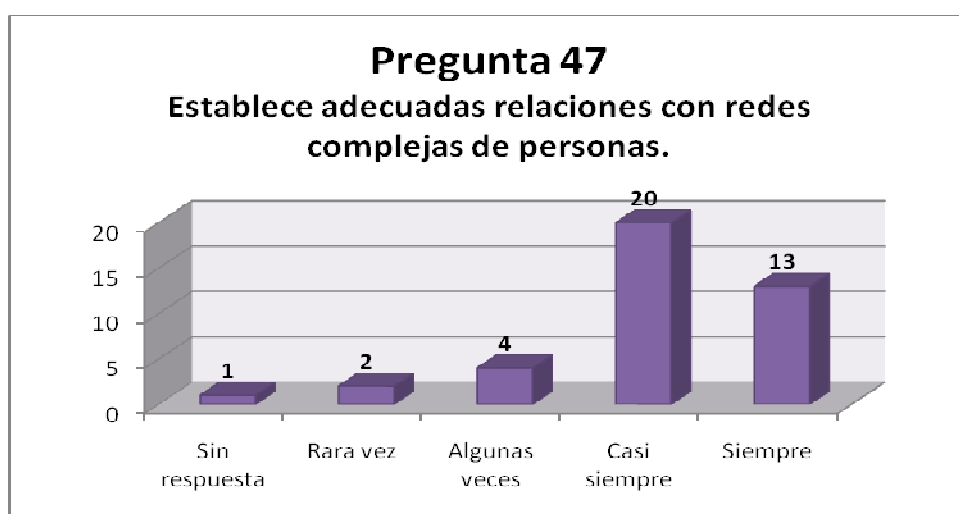
**GRÁFICO N° 81**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 82**



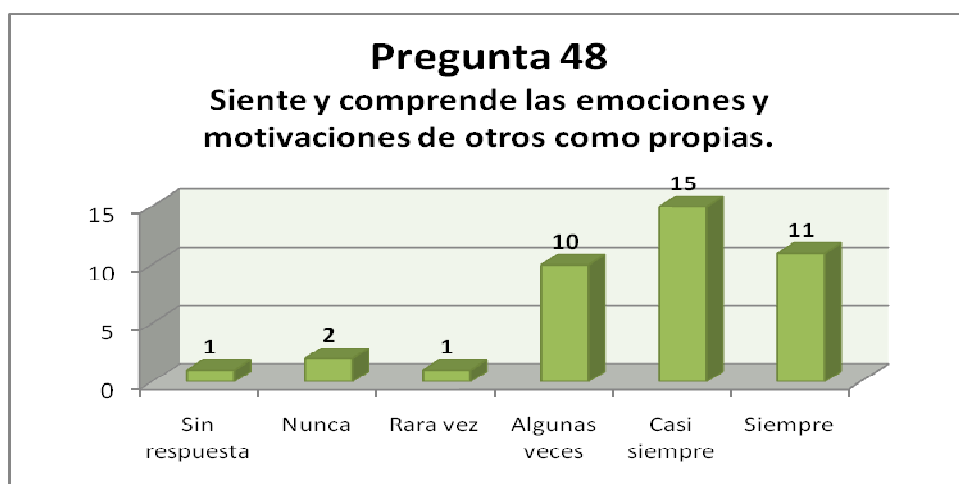
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

A nivel gerencial éste es un factor importante ya que determinará las relaciones interpersonales e inter-empresariales. Esto nos puede dar una ventaja competitiva debido al nuevo modelo cada vez más creciente en el que una empresa se dedica a lo que es experta y delega a asociados las actividades que nos son propias de su negocio.

### 10) Empatía:

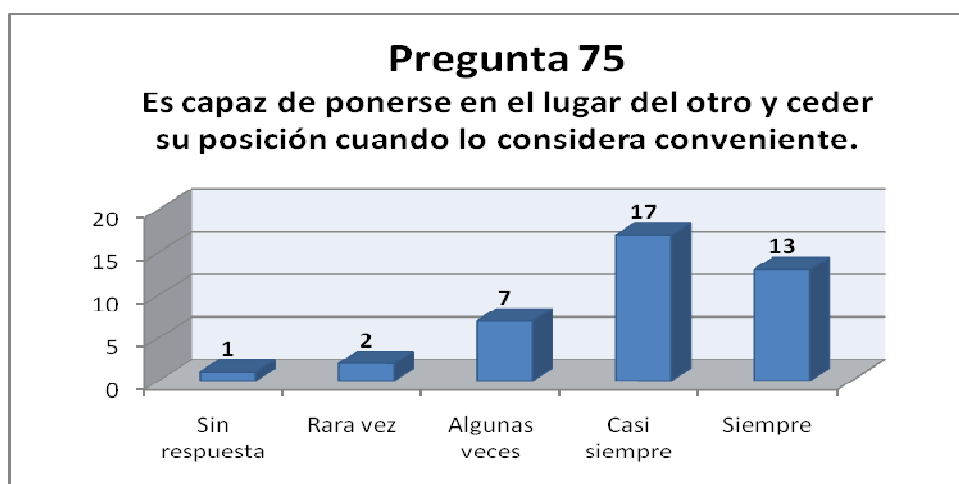
**GRÁFICO N° 83**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 84**



**Fuente:** Investigación realizada

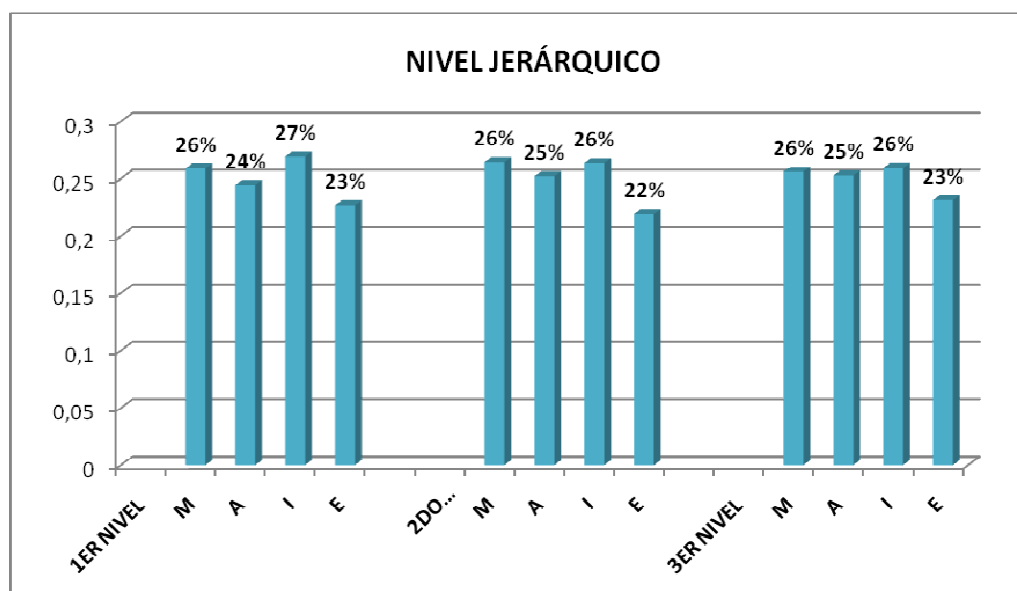
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Un buen gerente entiende que su trato diario es con personas que tienen sus propias opiniones y sentimientos. Mientras más pueda entenderlos, mayor productividad podrá obtener de ellos, ya que podrá brindar un equilibrio entre sus propias expectativas y las de la empresa.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ENTREVISTADO

### 4.2.1 Nivel Jerárquico

**GRÁFICO N° 85**



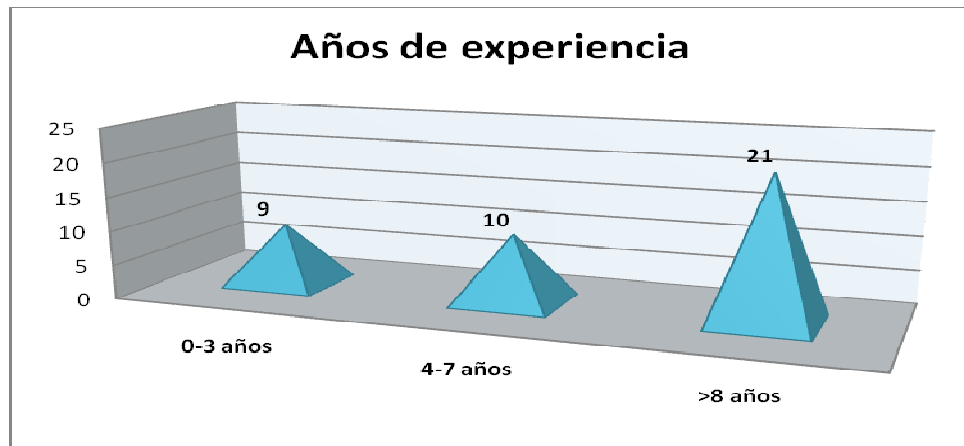
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Podemos observar que en todos los niveles jerárquicos las habilidades más desarrolladas son motivación y valores, y las interpersonales. En el primer nivel jerárquico las habilidades interpersonales se destacan de las demás obteniendo un 27% sobre las demás.

#### 4.2.2 Años de Experiencia

**GRÁFICO N° 86**



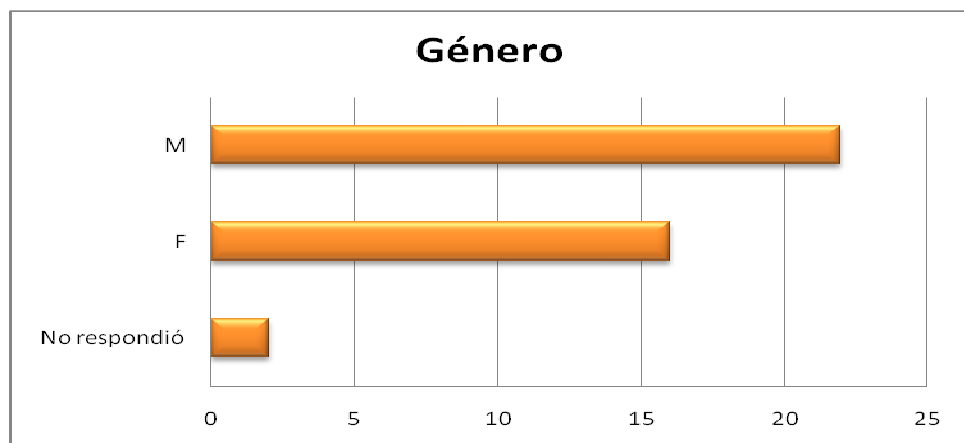
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Se evidencia una alta experiencia por parte de las personas que ocupan cargos gerenciales de primer y segundo nivel. Esto nos da la muestra que se ha tomado en cuenta la práctica que una persona ha tenido antes de liderar un grupo de trabajadores.

#### 4.2.3 Género

**GRÁFICO N° 87**

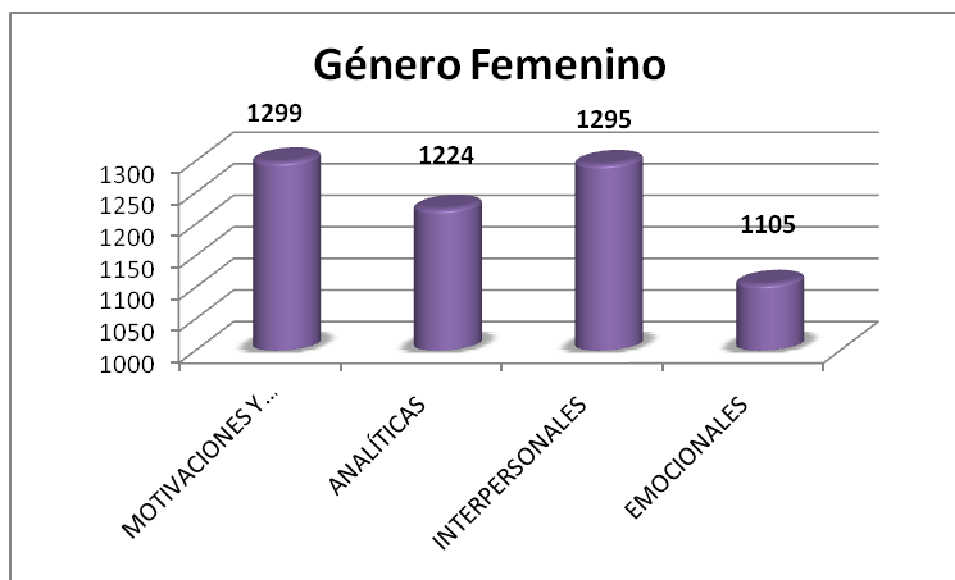


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

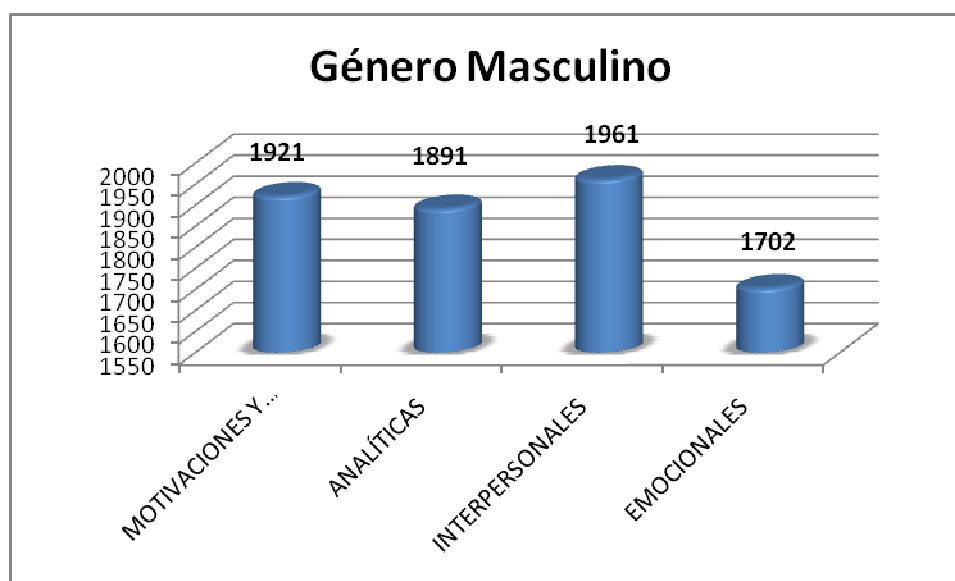
A pesar que todavía no se ha logrado un equilibrio en referencia al género de los gerentes en la Industria de Quito, la mujer ha demostrado su gran capacidad de liderazgo y ha ganado espacio con grandes resultados.

**GRÁFICO N° 88**



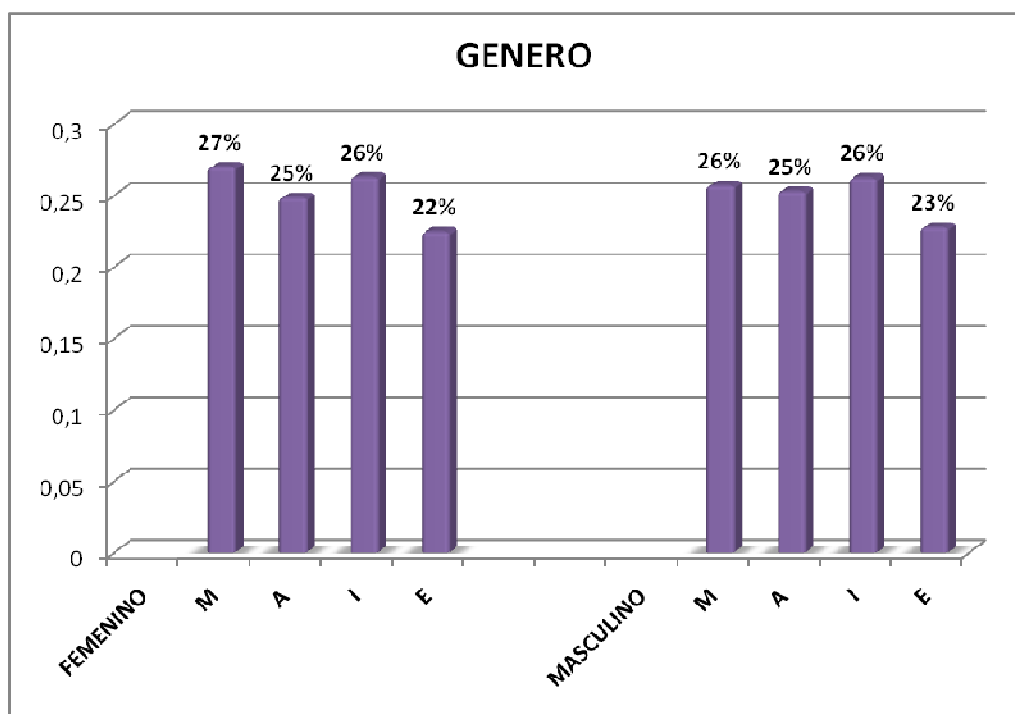
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

**GRÁFICO N° 89**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 90



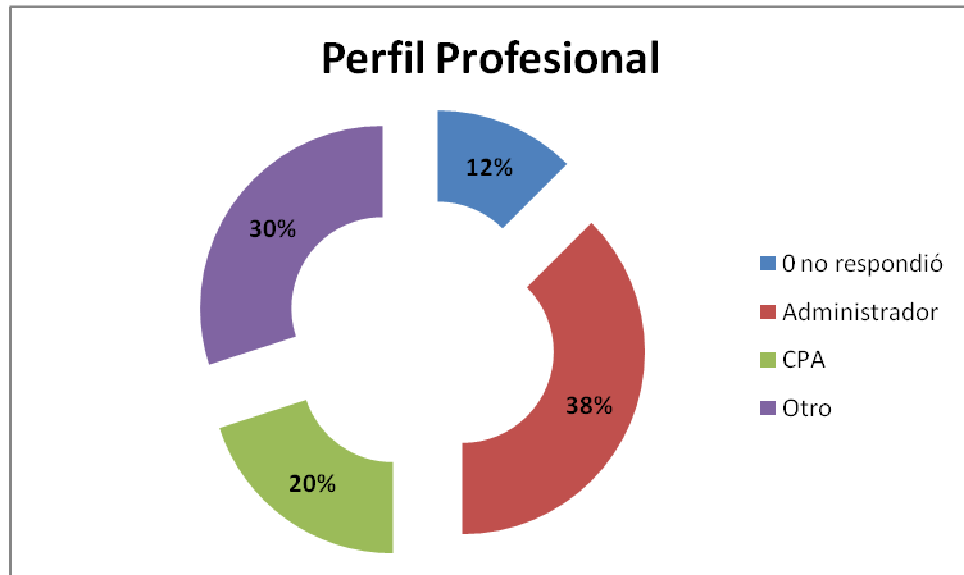
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Lo que hemos mencionado anteriormente se demuestra en los resultados de las principales habilidades femeninas, que son las motivacionales y valores. Ya que sin la afamada intuición femenina, la asunción de riesgos, el pensamiento estratégico y el compromiso no se llevarían a cabo con resultados tan positivos. Ésta habilidad innata en las mujeres es lo que las puede llevar al éxito profesional.

En los hombres, las habilidades que se destacan son las interpersonales. Ellos han desarrollado una alta capacidad para influenciar en sus colaboradores, tener confianza en sus compañeros y son buenos facilitadores. Al momento de comunicarse con los demás tienen mucha facilidad para expresar sus ideas con claridad.

#### 4.2.4 Perfil Profesional

GRÁFICO N° 91

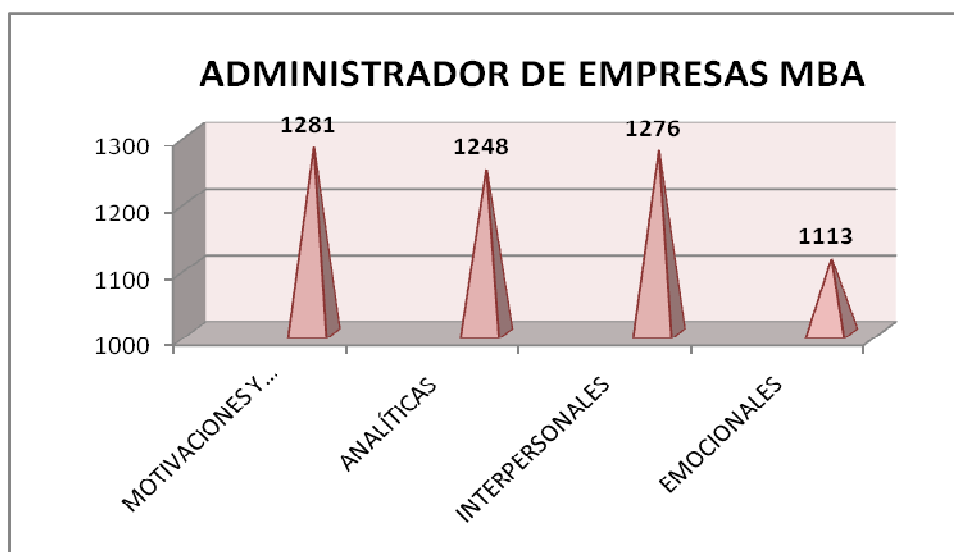


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Según los resultados de la encuesta observamos que hay un alto porcentaje de gerentes que optaron por una carrera administrativa. En el caso de las personas que siguieron otra profesión tienen al momento de contestar la encuesta la encuesta comentaron que muchos gerentes estudiaron carreras no administrativas que les permitieron ingresar a la compañía. Luego de destacarse por su buen desempeño a lo largo de los años ascendieron hasta llegar a ocupar cargos gerenciales en la actualidad.

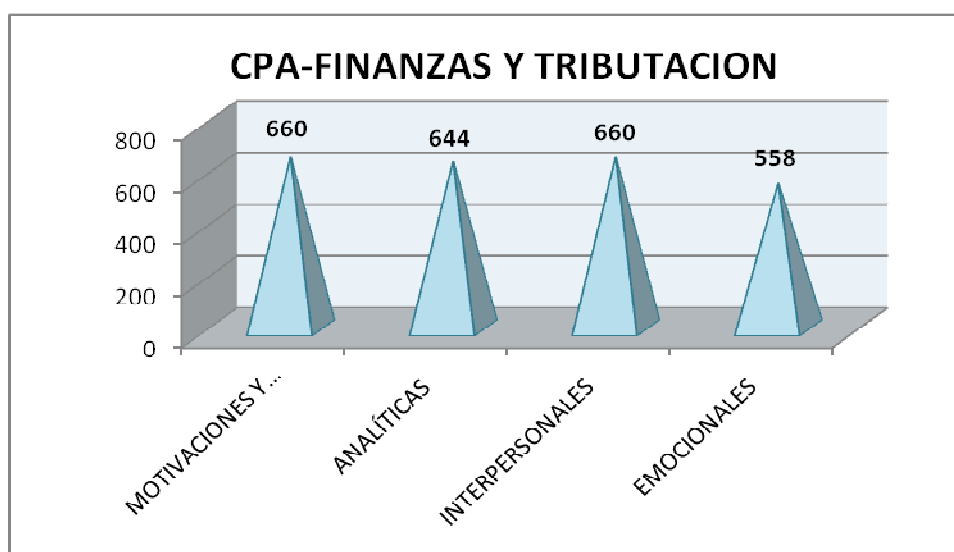
GRÁFICO N° 92



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Los profesionales en las ramas administrativas y que han optado por un MBA tienen como predominantes las habilidades motivacionales y valores. Los resultados muestran un dato muy interesante, ya que las habilidades emocionales tienen un porcentaje muy bajo y son éstas en especial las habilidades que se trata de impartir en el estudio de la administración.

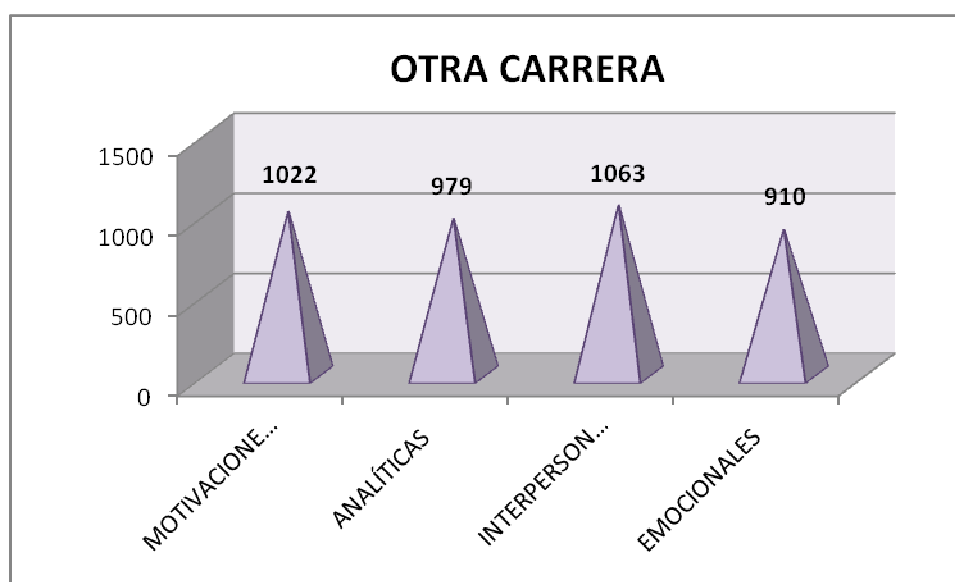
GRÁFICO N° 93



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Observamos que todas las habilidades sobresalen en casi la misma medida para las personas que tienen un perfil financiero, las motivaciones y valores y las habilidades interpersonales tienen el mismo puntaje. Los profesionales en esta rama muestran un mismo nivel en el desarrollo de las diferentes habilidades, lo que puede ser bueno para varias situaciones, ellos se pueden adaptar a diferentes entornos, pero así mismo el no destacarse en ninguna les puede resultar poco favorable al momento de buscar un ascenso.

**GRÁFICO N° 94**



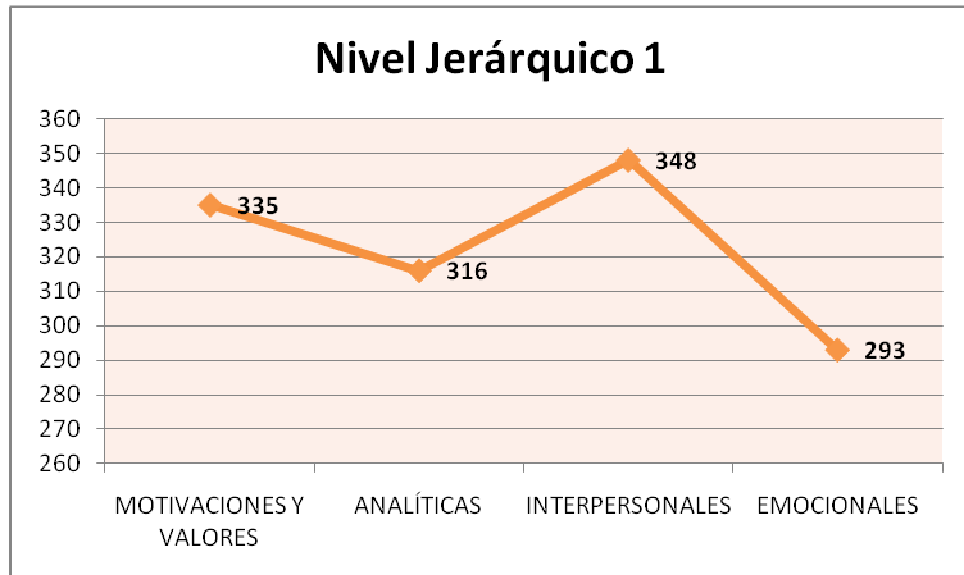
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

En el caso de las personas que optaron por otra carrera las habilidades interpersonales son las que han desarrollado más. La mayoría son ingenieros y por su formación y preferencias han trabajado al principio en los sitios técnicos de las empresas, esto ha dado como resultado que tengan más facilidad para el trabajo en equipo. Ellos han tenido una relación más directa con los trabajadores en las plantas industriales, desarrollando una comunicación efectiva y un diagnóstico más claro del equipo.

#### 4.2.5 Nivel Jerárquico

**GRÁFICO N° 95**

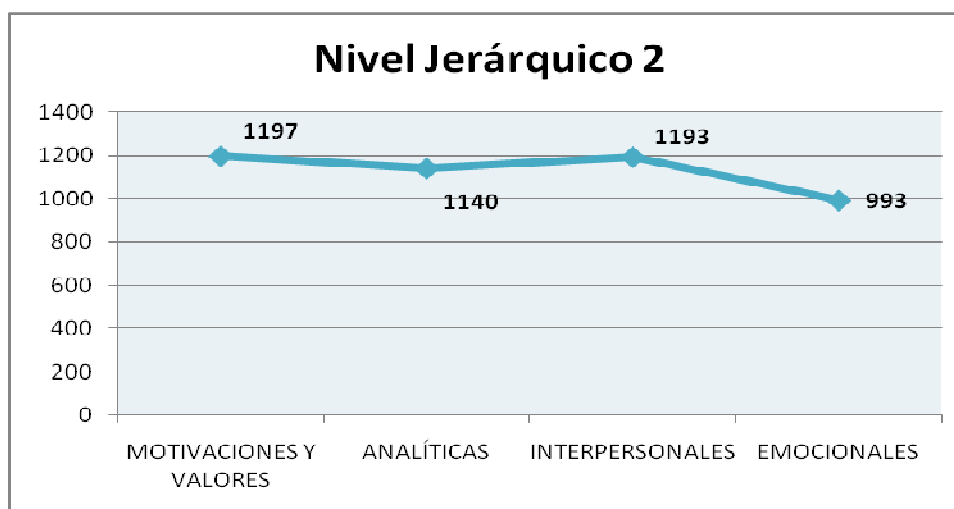


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Podemos observar en el gráfico que al igual que en los porcentajes de las personas con perfil administrativo, las habilidades menos desarrolladas son las emocionales, ya que la mayoría de gerentes de primer nivel son administradores ó que han cursado un MBA. La habilidad predominante es la interpersonal, la cual difiere de los administradores que tienen como primera a las motivaciones y valores, aunque esta diferencia es en poca medida podemos convenir que la razón es por el considerable porcentaje de gerentes que se han especializado en otras ramas.

GRÁFICO N° 96

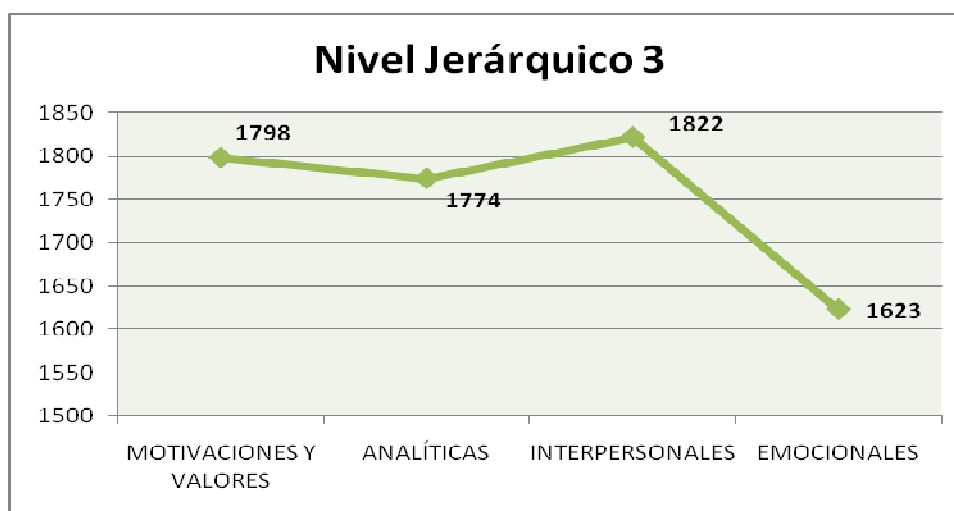


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Los gerentes que se encuentran en esta sección, tienen una tendencia parecida a los financieros. Es porque en muchos casos las personas con este perfil tienen cargos de supervisión y coordinación, ya que tienen una amplia visión de los movimientos de la empresa y han desarrollado las habilidades que les permitan desenvolverse en varios ambientes. Aún así el porcentaje que tiene más valor entre las habilidades gerenciales es motivaciones y valores.

GRÁFICO N° 97



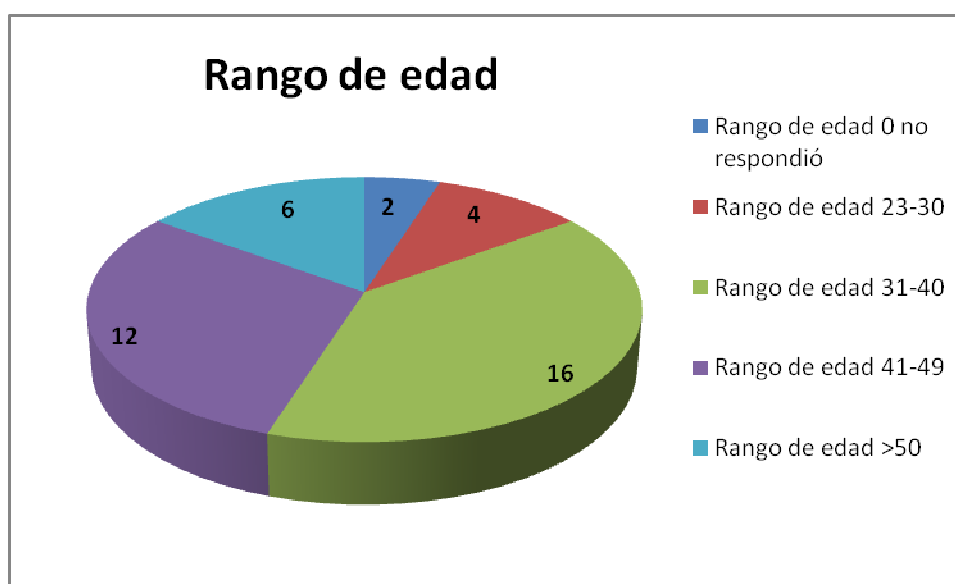
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

En cuanto a el nivel jerárquico 3, la mayoría de las personas con estos cargos son jóvenes, y curiosamente tienen una tendencia parecida al del nivel 1, con las habilidades interpersonales en primer lugar y las emocionales al final. Son muy proactivos y prefieren los trabajos en equipo.

#### 4.2.6 Rango de Edad

GRÁFICO N° 98

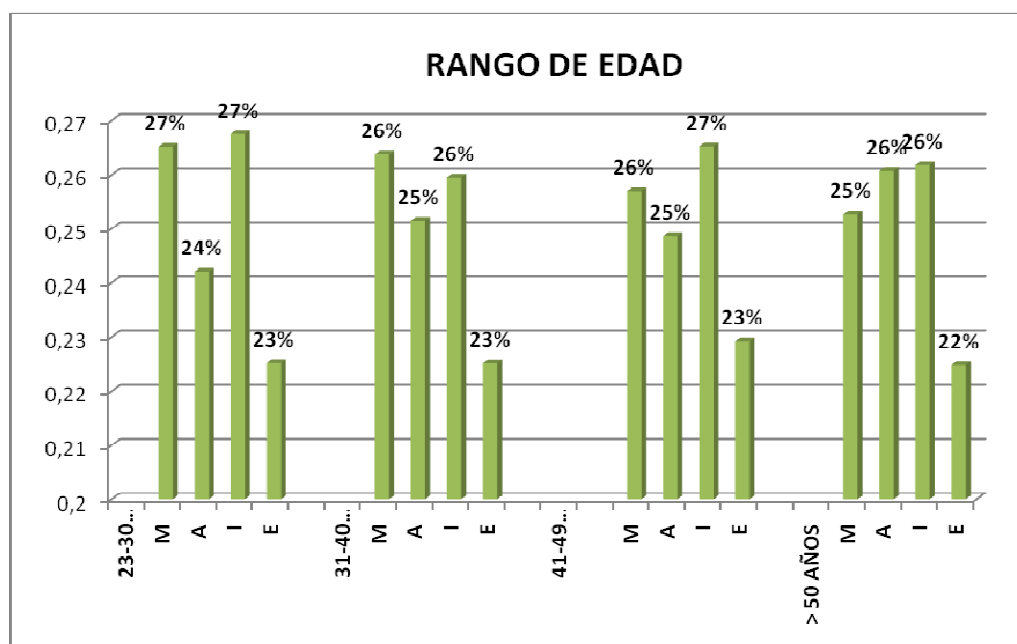


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Observamos que las habilidades interpersonales, motivaciones y valores son las que caracterizan a todas las personas en general. Pero se pueden observar ligeras diferencias al comparar edades:

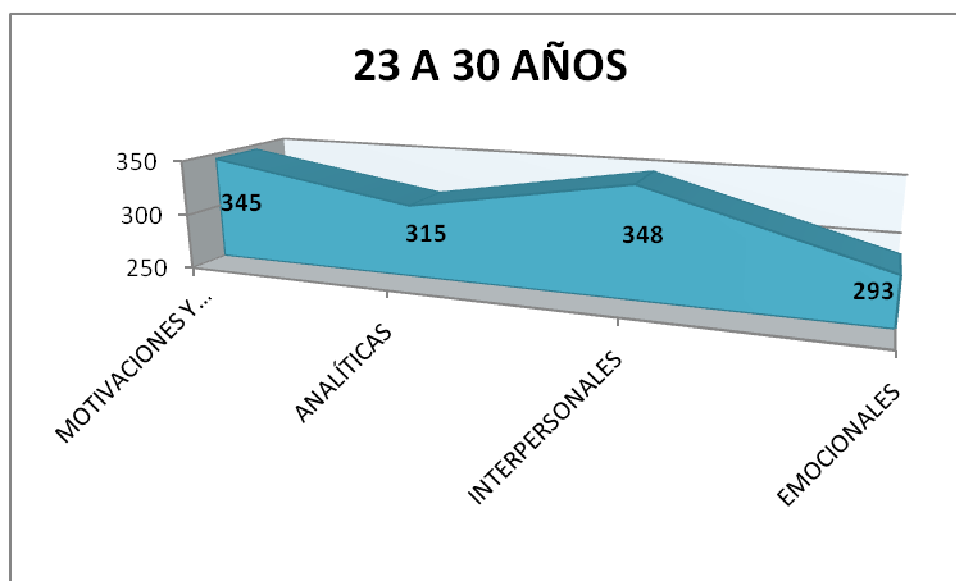
GRÁFICO N° 99



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 100

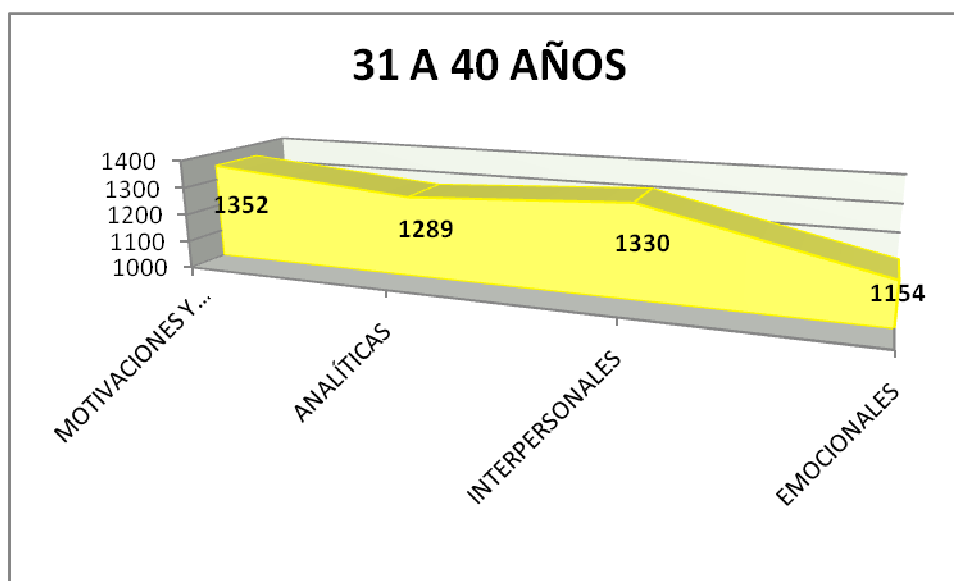


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

De 23 a 30 años, son las personas de cargo medios y bajos, quienes se destacan por su trabajo en equipo y buena comunicación con sus compañeros.

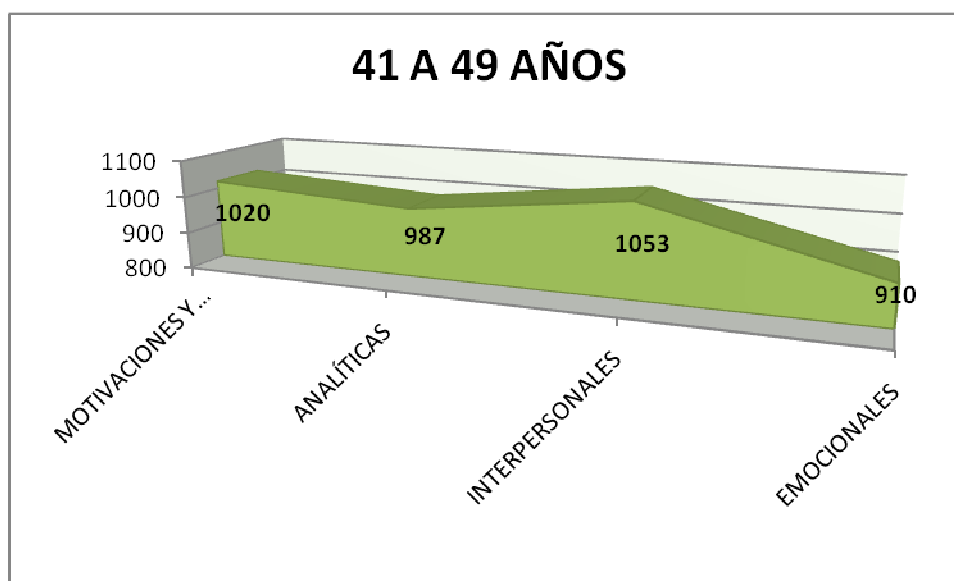
GRÁFICO N° 101



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

De 31 a 40 años ya tienen más experiencia y han desarrollado con los años en mayor medida las motivaciones y valores, ya se orientan más a logros, buscan destacarse para que su trabajo les traiga logros profesionales, son supervisores de las demás personas y les gusta tener el control.

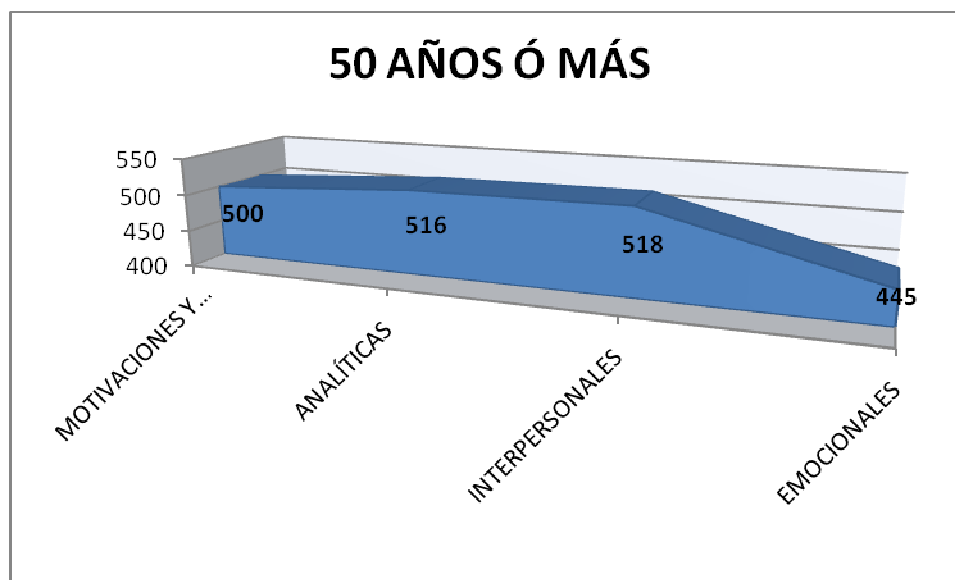
GRÁFICO N° 102



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

En el rango de los 40 años hay un retorno a las habilidades interpersonales, se enfocan en el sentido de efectividad y les gusta trabajar en equipo.

**GRÁFICO N° 103**



**Fuente:** Investigación realizada

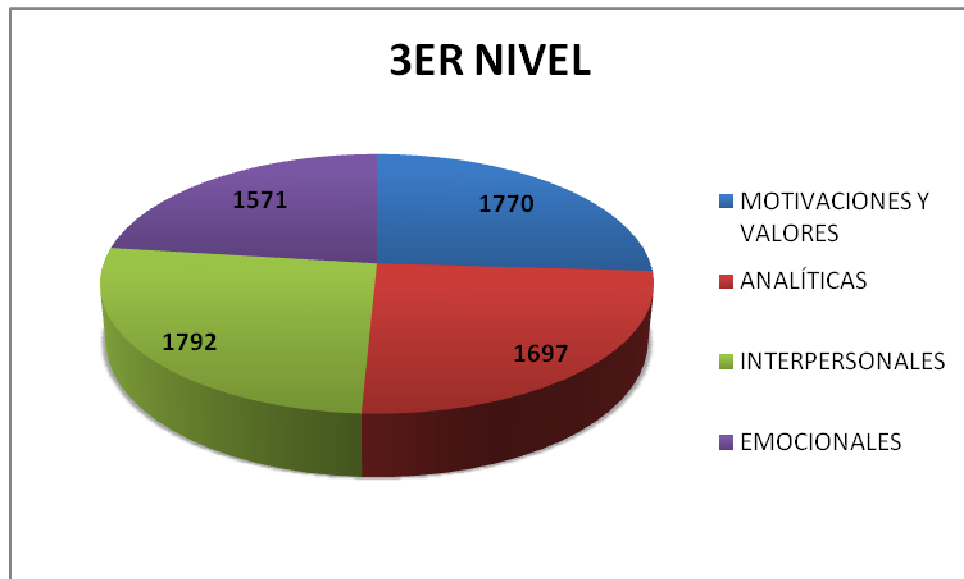
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Pasado los 50 años hay un aumento en las habilidades analíticas, lo que no se ha dado en ninguna de las anteriores variables estudiadas. A pesar que las interpersonales siguen siendo las que se llevan el primer lugar, es importante resaltar que las emocionales mantienen su nivel bajo.

#### 4.2.7 Formación Académica

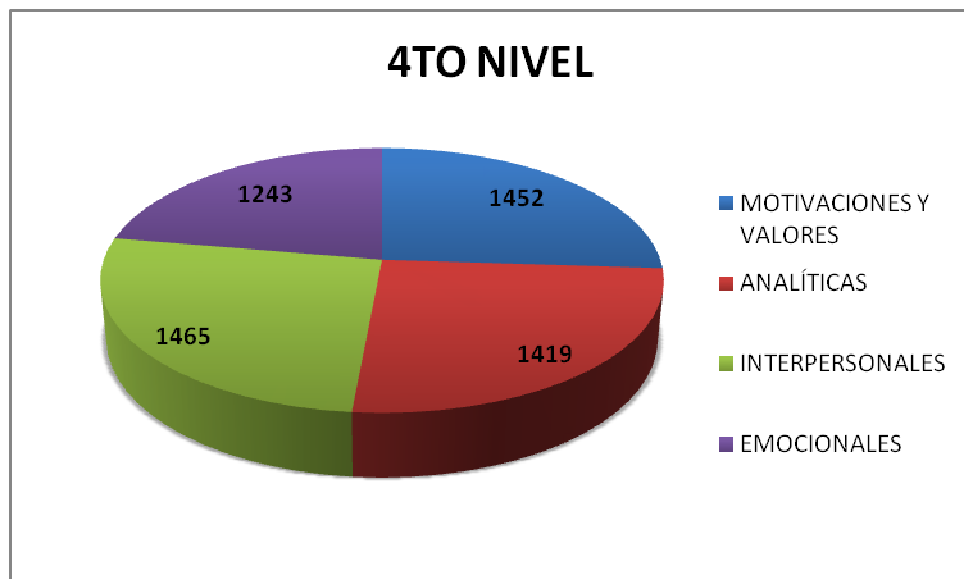
En lo que se refiere a nivel académico, las personas muestran el mismo rango de porcentajes en el desarrollo de sus habilidades, en primer lugar las interpersonales, en segundo lugar las motivaciones y valores, en tercero las analíticas y finalmente las emocionales. Esto nos da la muestra que las habilidades tienen la base de su desarrollo en la práctica, más no en el estudio.

GRÁFICO N° 104



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

GRÁFICO N° 105



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mónica Avilés

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

#### 4.3.1 Comparación de Motivación y Valores

GRÁFICO N° 106



Fuente: Investigación realizada

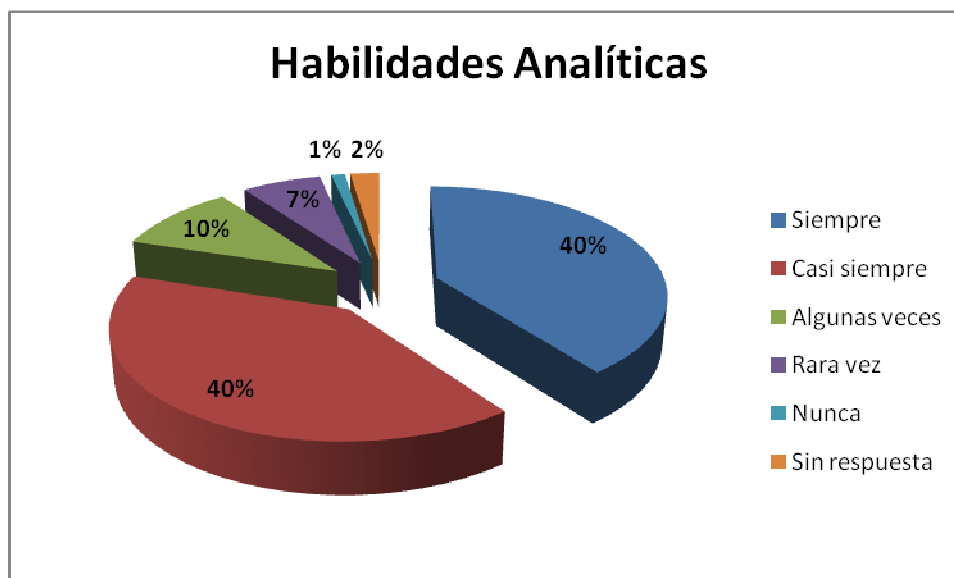
Elaborado por: Mónica Avilés

Estas habilidades son las más destacadas entre los gerentes de la industria capitalina, esto nos muestra que se aplican los valores y destrezas promulgadas por Schein, ya que lo principal en todas las organizaciones es la obtención de logros y objetivos propuestos en la organización.

Es por esto que los gerentes dedican gran parte de sus esfuerzos a su carrera, a conseguir éxitos que les procuren un excelente expediente y liderar el mercado.

### 4.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

GRÁFICO N° 107



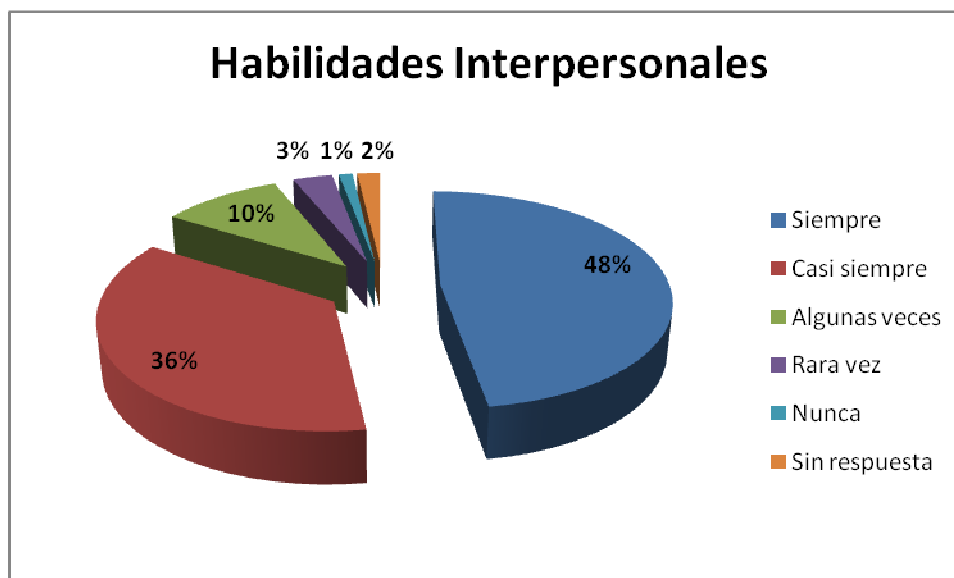
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Observamos que a pesar que los gerentes poseen habilidades para identificar problemas y situaciones complejas, en sus evaluaciones no tienen tanto peso como las habilidades analizadas anteriormente. Esto se debe a que no se ha destinado los recursos necesarios para la interpretación de la información recibida, sus habilidades comunicacionales, su habilidad para apreciar la validez de la información que llega a sus manos. Sin embargo, la capacidad de conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades es un punto muy importante que los gerentes ya han tomado en cuenta.

### 4.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

GRÁFICO N° 108



**Fuente:** Investigación realizada

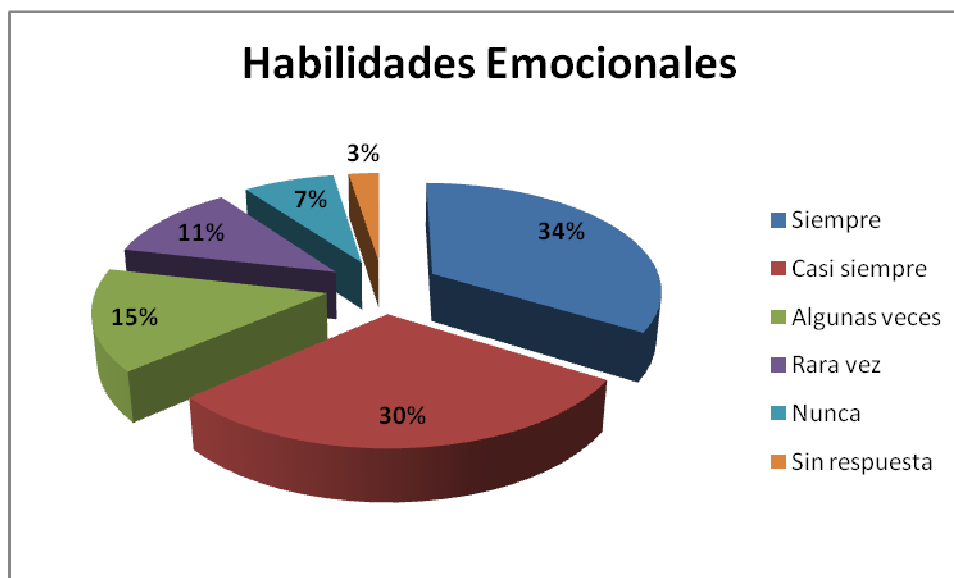
**Elaborado por:** Mónica Avilés

Las habilidades interpersonales tienen un porcentaje importante entre las habilidades gerenciales, se puede apreciar una especial atención al ambiente laboral, los gerentes están pendientes que sus subordinados estén atentos a colaborar y se relacionen de una forma adecuada.

Los gerentes han desarrollado la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo, llegando indirectamente a todo el personal de la organización.

#### 4.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales

GRÁFICO N° 109



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mónica Avilés

Según Edgar Schein un gerente debe tener la habilidad de tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. Pero en un entorno tan tradicional como lo son la mayoría de las empresas en el país que tienen antecedentes de empresas familiares es difícil que un gerente tome una decisión sin basarse en la opinión de sus accionistas o stakeholders. De todas formas la mayoría de habilidades desarrolladas por ellos se adaptan a las que Schein ha formulado.

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

En base a los resultados de las encuestas, las siguientes habilidades han sido las más destacadas entre los gerentes de la industria:

- Aprendizaje continuo.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de decisión.
- Adaptación al cambio.
- Sociabilidad.
- Capacidad para despedir personas.
- Trabajo en equipo.
- Diagnóstico de equipo.
- Confianza con colaboradores.
- Orientación a la supervisión y el control.
- Responsabilidad.
- Orientación al logro.
- Orientación al crecimiento personal.
- Compromiso con la organización.

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

Las habilidades menos resaltadas en los gerentes de la industria son las siguientes:

- Asunción de Riesgos.
- Comunicación efectiva.
- Confianza con compañeros.
- Tolerancia al riesgo.
- Seguridad.
- Identificación de problemas.
- Configuración y abstracción de situaciones.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La alianza estratégica entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, ha permitido desarrollar de manera eficiente este proyecto colaborativo que a futuro permitirá iniciar estudios comparativos entre los sectores industriales de las dos ciudades y controlar el desarrollo del aparato productivo. De esta forma se evidenciará la progresión y cambios que sobrevienen en el paso del tiempo.
- El acceso a estudios similares realizados por universidades en países de economías emergentes como Chile, Colombia y Ecuador, dará acceso a las empresas que formaron parte del estudio a información valiosa para el desenvolvimiento gerencial de cada una de estas empresas, ya que se puede tomar como referencia el desarrollo que ha tenido cada uno de los países de acuerdo a sus modelos de mando.
- El contacto directo con las empresas de los subsectores D27 Fabricación de metales comunes y D28 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, cuando se realizaron las encuestas, ha permitido un conocimiento real del nivel de desarrollo gerencial y mandos menores.

- A pesar de ser una autoevaluación y por este motivo los resultados no necesariamente evidencian diagnósticos cien por ciento verídicos, se tomó en cuenta la calificación de los subalternos, lo cual disminuye el sesgo y permite confrontar resultados. Esta mezcla de evaluaciones nos permite tener mayor confiabilidad en la investigación.
- Para el estudio estuvo previsto encuestar a 8 empresas, solo respondieron 6 empresas, las mismas que presentaron cierta dificultad en su colaboración, lo que obliga a tener un mayor acercamiento de la Universidad hacia el Sector Productivo en general y hacia el Sector Industrial en particular.
- En este estudio no sólo hemos identificado las habilidades que debe poseer un gerente, para iniciar la investigación también hemos consultado todo lo referente a cada sector, sus falencias y ventajas en el mercado global. Hemos recaudado información muy valiosa de cada sector que así mismo ayudará a las empresas en sus estudios de mercado.
- La aplicación de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein permitirán un crecimiento sustentable dentro de la organización, para esto es necesario que los gerentes de primer nivel estén convencidos del concepto para que puedan transmitirlo a las gerencias y jefaturas menores.
- La producción de mejoras tanto a nivel individual, grupal y organizacional está basada en fuertes competencias y habilidades del trabajo mediante distintas unidades de análisis. La dirección y la gerencia están directamente

relacionadas con las personas a las que dirigen, por lo tanto debe mantenerse un equilibrio entre la teoría y la aplicación en la realidad organizacional.

- Edgar H. Schein (1978) categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación, las habilidades que tienen mayor impacto actualmente entre los gerentes son las motivacionales y valores. Las personas se orientan al éxito, tienen gran autoconfianza y han desarrollado un alto compromiso con la organización.
- En los mandos bajos en los cuales generalmente se encuentran a personas jóvenes, las habilidades interpersonales y motivacionales son las que tienen mayor fuerza. Generando en ellos una preferencia a asumir riesgos, tener ideas innovadoras, aceptar retos. Ellos tienen gran confianza en las personas que trabajan junto a ellos y quieren destacarse para que sus supervisores vean el potencial en ellos.
- Tanto directores como gerentes deben manejar con destreza sus habilidades de diagnóstico, tomando en cuenta los procesos internos y no basándose solamente en modelos habituales. Ésta es la diferencia entre la pericia profesional y las habilidades, competencias y nuevas destrezas que un gerente debe adquirir a lo largo de su carrera.
- El manejo inadecuado del cambio cultural hacia un modelo de habilidades gerenciales puede llevar a fracaso o retraso en los procesos. Por lo tanto una de

las funciones más importantes de los líderes consistirá en un manejo adecuado de los cambios en la cultura organizacional para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE, lidere la formación de alianzas estratégicas con otros centros de Educación Superior a nivel nacional e internacional, tendiente a capacitar a sus docentes y estudiantes en el desarrollo de habilidades gerenciales y afines.
- Es muy necesario que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE, realice convenios de cooperación con el Sector Industrial de nuestro país, tal que la participación de los estudiantes permita involucrarse en el conocimiento y desarrollo de la industria nacional.
- Es conveniente que la facultad continúe impulsando temas de investigación que incluya a la pequeña y gran industria del país, de esta forma la universidad apoya del aparato productivo y el resultado de las investigaciones logra tener un usuario final.
- Se recomienda realizar foros de acercamiento con el sector productivo nacional para que la universidad pueda socializar el resultado de sus investigaciones y que las empresas que contribuyeron con la misma puedan visualizar el trabajo realizado.

- Se debe impulsar en la facultad materias optativas que preparen a los futuros gerentes a mejorar sus capacidades comunicacionales para que en posteriores investigaciones muestren más apertura a los estudiantes y poder avanzar con estudios de mercado que benefician a la comunidad.
- Para lograr un mejor acercamiento con las organizaciones se sugiere realizar un poco de publicidad antes de iniciar con el trabajo de campo, ya que muchas empresas tenían temor que la solicitud de información sea por una auditoría ó por una acción investigativa del gobierno. A pesar que llevamos nuestras credenciales y la carta firmada por las autoridades de la Universidad, sus sospechas hacían que se nieguen a brindarnos la información y muchas empresas no aceptaron formar parte en la investigación.
- Luego de la investigación realizada los estudiantes han desarrollado buenos contactos con los gerentes de las principales compañías e industrias del país, información que podríamos proporcionar a la bolsa de empleo de la universidad y de esta forma lograr más oportunidades laborales para nuestros compañeros.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Baby Boomers:** Término usado para describir a una persona que nació durante el baby boom (explosión de natalidad) período posterior a la Segunda Guerra Mundial entre los años 1946 y principios del decenio de 1960.<sup>1 2</sup> Tras la Segunda Guerra Mundial, varios países anglosajones - los Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda - experimentaron un inusual repunte en las tasas de natalidad, fenómeno comúnmente denominado «baby boom».

**CAGR:** Tasa de crecimiento compuesto anual.

**Clusters industriales:** Agrupaciones de empresas de diferentes industrias bien definidas, que tiene el objetivo de acceder a nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos y por ende, de sus competencias. “Es un modelo de desarrollo regional que busca consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios más característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido”.

**Coaching:** Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

**Competencia:** Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

**Habilidad:** Grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a éstas mediante la práctica, también se lo denomina talento.

**MBA:** Máster en Administración de Negocios (Master in Business Administration).

## BIBLIOGRAFÍA

1. BENNIS, Warren y NANUS, Burt. (2001). *Líderes*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
2. BLANCO, Lucía. [<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SobrelasHabilidadesGerenciales.pdf>]. *Sobre las habilidades gerenciales*.
3. CARROSELLI, Marlene. (2002). *Sea un líder actual*. España: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
4. CEBALLOS, Cheryl. (2007). [<http://cherylceballos.blogspot.com/2007/08/como-manejar-un-departamento-de.html>]. *Como Manejar un departamento de Recursos Humanos*.
5. CORPEI. (Junio 2008). [<http://www.corpei.org/archivos/documentos/Perfil%20Metalmecanica%202008.pdf>]. *Perfiles de Sectores*.
6. DATA MONITOR. (Abril 2009). *Steel industry profile global*. España: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
7. ECUADOR. DIARIO EL COMERCIO. (Febrero 2009). *La volatilidad del precio del acero afecta a la industria*. Sección Negocios.
8. ECUADOR. MINISTERIOS DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y DE LA PRODUCCIÓN. (2007). *Propuesta de lineamientos estratégicos para el Comercio Exterior Ecuatoriano*.
9. EL NUEVO EMPRESARIO. [[http://www.elnuevoempresario.com/noticia\\_14671\\_ministro-de-industrias-del-ecuador-insta-a-desarrollar-el-sector-siderurgico-en-la-region-latinoamericana.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_14671_ministro-de-industrias-del-ecuador-insta-a-desarrollar-el-sector-siderurgico-en-la-region-latinoamericana.php)]. *Ministro de Industrias del Ecuador insta a desarrollar el sector siderúrgico en la región latinoamericana*.
10. EL UNIVERSAL. (2009). [[http://deportes.eluniversal.com/2009/10/28/eco\\_ava\\_alba-crea-empresa-gr\\_28A2963691.shtml](http://deportes.eluniversal.com/2009/10/28/eco_ava_alba-crea-empresa-gr_28A2963691.shtml)]. *ALBA crea empresa gran nacional en materia de hierro y acero*.
11. FERRER, J. y CLEMENZA, C. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica Venezolana*. Revista Tendencias. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Nariño. Vol. VII. No. 1.

12. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE. (2008). [<http://fundacionsustentable.org/article802-Tecnolog%C3%ADa-l%C3%ADmpia-en-la-industria-metal%C3%BArgica.html>]. **Tecnología limpia en la industria metalúrgica.**
13. GALLOS, J. y SCHEIN, E. (2006). **Desarrollo Organizacional.** Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
14. GEGETCHKORY, O. (2007). **El modelo resumido de una actividad profesional eficaz de un gerente moderno en la base de sus habilidades personales del negocio.** Rusia: Revista Economía y Dirección Gerencial. Universidad Tecnológica de Kaunas.
15. GOLEMAN, Daniel. (2002). **El líder resonante crea más.** España: Random House Mondadori, S.A.
16. GUZZO, Patricia. (2008). [[www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt](http://www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt)]. **Funciones Administrativas.** Universidad de Uruguay.
17. HERNÁNDEZ VALENCIA, A. y LASSO RAMÍREZ, N. (2004). **Estudio sobre habilidades gerenciales en las empresas del área metropolitana Centro Occidente.** Pereira: Centro de Investigaciones Universidad Cooperativa.
18. HUERTA, J. (2006). **Desarrollo de Habilidades Directivas.** México: Pearson Educación. Primera Edición.
19. IBÉRICA CONSULTING. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/9.htm>]. **Las Emociones y el Desempeño: Creando las condición para logros excepcionales.**
20. INSTITUTO ALEMÁN DE NORMALIZACIÓN - DIN. [<http://es.wikipedia.org/wiki/DIN>].
21. KAST, F. y ROSENZWEIG, J. (1987). **Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias.** México: Mc Graw-Hill.
22. KORNIK, J. (2006). **En las mentes de las escaseces de las habilidades de los encargados... y de la nueva dirección.** Estados Unidos: Revista Trainig. Vol 43.
23. LANDOLFI, Hugo. (2009). [<http://www.sabiduria.com/liderazgo/estilos-liderazgo>]. **Algunos estilos del liderazgo.**
24. MEYER, J. y ALLEN, N. (1993). **Organizational commitment: Evidence of career stage effects?** Journal of Business Research.
25. NORMAS ASTM. [[http://www.astm.org/FAQ/whatisastmspanish\\_answers.html](http://www.astm.org/FAQ/whatisastmspanish_answers.html)]. **Qué es ASTM Internacional?**
26. NOVACERO. [<http://www.novacero.com/ws/novacero/novacero.nsf/links/4643C0AB439B1148882573570068CBAD?OpenDocument>]. **Legislación y Normativa.**

27. OBANDO, E. (2006). *Diversidad del recurso humano en las empresas: estudio de casos y creación de un modelo para las empresas costarricenses*. Revista Rhombus ISSN. Volumen 2.
28. PEREIRA, Rosana. (2009). [[http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/motivar\\_10pasos.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/motivar_10pasos.msp)]. *10 formas de motivar a sus empleados*.
29. RADIO EQUINOCCIO. (2009). [[http://www.radioequinoccio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1209:ecuador-puso-en-marcha-nueva-politica-industrial&catid=7:ultimas-noticias&Itemid=13](http://www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1209:ecuador-puso-en-marcha-nueva-politica-industrial&catid=7:ultimas-noticias&Itemid=13)]. *Ecuador puso en marcha nueva política industrial*.
30. RAINERI BERNAIN, A. (2007). *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Revista Abante: Vol. 1. N° 2.
31. REUNIÓN ANUAL DE WORLDSTEEL. (2010). [[www.cincodias.com/articulo/empresas/patronal-acero-preve-demanda-mundial-repunte-2010/20091013cdscdiemp\\_19/cdsemp](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/patronal-acero-preve-demanda-mundial-repunte-2010/20091013cdscdiemp_19/cdsemp)]. *La patronal del acero prevé que la demanda mundial repunte en 2010*.
32. ROBBINS, S. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice – Hall, S.A.
33. SCHEIN, H. *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano.
34. SHIPPER F., NECK C. (1990). *Observaciones de los subordinados: Regeneración para el desarrollo de gerencia*. Estados Unidos: Human Resource Development Quarterly, vol 1, No. 4.
35. STONER, J. y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
36. STUMPF, Stephen A. y MULLEN, Thomas P. (1993). *Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan*. Colombia: Legis Editores S.A.
37. WIKIPEDIA. (2009). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Acero#Producci.C3.B3n\\_y\\_consumo\\_de\\_acero](http://es.wikipedia.org/wiki/Acero#Producci.C3.B3n_y_consumo_de_acero)]. *El Acero: Pérdidas económicas 2009*.

# **ANEXOS**

ENCUESTA



Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Grupo de Investigación "FALIMA"

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES  
REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS DE GERENCIA EN LA GRAN INDUSTRIA

INSTRUCCIONES:

- UTILICE LÁPIZ HB2.
- SI SE EQUIVOCA EN ALGUNA MARCA, BÓRRELO TOTALMENTE SIN DEJAR RASTRO.
- TRATE CON CUIDADO ESTA HOJA, NO LA ARRUGUE, NO LA DOBLE.
- RELLENE COMPLETAMENTE EL CASILLERO DE ESTA MANERA:

FORMA CORRECTA:

FORMA INCORRECTA:

NIVEL JERÁRQUICO: Gerente 1er. Nivel:  Gerente 2do. Nivel:  Gerente 3er. Nivel:

Los datos que se solicitan tienen como único objetivo establecer cuales son los comportamientos más comunes en los niveles gerenciales, en las grandes industrias de la ciudad de Quito. La información que usted consigne tiene carácter de confidencial y, por tanto, es anónima.

Conteste todas las preguntas sin excepción; no existen respuestas correctas o incorrectas. Si comete un error o cambia de opinión, establezca en forma clara la respuesta de su elección, borre su respuesta anterior y anote la respuesta elegida por usted.

Marque el casillero que más se aproxime a la realidad de la forma correcta como se muestra en las indicaciones del cuadro izquierdo.

Sírvase llenar el cuestionario considerando la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

	5	4	3	2	1
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

**CIUU Literal** (encuestador): **Fecha** Día / Mes / Año :

D	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D	2	2	2	2	2	2	2	2	2
D	3	3	3	3	3	3	3	3	3
D	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D	6	6	6	6	6	6	6	6	6
D	7	7	7	7	7	7	7	7	7
D	8	8	8	8	8	8	8	8	8
D	9	9	9	9	9	9	9	9	9

**GÉNERO:**  MASCULINO  FEMENINO

**RANGO DE EDAD:**  23 - 30 AÑOS  31 - 40 AÑOS  41 - 49 AÑOS  50 AÑOS O MÁS

**AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO:**  0 - 3 AÑOS  4 - 7 AÑOS  MÁS DE 8 AÑOS

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**  3ER. NIVEL  4TO. NIVEL (Especialista, Maestría y Doctorado)  OTRO

**PERFIL PROFESIONAL:**  Administrador de Empresas - MBA  CPA - Finanzas y Tributación  OTRO: Favor especifique

	5	4	3	2	1
37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMULARIO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PUCE - V002 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

## ADELCA

## Responsabilidad social

## “Ganar con Integridad”



Acería del Ecuador C.A. ADELCA es una COMPAÑÍA SIDERÚRGICA fundada en 1963 orgullosamente ecuatoriana. La compañía se ha consolidado en el sector de fundición y manufactura de productos de acero para la construcción e industria, gracias a un proceso sostenido de mejora.

La planta industrial de Adelca se ubica en la parroquia de Alóag, provincia de Pichincha y cuenta con sucursales de distribución a lo largo del país.

Actualmente, Adelca dispone con tres unidades de producción: Laminados, Trefilados y Acería, la empresa ha incrementando su gama de productos con el fin de satisfacer la creciente demanda nacional de nuestros productos.

La visión de RSE de Adelca es proyectada con un valor muy importante que es “Ganar con Integridad”, considerando como uno de sus principales activos a la gente, el cuidado del ambiente y su relación con la comunidad.

La cultura de mejoramiento continuo de la empresa, nos compromete con la estandarización de nuestros procesos, la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros Clientes. Adelca cuenta con certificación de calidad ISO9001:2008 y sus productos tienen certificación INEN; y contamos con todos los requisitos ambientales y legales.

Adelca entiende que la responsabilidad social empieza en casa generando aproximadamente mil puestos de trabajo directos y más de cinco mil indirectos. La empresa ve a su recurso humano como un potencial de desarrollo. Desde sus inicios, cuando ingresa una persona a formar parte de Adelca lo hace en forma directa, el cumplimiento puntual con todas las obligaciones y beneficios laborales,



La cultura de mejoramiento continuo de la empresa, nos compromete con la estandarización de nuestros procesos, la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.

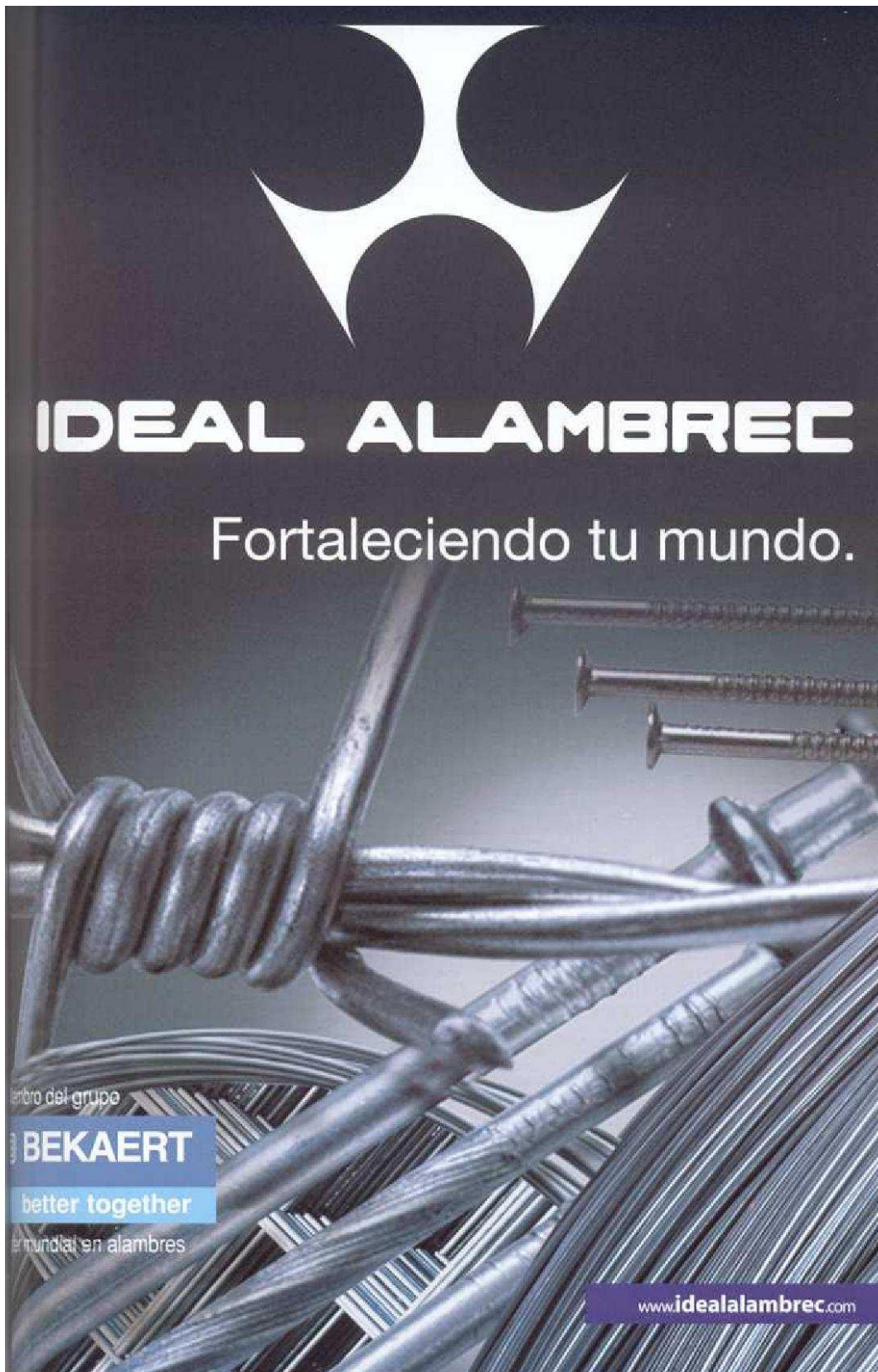
la cobertura médica es gratuita y extensiva a los familiares de los trabajadores (cónyuge e hijos), inclusive la dotación de medicinas. La compañía gestiona la seguridad y salud laboral en sus actividades, en función de minimizar los riesgos y maximizar el bienestar integral.

A fin de aportar de manera concreta al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, ADELCA mantiene en Alóag: un dispensario médico, un servicio de internet, proyectos con la funda-

ción Junior Achievement, prácticas estudiantiles y microempresas como: Crianza de porcinos y elaboración de chocolates artesanales con el grupo de la tercera edad.

En conclusión, Adelca busca integrarse al desarrollo sostenible del país, con inversiones y operaciones socialmente responsables, enmarcadas en un contexto ético, que prioriza la calidad de vida de sus colaboradores, la protección al ambiente y el compromiso con la comunidad.

IDEAL ALAMBREC



miembro del grupo

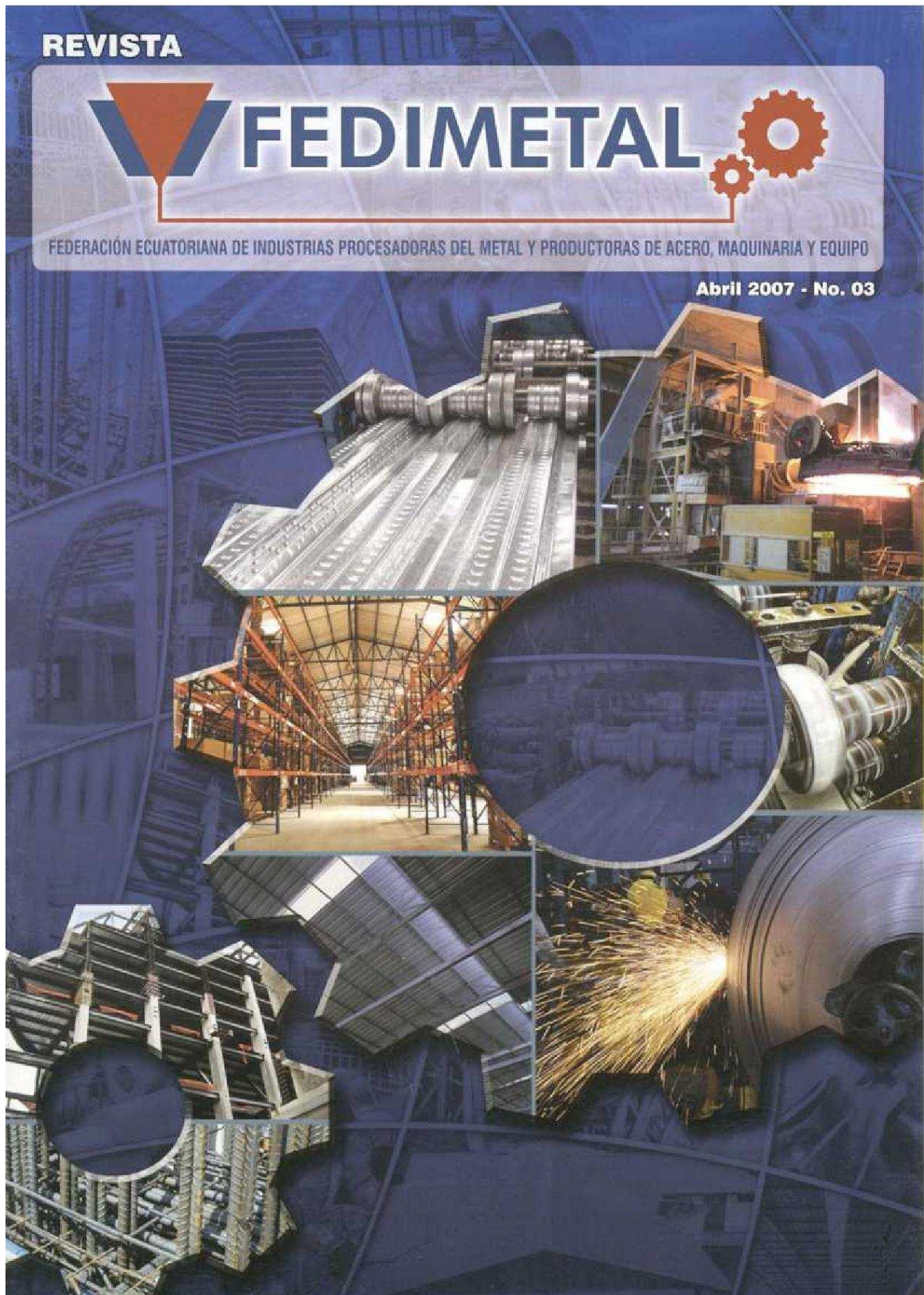
**BEKAERT**

better together

líder mundial en alambres

[www.idealalambrec.com](http://www.idealalambrec.com)

FEDIMETAL



## SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ACERO EN EL MUNDO

# Situación de la industria del acero en el mundo

La producción mundial de acero acumulada desde el año 2000 hasta el 2006 fue de aproximadamente 7 mil millones de toneladas, de las cuales, el 47 % son producción de los países Asiáticos (3.291 millones toneladas). Alrededor de 25% (1.736 millones de toneladas) corresponde a China, país que registró un crecimiento histórico significativo en la producción de acero. En el año 2000 produjo 127 millones de toneladas; mientras que en 2006, originó aproximadamente 419 millones, dicho comportamiento evidencia un crecimiento interanual del 230%, es decir, un incremento en volumen de productos terminados de 292 millones de toneladas.

La producción conjunta entre Estados Unidos, Japón y Rusia totaliza 348 millones de toneladas, equivalente a aproximadamente el 60% de lo que produce el país asiático.



Para consolidarse en los diferentes bloques económicos, los productores gigantes de acero en el mundo, estiman lograr producciones mínimas de 100 millones de toneladas año; este objetivo está fijado para captar los mercados emergentes. El proceso ha provocado verdaderas batallas por la compra de plantas productivas, inversiones, joint venture, fusiones y adquisiciones.

Las principales productoras del mundo que han intensificado esta burbuja de fusiones y adquisiciones son: Arcelor-Mittal Steel, Tata Steel de la India, Gerdau de Brasil, Companhia Brasileira Siderúrgica Nacional

(SCN), Vale Do Rio Doce (CVRD) y Jindal Steel de la India.

La primera consolidación mundial a través de la fusión de gigantes fue Arcelor Mittal Steel con creación de sinergias conjuntas de 56 mil millones de Euros (67 millones de dólares) y una generación de empleo directo mayor a 320 mil personas a nivel mundial.

La creciente demanda internacional, hizo que los productores de acero, tuvieran un comportamiento alcista, coyuntural-puntual que fue aprovechada al cien por ciento. En el año 2005, los países del mundo, negociaron sus materias primas, en especial el mineral

de hierro con incrementos del 71%; mientras que, los aumentos para los años 2006 y 2007 fueron del 19 y 9,5 % anual, en su orden, respectivamente.

La demanda mundial de acero, es de aproximadamente 978 millones de toneladas. En caso de que la oferta excediera dicho nivel, de inmediato las fuerzas del mercado se tornarían volátiles; esta tendencia es cada vez más evidente, la causalidad apurita siempre a lograr competitividad y por ende, abaratar los costos fijos unitarios de cada tonelada producida.

En el caso de que la oferta exceda la demanda de acero en volúmenes, el efecto inmediato sería la depresión de los precios. El mercado mundial, a finales del año 2005, esperaba el fenómeno "la baja del precio internacional del acero", debido a la exportación intensiva por parte de la China; a la fecha dicho fenómeno se ha diferido, ya que China, India, Rusia y países CIS, mantienen sobrecapacidad instalada, no solo en acero, sino en el resto de commodity's; la interrogante, queda en el telón ¿Cuándo se despertará y reactivará nuevamente el dragón dormido Asiático?

Por: Econ. Marcos A. González S., MBA

## EL MERCADO DEL ACERO EN EL ECUADOR

# Cifrando y descifrando el mercado del acero EN EL ECUADOR

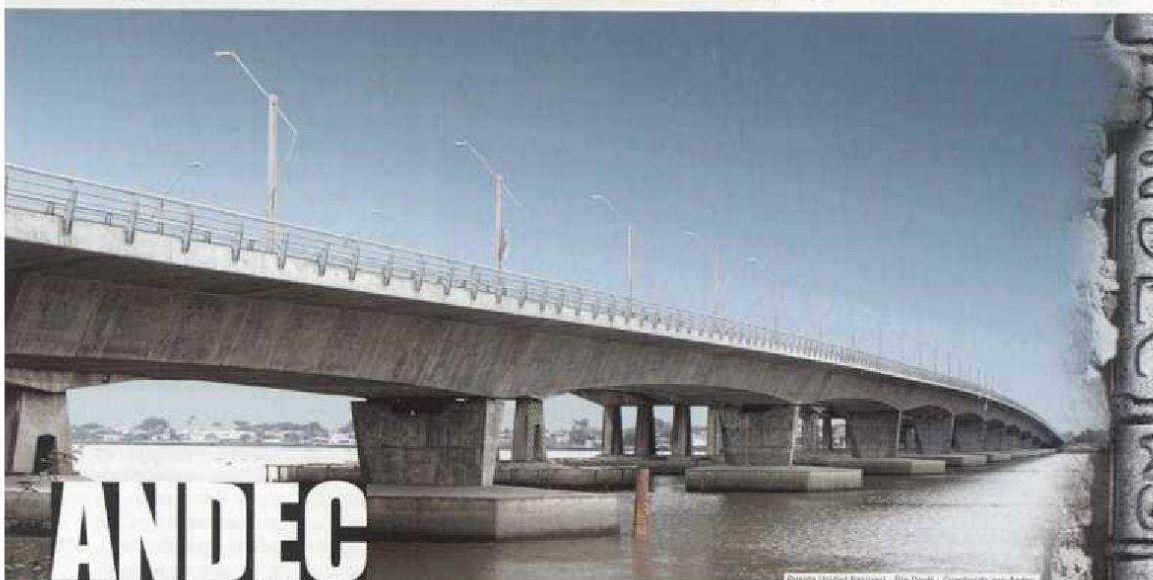
La Industria del Acero en el mundo ha tenido un crecimiento sostenido y consistente en los últimos años a un promedio del 5.7% anual (período 1998-2006).

Al final del 2006 la producción mundial del acero alcanzó los 1211 millones de toneladas y en el 2010 se estima será 1500 millones; de los países en desarro-

llo, la China ha sido la de mayor crecimiento a un promedio del 22 % anual en los últimos 5 años.

El consumo de acero en el Ecuador, en 2006, fue de 1'020.000 toneladas, las que se dividen en 60 % para productos largos como la varilla de construcción, el alambón, y perfiles laminados entre otros, y el 40 % para productos planos como bobinas y planchas laminadas en caliente, planchas laminadas en frío, material recubierto como aluzinc, prepintado, galvanizado, entre otros.

Por su parte, el consumo per cápita de acero en el Ecuador está en alrededor de los 80 Kg/habitante, países en desarrollo como Brasil se encuentran en 180 Kg/habitante y en otros igualmente o más desarrollados tienen un consumo de 300 Kg/habitante; estos indicadores permiten



## ANDEC FUERZA INTERIOR

UNA EMPRESA DEL GRUPO HOLDINGE S.A.



### ADHERENCIA + FLEXIBILIDAD = RESISTENCIA

El Acero ANDEC cumple normas técnicas de Ductilidad, Tenacidad y Adherencia. Acuerdos Nacionales del Ecuador ANDEC cuenta con un exclusivo proceso desde se funde, afina y laminar el producto final, cumpliendo con todas las normas nacionales e internacionales.

Exige la única doble certificación



ANDEC  
ACEERÍA NACIONAL  
DEL ECUADOR S.A.

ANDEC GUAYAQUIL: Av. Dr. Raúl Clemente Heredia, Vía Puerto Marítimo, camino a las esclusas. Telf: 04 248 2833 / 2835 Fax: 04 248 2826 / 2713  
Casilla: 6144 ventas\_gye@andec.com.ec Guayaquil - Ecuador ANDEC QUITO: Av. Pedro Vicente Maldonado 10355 y Ayapamba Telfa. 02 289 4166 / 02 267 5920

1-800-2ANDEC  
26332

Fuerza Interior

advertir el potencial de desarrollo que tiene la industria nacional del acero en el mercado interno y externo.

En este contexto, existen grandes esfuerzos realizados por la empresa local, que buscando revertir su dependencia de la materia prima importada, de ser productor de un 7% del consumo total, para el próximo año se considera que esta cifra llegará al menos al 30% de producción local. Las inversiones dadas en este sector con la finalidad de defender el mercado local y buscar oportunidades en el mercado de exportación, han sido fuertes, sobrepasan los 100 millones de dólares.

El sector metalmecánico se está preparando para competir, en calidad, oportunidad y precio en los mercados locales y externos; de esta manera anuncia un crecimiento importante.

No cabe duda que las cifras y porcentajes, que en los últimos años ha arrojado la producción de la industria del metal y afines, en el país y el mundo, responde a la demanda ocasionada por la tendencia constructiva actual. En el 2007 el sector produjo el 7% del consumo local, para el próximo año se espera que alcance el 30%.

En el país existe una sobre oferta de capacidad instalada para procesar acero en varias formas y medidas, sin lugar a equivocación podemos decir que tenemos



el triple de capacidad instalada para atender los mercados de tubería y perfilearía; el doble de capacidad instalada para atender el mercado de productos largos

(laminados), el doble de capacidad instalada para atender el mercado de cubiertas y paredes metálicas, entre otros.

Es importante trabajar en el desarrollo de la cadena productiva donde se busque productos de mayor valor agregado para generar oportunidades en la pequeña y mediana empresa, en donde el potencial de exportación es significativamente grande.

En el mercado ecuatoriano se advierte cada día una mayor cultura alrededor del uso del acero en varias soluciones constructivas, por su característica noble de resistencia y flexibilidad para adaptarse a cualquier diseño y capricho del usuario. Soluciones metálicas como edificios, puentes, pasos elevados, bienes de capital, equipos, máquinas, etc. son unas de las varias aplicaciones que por su versatilidad y rapidez van ganando mercado como soluciones ideales para el crecimiento y desarrollo de una ciudad, un país o una región con visión a futuro.

El sector metalmecánico en el país, es muy amplio, se constituye como motor y generador de empleo, es un sector estratégico en la economía por su encadenamiento con los demás sectores de la economía, es la columna vertebral sobre la que se desarrolla y crece la sociedad en el mundo y en esa dirección se proyecta dentro el Ecuador.

Por: Ramiro Garzón



## EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL ACERO, COSTOS Y TENDENCIA FUTURA

# Evolución del precio del acero, costos y tendencia futura

Las expectativas que generó China, a inicios de este año, de convertirse en exportador neto de acero, generó una serie de especulaciones dentro del mercado siderúrgico mundial y nacional. Entre otras consecuencias está la inestabilidad e incertidumbre en el mercado, lo que estimuló la especulación en los precios de las materias primas (paletillas de acero al carbono), fundentes, insumos y demás elementos básicos para la fundición y laminación de acero, principalmente en el sector informal.

En el mes de febrero de 2006, el mercado siderúrgico de acero registró un aumento del 13% en el precio promedio de compra por tonelada importada, se espera que las próximas compras se establezcan con incrementos en un mínimo del 8% anual.

El precio internacional de la chatarra sigue la misma tendencia alcista, de este modo, la chatarra fragmentada (shredded scrap) en Estados Unidos cuesta CIF US\$ 350 – 390, bajo éstos

costos es importada por Turquía y Hyundai Steel de Korea. Cabe aclarar que la chatarra se cotiza según el tipo, calidad y dimensionamiento de ésta. En nuestro país los desperdicios metalmecánicos muestran un comportamiento sostenible y su valor oscila entre US\$ 130 y US\$ 160 cada tonelada.

Con el fin de hacer reposición de sus costos y los niveles de inventarios de producto terminado, las laminadoras nacionales han tenido que transferir una pequeña porción de dichos costos hacia los precios de venta de los productos de acero y sus derivados. En el Ecuador, el impacto en los costos productivos es elevado y la decisión de recuperar estos valores tuvo como resultado apenas la tercera parte de ellos; quedando un 67%, para compensarlo con mayor efectividad de gestión empresarial.

Del 2005 al 2007 se evidencia el comportamiento que ha tenido el índice de precios promedio interna

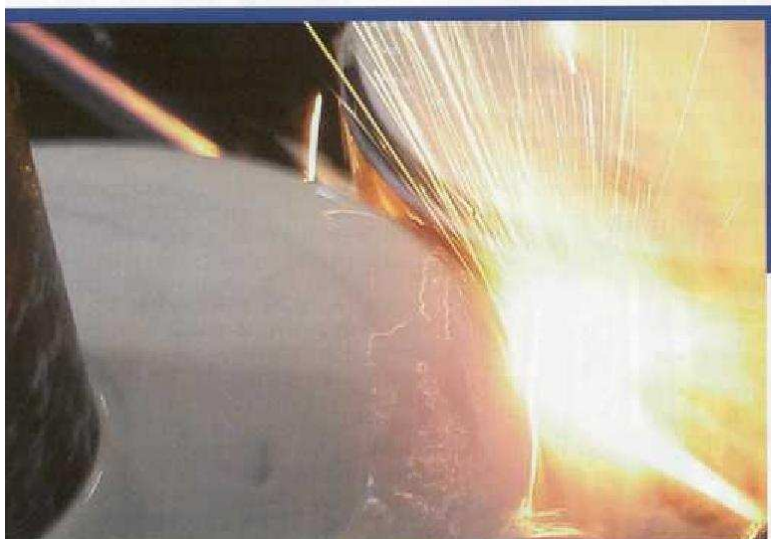
cional del acero en el mundo; según los datos de CRUSPI el global steel prices index (índice general de los precios del acero) en la transición de los años 2006 al 2007 creció el 14%, respecto al 2005; al observar el comportamiento por bloques de países, nos damos cuenta que la tendencia en el año 2007 del índice de precios para el acero es creciente.

Bajo dichos parámetros de variación, el costo de compra de materia prima importada a nivel mundial en el periodo 2004 al 2007 es cada vez más elevado; el estimulante de éste fenómeno precisamente es el crecimiento de la demanda internacional del acero; dicha tendencia alcista, se mantendrá durante todo el año 2007.

Mientras, el sector inmobiliario y de construcción en general se mantenga dinámico y próspero, la demanda doméstica de acero, derivados y demás insumos utilizados en dicho sector, necesariamente generará una demanda agregada.

De los índices de precios para el año 2007, el más relevante en crecimiento es el Stainless steel prices index (índice de precios del acero galvanizado) en un porcentaje de alrededor del 74%; ésta conducta es atribuible al volátil mercado de los commodity's, entre ellos está la materia prima para el galvanizado (níquel), similar comportamiento variable lo tiene el cobre, aluminio, oro, platino, etc.

Bajo este contexto, la industria nacional y específicamente la referida a los metales debe permanecer alerta a los cambios abruptos del mercado internacional del acero y sus secuelas deben monitorearse continuamente, para relacionar dichos fenómenos con los objetivos, estrategias y tácticas, a fin de competir bajo el juego de fuerzas que el mercado global impone.



## CULTURA DE EFICIENCIA

**Harvard Business Review**  
América Latina

**BDM**  
ECUADOR 2010  
BUSINESS DECISION MAKERS



## Cómo propagar una cultura de eficiencia

En el marco del Programa Business Decision Makers, promovido por la prestigiosa marca Harvard Business Review América Latina, se dictó en Quito el segundo Workshop, dirigido por Darril Wilburn, experto en temas de mejora continua e implementación de exitosos modelos de eficiencia en algunas de las mayores empresas del mundo.

Una de esas empresas fue la mayor planta de Toyota en EEUU, donde se desarrolló el sistema lean, que supone un estándar de eficiencia y mejora continua a través de la eliminación de desperdicios en los procesos,

la delegación de responsabilidades a más colaboradores y el acercamiento de las marcas a sus mercados y a sus clientes.

Con este sistema, la eficiencia y la innovación se compenetran con la cultura de las organizaciones y generan mayor competitividad y mayor crecimiento.

Los participantes del Workshop fueron confrontados ante una pregunta incómoda: "¿Mi compañía está por delante o por detrás de la competencia?". A decir de Wilburn, esta pregunta ingenua no es del todo fácil de responder, pues implica superar ciertas barre-

ras y ciertos prejuicios en el trabajo de los líderes. Sin embargo, responderla objetivamente es vital, puesto que sólo así se puede detectar oportunidades de mejora, brechas de competitividad o ventajas innovadoras.

Los principios del sistema lean son: la humildad, el coraje y el kaizen (mejoramiento continuo, en japonés). Los líderes requieren una gran dosis de humildad que les permita visualizar los problemas de su organización y atacarlos de manera fundamental.

Esa decisión de corregir los problemas viene de la mano con el segundo principio, el coraje, que no es otra cosa

*“El 90% de los problemas de una empresa están relacionados con los procesos, no con los colaboradores. En una cultura de eficiencia existe un enfoque en el trabajo estandarizado y en la eliminación de desperdicios.”*

*Darril Wilburn*

que la determinación para actuar. Las cosas hay que hacerlas y hay que hacerlas ya. Por último, el principio kaizen involucra la capacidad de las empresas para corregirse a sí mismas en un proceso cultural de innovación.

Estos principios construyen el sistema de producción lean, aplicado en Toyota. Partiendo de una filosofía de largo plazo, las empresas deben estandarizar al máximo los procesos y capacitar en ellos a sus colaboradores para que el mecanismo de funcionamiento sea sólido y con un gran conocimiento de la estrategia.

Esta es la cimentación del sistema. Sobre ella es más fácil construir pilares productivos muy avanzados que tengan en cuenta la exactitud y eliminen por sí solos los desperdicios ejecutivos en materia y tiempo. Esto promueve el respaldar a la organización con planes, valor agregado y periodos de aceleración, lo cual, a su vez, se convierte en una cultura, y de hecho, en una cultura de mejoramiento continuo.

En una cultura de mejoramiento continuo, el área de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad, pues su papel no se restringe a la contratación, ni a la estabilidad laboral únicamente, sino sobre todo al incentivo del colaborador para que desarrolle su capacidad innovadora y de decisión.

Si un empleado se convierte en gestor visual, productivo, y capaz de resolver problemas, libera a los líderes de errores tácticos, y fortalece lo estratégico. Es preciso por tanto, incrementar las decisiones de modificación de los colaboradores.

Por supuesto, tal metodología se complementa con la verificación de procesos y el coaching, lo que en japonés se conoce como jidoka. Darril Wilburn habló de los principios y cultura que llevaron a Toyota al liderazgo global en vehículos: la famosa Toyota Way.

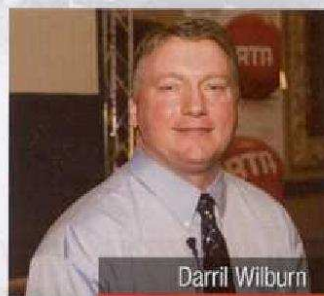
Esta cultura estaba proyectada a través de cuatro faros: la estandarización, la relación cliente-proveedor, la trayectoria del producto y la mejora metodológica.

Los líderes deben orientar, no solucionar los problemas. Para eso, deben tener una visión clarificada de los procesos, y experimentarlos con la mayor frecuencia posible. Es decisivo que se entienda el trabajo de una empresa desde su nivel más bajo, sin obstaculizar las herramientas.

Un sistema es mejor, mientras más transparente y más ligero es. Lean significa delgado: el método lean busca construir sistemas delgados, optimizados y eficientes, que además sean por sí mismos innovadores y evolucionen de acuerdo a los cambios del mercado, de los clientes, de los proveedores, etc.

Rara vez las empresas identifican sus desperdicios, sean en materia, tiempo o acción. Y los esfuerzos de las empresas deben concentrarse en minimizar sus desperdicios siempre: siempre. Al más alto nivel, la sobrecarga y variabilidad deben ser atacadas.

Y a todo nivel, el desperdicio en general debe ser anulado. El kaizen, o mejoramiento continuo, a decir de Wilburn, es cultural. Depende de todos los comportamientos organizacionales y productivos.



Darril Wilburn

Es Master of Science in Instructional Design en University of Kentucky y uno de los líderes en el desarrollo e implementación de algunos de los programas de liderazgo de mayor perfil en Toyota Motor Manufacturing. Lideró en 2001 la implementación del Toyota Way (cultura y principios básicos de Toyota) en la planta de fabricación más grande en Norteamérica. En su calidad de consultor, asesora a empresas tales como: Compass Automotive, Valero Energy, Toyota Motor Manufacturing Texas, RTI Biologics, American Synthetic, WABCO y Monomoy Capital Partners. Recientemente desarrolló el sistema de Mentoring para empleados de alto potencial para Valero Energy y se desempeñó como coach de su Programa de Desarrollo Ejecutivo. Darril tiene más de 15 años de experiencia en liderazgo, mejoramiento de los procesos y desarrollo organizacional.

COMPORTAMIENTOS NOCIVOS EMPRESARIALES

Marketing

LOS 10 COMPORTAMIENTOS NOCIVOS EMPRESARIALES

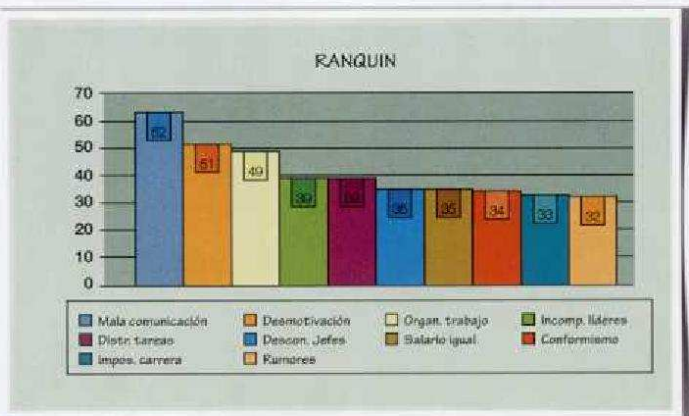
El Centro de Estudios Financieros (CEF) realizó por cuarto año consecutivo una macroencuesta para conocer los 10 aspectos que intoxican o perjudican en las empresas y el cual fue dirigido por el Máster Ángel Fernández, director de recursos humanos del CEF. Para ello se envió una encuesta a través de la plataforma de teleformación que tienen y la cual fue contestada por 1.440 personas entre noviembre del 2009 y enero del 2010 de la cuales el 82% proceden de España, mientras que el 18% restantes fueron respondidas por personas de países como: México, Colombia, Perú, Argentina, Ecuador, Chile, Guatemala, Venezuela, etc.

La encuesta determina que ocho de cada diez encuestados poseen formación universitaria. El 43% tienen trabajadores a su cargo. El 49% son técnicos o trabajadores cualificados. El 44% son directivos o profesionales. El 54% trabaja en empresas de menos de cien empleados. El 49% de los encuestados son hombres y el 45% son mujeres. Los resultados no pueden ser más evidentes determinándose que existen 10 comportamientos elocuentes que perjudican según los encuestados a las empresas y estos son:

- 1. La mala comunicación interna (62%).
- 2. La desmotivación de los empleados (51%).
- 3. La mala organización del trabajo (49%).
- 4. La incompetencia como líderes de los directivos (39%).
- 5. La deficiente distribución de tareas (39%).
- 6. La desconfianza de los jefes hacia los empleados (35%).
- 7. El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual (35%).
- 8. El conformismo o apoltronamiento de los empleados (34%).
- 9. La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional (33%).
- 10. Los rumores (32%).

Estos resultados son similares en hombres y mujeres (la más elevada no supera el 7%). En cambio, la edad de los encuestados es la variable que aporta las mayores diferencias significativas en: "el salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual" (63% entre los de 18-22 años y 32% entre los de 28-32 años) y "los rumores" (54% entre los de 18-22 años y 28% entre los de 28-32 años). De ello se deduce que los encuestados más jóvenes son los más críticos. Esto puede interpretarse así: a las personas más jóvenes su inmersión laboral les supone un fuerte choque entre su idea previa de empresa y su primera experiencia laboral. O bien que la nueva generación es más exigente con el modo de gestionar organizaciones. El grupo profesional al que pertenece el encuestado arroja una sola diferencia significativa: "la imposibilidad de desarrollar una carrera profesional" (los más críticos, los directivos, y los menos los operarios). El tamaño de la empresa alumbra la mayor diferencia en "la mala comunicación interna" (el 72% de los que trabajan en empresas de entre 100 y 199 empleados frente al 45% de los autónomos). Por último, el país de origen no aporta diferencias significativas superiores al

15% en ninguna de las toxinas del decálogo. El objetivo principal, de este estudio es dar a conocer a quienes dirigen las organizaciones cuáles son los factores de ineficiencia laboral que lastran el logro de sus mejores resultados. Algo que adquiere una gran importancia en la situación actual de crisis que se vive. Con ello se pretenden promover un examen de conciencia que les permita diagnosticar sus propias falencias con el fin de aplicar las medidas que sean necesarias para enfrentar estos desórdenes y poder mejorar el desempeño organizacional y por ende el económico de la empresa.



## JUICIOS SOBRE LA GLOBALIZACIÓN

# JUICIOS sobre la globalización

Cada vez que aparecen nuevos procesos dentro de la denominada globalización, se extiende el debate sobre los pro y contra, basados en la distribución desigual de la riqueza. A siete años de haber iniciado el nuevo siglo, los esfuerzos dirigidos a cuestionar podrían encaminarse a aportar de manera real las iniciativas de desarrollo.

Los comentarios u opiniones que generalmente se escuchan respecto de la globalización pueden interpretarse de dos maneras contrapuestas. La una que acusa a este proceso como el causante de todo aquello que dio lugar a un mayor empobrecimiento de la clase de menores recursos, quiebra de empresas, y el consecuente deterioro del empleo; y la otra interpretación es aquella que atribuye el desarrollo y crecimiento de las economías, a la evolución de este proceso.

Es importante en la consideración que se hace a los resultados de la globalización, tomar en cuenta que ésta, no está presente desde fines del siglo pasado como resultado de los tratados de libre comercio, sino, que sus manifestaciones deben ser tomadas en cuenta desde que la humanidad comenzó a aprovechar los beneficios de los descubrimientos e invenciones realizados desde los años 1000 d.C. y posteriores.

Esto quiere decir que el proceso de globalización se inició con la sociabilización del conocimiento, escritura, matemáticas y los resultados de lo que significó el invento del papel, la pólvora y los demás inventos que han traído consigo menos esfuerzo humano y mayor o menor comodidad, de



acuerdo con el nivel de asimilación en todos los países del mundo.

Esta situación implica que las dificultades para la diferencia entre los resultados que se generan de este proceso, aumenta en menor o mayor grado las diferencias entre

ricos y pobres, depende más de la orientación dada a los mismos por quienes tienen autoridad para hacerlo. Esto significa la ausencia de políticas y acciones encaminadas a: mejorar la situación de los sectores deprimidos; a fortalecer y desarrollar el sector productivo; a generar condiciones en las que las personas, las instituciones y toda la sociedad en general tengan las herramientas necesarias para el desafío que le supone el proceso de globalización.

En tal razón, no es la globalización el problema, sino la forma en que nos preparamos o no para convivir con el cambio que ésta trae consigo, cambios que se ven expresados en los tratados de libre comercio, creación de bloques económicos, entre otros.

Por: Amartya Sen  
Resumen: Guillermo Pavón P.



## CÓMO GESTIONAR EN MOMENTOS DE CRISIS

# Cómo gestionar en momentos de crisis

De las grandes crisis se obtienen los grandes cambios. Esta es una realidad que para muchas empresas significó la posibilidad de visualizar nuevos horizontes en materia productiva.

Independientemente de su tamaño y estructura, las empresas están enfrentando grandes dificultades debido a la reducción del nivel de actividad de la economía, a las elevadas tasas de interés y al aumento de la competencia en el mercado.

En esa perspectiva, se analizan una serie de recomendaciones para orientar a las industrias sobre la manera más adecuada de enfrentar un periodo de dificultades, haciéndolas más fuertes para actuar en un mercado cada vez más competitivo.

Lo importante es que el empresario no ceda a las presiones y tome decisiones apresuradas o basadas en información insuficiente. El momento podrá ser un fuerte estímulo para modificar prácticas inadecuadas e incluir nuevos procedimientos que hagan a la empresa más eficiente y competitiva.



### PRIORIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA

El objeto es hacer que la empresa busque equilibrar la ecuación básica de activos y pasivos más líquidos o de corto plazo, a saber:

**Activos:** depósitos y colocaciones en bancos, cuentas por cobrar, existencias y posibles activos no productivos.

**Pasivos:** deudas con proveedores, créditos, personal, impuestos y leyes sociales.

### Minimizar Stock de Materias Primas

Esto se consigue a través de la mejora significativa de las proyecciones y programación de la producción y de las ventas.

Otro factor importante es estrechar la relación con los proveedores, con el objeto de conseguir los despachos de materia prima en intervalos y lotes menores, buscando aplicar el concepto de "Just in Time", es decir, que los abastecimientos lleguen a la empresa lo más próximo posible al momento en que serán utilizados en la producción.

Un stock más elevado sólo debería tenerse en ítems estratégicos, de difícil adquisición o que dependan de una entrega con demoras.

### Reducir Existencias de Productos Terminados

En primer lugar, se reducen las existencias mejorando las proyecciones de colocación de productos en el mercado. En momentos de dificultad, es preferible ser conservador y subestimar las ventas, que cargar con existencias con elevado costo financiero. En segundo lugar, se recomienda ofrecer descuentos para



hacer las ventas más atractivas. En muchas ocasiones los descuentos pueden ser más rentables que el costo de mantener las existencias de productos terminados. Preocúpese por conocer sus costos de almacenamiento y el costo financiero de contar con una menor liquidez en el presente.

### Administrar adecuadamente cuentas por cobrar

La empresa deberá ser muy rigurosa con el tratamiento de las cuentas por cobrar a sus clientes, ejerciendo una rigida supervisión de las cobranzas de las ventas realizadas a plazo. Con aquellos clientes que tengan dificultades para cumplir sus compromisos, se sugiere una acción más directa y constante. Por su parte, con aquellos que tengan recursos financieros disponibles y estén dispuestos a efectuar sus pagos anticipadamente, es recomendable estudiar la posibilidad de ofrecer algún descuento que sea superior a la tasa de colocación en bancos.

las colocaciones financieras son la forma más rentable. Anticipar pagos a proveedores o compras de materias primas, puede generar descuentos superiores a las tasas del sistema financiero.

### Prescindir de Activos no Productivos

No es raro encontrar empresas que poseen máquinas, equipamientos e inmuebles que no están siendo utilizados en el proceso productivo. Si la empresa no tiene una destino previsto para estos activos en el corto y mediano plazo, la mejor medida es venderlos o arrendarlos, generando ingresos. Este procedimiento, inclusive podrá significar reducción de costos por mantención, vigilancia y seguros.

### Negociar Deudas con Proveedores

La empresa debe estar alerta de sus deudas con proveedores. En especial,

### Disminuir Préstamos Bancarios

Con elevadas tasas de interés, es mejor evitar al máximo posible tomar nuevos préstamos. Por otra parte, también se dificulta el proceso de renegociación de las deudas debido al aumento de la selección y al mayor rigor de los bancos. Por eso, se vuelve más importante adoptar medidas que reduzcan la necesidad de capital de trabajo. Ello pasa por la disminución de los tiempos de las existencias de materias primas y de productos terminados, la reducción de los plazos de entrega de productos y otras que son mencionadas en este documento.

### Aclarar Deudas de Impuestos y Pagos de Seguridad Social

Aquellos valores atrasados, se deberán renegociar lo antes posible, pactando cuotas por el periodo más largo disponible. El objetivo de esta medida es evitar el aumento significativo de la deuda, por la incorporación de multas e intereses por atraso.



### Optimizar Caja y Bancos

El cuidado de los recursos disponibles y colocados en entidades financieras es vital. Dabe conocer cual es la mejor tasa para colocación y evitar mantener recursos depositados en caja, como suele ocurrir con algunos pagos de clientes, de los cuales la empresa no toma conocimiento en el mismo día en que son pagados. En segundo lugar, no siempre

debe entrar en contacto con ellos en el momento que prevé que tendrá dificultades para cumplir los plazos de pagos, para renegociar sus deudas antes de los vencimientos. Cuando los compromisos de pago están vencidos, disminuye ostensiblemente la capacidad negociadora, de ahí la importancia de hacerlo con anticipación, ya que los costos financieros por atraso de pagos son siempre más elevados.

### AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD CON REDUCCIÓN DE COSTOS

El objetivo es aumentar la rentabilidad de las empresas y disminuir algunos ítems significativos de costos de producción y administrativos.

#### Controlar Costos

Tanto en la producción como en la administración, es necesaria la obtención de información detallada y segura sobre el comportamiento de los costos, para adoptar medidas de reducción y establecer metas que promuevan la mayor eficiencia de la empresa. Poseer datos relevantes es el primer paso para perfeccionar la planificación de cualquier empresa. Esta medida será fundamental para poder atacar correctamente los desperdicios de materiales, doble trabajo, pérdidas de energía y otros ítems importantes de costos.

#### Reducir Desperdicio de Materiales

Se recomienda efectuar un estudio preciso de las pérdidas de materiales que pueden estar ocurriendo durante el almacenamiento, traslados o durante el proceso productivo.

Estudios efectuados por la Cámara Nacional de Industrias de Brasil en 1997, mostraron que en las micro, pequeñas y medianas empresas, los desperdicios eran del orden del 3,6% al 5,3% del total de productos fabricados.

### Evitar el Doble Trabajo

De la misma forma que el desperdicio de materiales, otro componente de elevación de costos es el desperdicio de tiempo consumido por el doble trabajo, es decir, de productos que requieren pasar otra vez por algunas etapas de producción para corregir defectos. El control de calidad durante el proceso debería ser objeto de especial atención por las empresas.

### Reducir Consumo de Energía

En las pequeñas y medianas empresas es frecuente la utilización de iluminación y de motores con capacidad sobre lo necesario, con bajo nivel de aislamiento y conservación de las líneas de conducción del vapor. Se recomienda que la empresa haga un diagnóstico para la corrección de este problema mirando al uso racional de energía.

### Utilizar Internet

Los empresarios tienen una baja utilización de Internet para la búsqueda de información y negocios. La inversión en equipamientos y acceso a Internet es bastante baja respecto de los enormes beneficios que puede traer. Primero, porque puede significar una reducción de los costos de las comunicaciones, es más barato utilizar el Internet que el fax o el teléfono. Segundo, Internet es una poderosa fuente de información de negocios. Se recomienda al pequeño y mediano empresario que dedique algunas horas por semana para consultar páginas de informaciones, de asocia-

## PERFECCIONAR LA POLÍTICA DE VENTAS Y MARKETING

Estas recomendaciones tienen como objetivo reforzar la presencia de la empresa en un mercado cada vez más difícil y exigente. En períodos de crisis, tendrán mejores posibilidades las empresas que se comuniquen con más eficiencia con sus clientes y que ofrezcan condiciones diferentes, en relación a sus competidores.

### Mejorar Comunicación con Clientes

Nunca debemos olvidar la importancia de la comunicación con los clientes. Este es un momento para que la comunicación sea todavía más constante y ayude a los clientes a resolver posibles problemas, pero que, principalmente, entregue información más confiable sobre el comportamiento del mercado. Esto tiene una importancia fundamental para orientar la programación de la producción y de las compras, de forma de evitar el exceso de existencias de productos acabados.

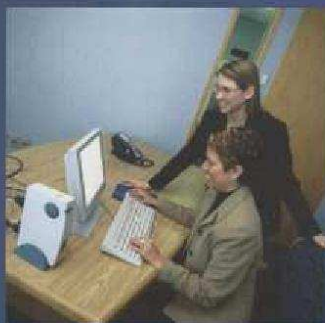
### Acortar Plazos de Entrega de Productos

Cualquier esfuerzo de reducción en el plazo de entrega de productos, significa aumentar la velocidad de ingreso de los recursos financieros. Por lo tanto, este es uno de los puntos más importantes para que la empresa consiga disminuir la presión por capital de trabajo y para buscar un equilibrio en la ecuación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Asimismo, es también una forma de conquistar nuevos clientes, dado que los compradores estarán interesados en quien pueda responderles lo más rápido posible.



### Optimizar Servicios de Pre y Post-venta

Mejorar los servicios antes y después de realizar la venta es una de las maneras más eficientes de conquistar y mantener a los clientes. Esto significa ayudar al cliente antes de la venta para que reciba antecedentes y consejos que le permitan escoger los productos más adecuados a sus necesidades y después de la venta, que con la debida asistencia, pueda sacar el mejor provecho del producto que adquirió.



ciones empresariales, de instituciones tecnológicas, etc. Esta práctica le permitirá tomar decisiones basadas en un número mayor de antecedentes.

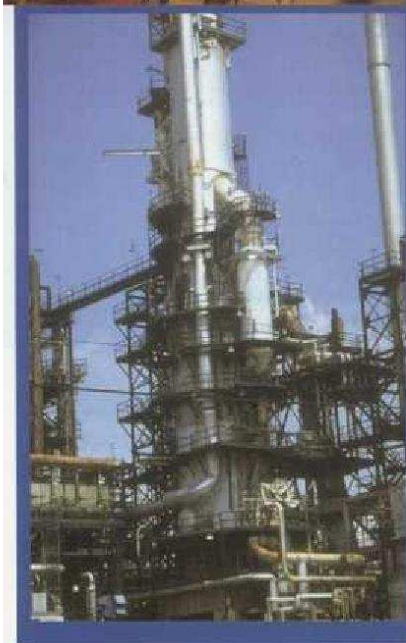
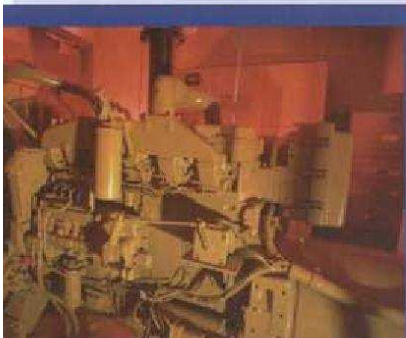
### Diferenciar Productos y Servicios

Dado que los clientes están cada vez más exigentes, los productos son cada vez de mejor calidad y los precios más competitivos, un conjunto de servicios pueden ser los factores que hagan la diferencia. Las empresas deben estar permanentemente preocupadas de adjuntar valor a sus productos y servicios. Por ello, es imprescindible buscar información sobre el comportamiento de la competencia, nuevas tecnologías e ideas creativas que puedan persuadir a los clientes.



## INVERTIR EN CALIDAD Y TECNOLOGÍA

La preocupación de una empresa no es sólo superar con éxito los periodos de dificultades; sino además crear condiciones para hacerse más competitiva. Un momento de crisis puede servir para prepararse mejor para el futuro y nada más recomendable que invertir en calidad y tecnología.



## Fortalecer al Recurso Humano

Una de las mejores inversiones es la formación de recursos humanos en el propio lugar de trabajo, práctica imprescindible para implementar un programa de reducción de costos y aumentar de eficiencia, ambas exigencias permanentes de un mercado cada vez más competitivo.

Para bajar costos, incluso es posible utilizar a un empleado bien preparado o con mayor experiencia para entrenar a los demás, junto con aprovechar los beneficios tributarios que se ofrecen para esta actividad. Además, se sugiere hacer uso de manuales y de libros disponibles en las librerías u obtenidos vía correo. Estas publicaciones traen una serie de técnicas y herramientas que pueden aumentar la calidad y la productividad de las empresas.

## Estrechar Relación con Proveedores

Mejorar la relación con los proveedores implica aumentar el flujo de información, que le permitirá desde una mejor utilización de las materias primas y de los componentes, hasta establecer un proceso más racional de entregas de los lotes, posibilitando una reducción de las necesidades de capital de trabajo. Una práctica importante, pero poco utilizada, es definir anticipadamente con los proveedores los criterios para aceptar los materiales adquiridos y registrar los resultados obtenidos para retroalimentar a los proveedores.

## Fidelizar a los Clientes

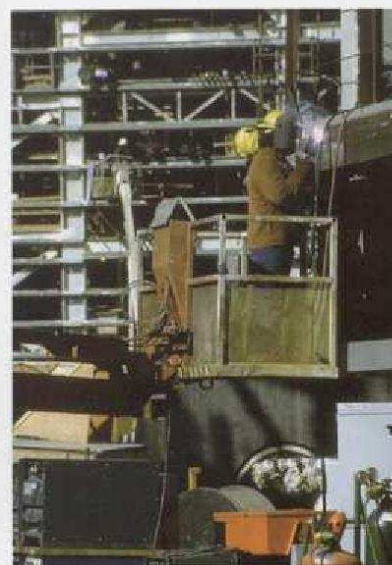
Una de las principales conquistas de una empresa es la fidelidad de sus clientes, la cual se obtiene principalmente perfeccionando la forma de relacionarse con ellos. Es fundamental implementar procedimientos para escuchar periódicamente a los clientes, para conocer sus necesidades, expectativas y registrar sugerencias de mejora de los productos. Otro procedimiento clave es utilizar los reclamos recibidos como

información relevante para la mejora de procesos y productos.

## Aumentar el Compromiso y Participación de los Empleados

Los empleados pueden convertirse en una fuente valiosa para mejorar la calidad de los productos y reducir los costos. Una de las maneras más simples y de bajo costo, pero que da buenos resultados, es estimularlos y premiarlos por la presentación de sugerencias que signifiquen reducción de desperdicios, disminución de consumo de materias primas y de energía, aumento de la producción de máquinas y equipamientos y mejora de la calidad de los productos. Prueba de esto es la participación de cerca de 1.000 empresas en el Premio de la Cámara Nacional de Industrias de Brasil de Incentivo a la Calidad y Productividad, que ha proporcionado casi 80.000 sugerencias de empleados por año. Con esta práctica gana la empresa y los empleados, además de construir un ambiente de trabajo más motivador.

Fuente: Metalindustria ASIMET



Los avances y beneficios que pudieran ser alcanzados por una empresa con estas prácticas, son conquistas importantes, que contribuyen a desarrollar alianzas con sus proveedores y clientes, pero que no son suficientes para asegurar su competitividad. Además, es necesario perseverar y adoptar paulatinamente nuevos métodos y prácticas gerenciales para la obtención continua de mejores estándares de eficiencia y excelencia.

## COMPETITIVIDAD, UN RETO PARA EL PAÍS

# Competitividad un reto para el país

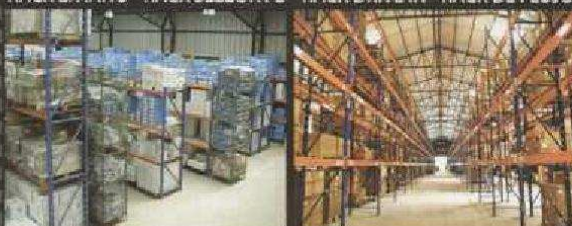
Hasta hace algunos años el término competitividad no era muy utilizado en todas las esferas productivas del Ecuador. Ahora, no solo es el eje sobre el que giran todas las empresas, sino que alcanza el interés de autoridades gubernamentales que buscan impulsar el desarrollo.

Los términos: competitividad y ventaja competitiva, se utilizan indistintamente en numerosos tratados de estrategia. Esto se debe a que las dos expresiones tienen un factor común: el posicionamiento exitoso de un producto o servicio en un mercado específico. Este posicionamiento, no debe entenderse como la ubicación de un producto reflejado en



## Soluciones para la Exhibición y Almacenamiento de sus Productos

RACK LIVIANO - RACK SELECTIVO - RACK DRIVE IN - RACK DE FLUJO



CAJAS DE PAGO • COCHES • ACCESORIOS



ESTAMOS EN PROCESO DE  
ALCANZAR LA EXCELENCIA.  
SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS  
ISO 9001 • ISO 14001 • OHSAS 18001  
SISTEMAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIOS CDH

MERCHANDISING • RACKS  
SISTEMA DE ALMACENAJE



EQUIPAMIENTO DE COMERCIOS-GÓNDOLAS



**DUQUE** <sup>J'ES</sup> **matriz**  
SISTEMAS DE ALMACENAJE

QUITO: 2532 517 / 2590 100 • GUAYAQUIL: 2246 356 / 2248 585

[www.duquematriz.com.ec](http://www.duquematriz.com.ec)

una participación o cuota de mercado consolidada. —esto sería un efecto del mismo— si no, del conjunto de percepciones características, atributos, símbolos y significados que componen el concepto que tienen los demandantes acerca del artículo, servicio, marca, país o fabricante.

La competitividad de un servicio o producto, identificado o no por una marca, asociado a un país o fabricante, es el grado en el cual posee valor en el mercado, resultado de un posicionamiento específico. Ser más competitivo significa obtener un mayor valor en el mercado. El líder posee el más alto valor.

## Fuentes de aumento de la competitividad

### 1 Predisposición a la acción

La aplicación de la regla: "hágalo, arréglo, pruébelo". En esta regla lo más importante es la predisposición de quienes conforman una empresa o compañía.

### 2 Acercamiento al cliente

Existen dos movimientos estratégicos clave para los empresarios nacionales; ante la inminente invasión de productos extranjeros que acompaña la apertura comercial; El control de proveedores y el desarrollo de una alta empatía con los clientes. Ninguno de los dos se puede lograr sin un genuino acercamiento.

### 3 Autonomía y espíritu Empresarial

En todos los niveles de la organización, se debe estimular el desarrollo de ideas apoyando los buenos ensayos. Mejorar continuamente no debe ser una meta sino una forma de vivir.

### 4 Productividad del recurso Humano

Esta característica ha sido una de las grandes enseñanzas de la Gerencia Japonesa. Se trata de admitir que "la gente es una fuente de ideas, no solamente un par de manos". —Mark Shepherd, Texas Instruments, 1984—.

### 5 Movilización alrededor de Un valor clave

Un posicionamiento específico en el mercado, aquello por lo cual el cliente le da valor a una marca o servicio se logra forjando una cultura organizacional coherente con la estrategia para competir requerida.

### 6 Zapatero a tus zapatos

La regla básica del mundo empresarial de hoy, es que para enfrentar los retos de la globalización, es necesario concentrarse en lo que sabe hacer y no perder el tiempo en lo que no se sabe hacer. Para diversificarse en forma exitosa, no se debe confundir la mente de los clientes.

### 7 Estructura simple y poco Personal

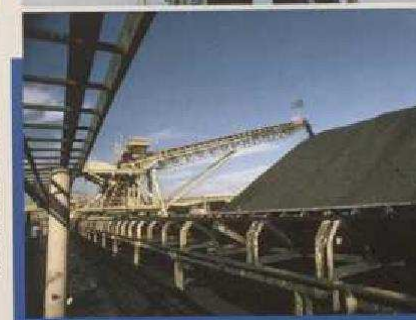
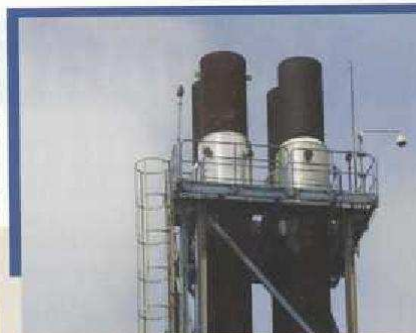
La organización alrededor de funciones debe ser sustituida por otra diseñada alrededor de resultados. El problema clásico de la formación de islas en las empresas —cuando la gente no ve más allá de su propio departamento— proviene de dar énfasis a las tareas aisladas, más que a los procesos para obtener metas.

### 8 Estira y encoge simultáneos

Es en esencia la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima. La participación activa y el desarrollo de la creatividad en la organización, no se traducen en anarquía. La autonomía se debe desarrollar de acuerdo con una filosofía empresarial única: el estilo propio de hacer negocios. Esta filosofía empresarial se fundamenta en lo que se puede denominar el pilar competitivo.

### 9 Uso de la tecnología de Información (ti)

La TI. influye en la operación interna de la organización y en su reacción a las presiones del entorno. La era de la información impone una regla para competir: el que tenga el conocimiento tiene la ventaja.



### 10 Flexibilidad

No es posible reaccionar ante el cambio en las exigencias del mercado, tecnología, etc. sin una operación flexible. Sea en la manufactura o en los procesos administrativos, se debe tener la facultad de ofrecer en forma rápida: nuevos modelos, menores o mayores cantidades espaciadas en el tiempo, servicios diferentes para mercados diferentes y en especial, mantener costos competitivos.

### 11 Investigación, desarrollo E innovación (i+d)

La mayoría de productos exitosos son el resultado de un importante esfuerzo de Investigación y Desarrollo. Según un estudio sobre la competitividad de las naciones en el mundo, elaborado por Michael Mirshak y David Hover, las siete naciones con mayores índices de competitividad son en orden: Japón, E.E.U.U, Alemania, Canadá, Reino Unido, Francia e Italia. ¿Tiene relación el lugar que ocupan con la importancia de la Investigación y Desarrollo?

Cada paso resulta un reto que en el Ecuador debe ser asumido de manera responsable por cada una de las empresas o instituciones que configuran la estructura productiva del mismo y por consiguiente del recurso humano que las constituyen.