

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

**HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE  
QUITO CASO: MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA  
PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD**

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

**GABRIELA ALEJANDRA MOSCOSO ZEA**

**DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN, MGTR.**

**QUITO, 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabiola Jarrín, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Dr. Jorge Cevallos

Ing. Kathy Naranjo

## **DEDICATORIA**

“Ser hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.”

Por su ejemplo de sacrificio, perseverancia y responsabilidad dedico esta tesis a mi Padre, al ángel a quien debo lo que soy y lo que tengo.

Me enseñaste a valorar las cosas que ofrece la vida, el significado de un trabajo bien hecho y sobre todo a luchar por alcanzar mis sueños y mis metas, por todo esto y mucho más, este trabajo es para ti.

*Gabriela*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre Mariana y a mi hermano Carlos, mi más inmensa y eterna gratitud, por ser el apoyo incondicional, por su ayuda, paciencia, confianza y amor. Gracias a ustedes por ser mi aliciente para no desvanecer en el camino, cuando se tiene un buen ejemplo a tu lado es fácil labrarse un sendero por el cual seguir.

A Dios, por darme la vida y por ser quien ilumina mi camino día a día.

A mi padre por ser mi angelito de la guarda.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a sus autoridades y maestros por su fecunda y gran labor para encaminarnos a través de la educación hacia el desarrollo profesional y personal.

Un agradecimiento especial a la directora del presente proyecto y al grupo FALIMAR por su grandiosa contribución al desarrollo de la investigación en nuestra Facultad y por permitirme formar parte del tercer semillero de estudiantes en la investigación de habilidades gerenciales.

*Gabriela*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 4

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 4
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 6
- 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 7
  - 1.3.1 Objetivo General, 7**
  - 1.3.2 Objetivos Específicos, 7**
- 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 7
  - 1.4.1 Importancia del Proyecto, 8**
    - 1.4.1.1 Importancia del Proyecto para la Unidad Académica, 9
    - 1.4.1.2 Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad, 10
    - 1.4.1.3 Impacto Educativo, 11
  - 1.4.2 Justificación Teórica, 11**
  - 1.4.3 Justificación Práctica, 12**
  - 1.4.4 Justificación Metodológica, 13**
- 1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 14

#### 2 MARCO METODOLÓGICO, 17

- 2.1 METODOLOGÍA, 17
  - 2.1.1 Métodos de Investigación, 17**
  - 2.1.2 Método Estadístico, 20**
  - 2.1.3 Fuentes de Información, 22**
    - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 23
    - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 24
    - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 25
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 26

#### 3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR, 27

- 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL, 32
  - 3.1.1 Presupuesto General del Estado, 33**
  - 3.1.2 Políticas y Legislación, 40**
  - 3.1.3 Servicios, 44**
  - 3.1.4 Migración, 45**
- 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO, 46
- 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO, 48

- 4 EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS, 52**
- 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 53
- 4.1.1 Plan Estratégico Institucional, 53**
- 4.1.1.1 Misión, 53
- 4.1.1.2 Visión, 54
- 4.1.1.3 Objetivos Estratégicos, 54
- 4.1.1.4 Valores, 55
- 4.1.2 Funcionarios Públicos, 63**
- 4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, 63
- 4.1.2.2 Otros Funcionarios, 65
- 4.1.3 Políticas Institucionales, 71**
- 4.1.4 Escala Salarial, 72**
- 4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO, 75
- 4.2.1 Contexto Económico, 78**
- 4.2.2 Contexto Social, 83**
- 4.2.3 Contexto Político, 85**
- 5 HABILIDADES GERENCIALES, 88**
- 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN, 90
- 5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores, 91**
- 5.1.1.1 Orientación al Logro, 91
- 5.1.1.2 Responsabilidad, 92
- 5.1.1.3 Compromiso Con la Organización, 93
- 5.1.1.4 Asunción de Riesgos, 94
- 5.1.1.5 Orientación a la Supervisión y Control, 95
- 5.1.1.6 Liderazgo, 96
- 5.1.1.7 Orientación al Éxito, 98
- 5.1.1.8 Orientación al Crecimiento Personal, 99
- 5.1.1.9 Pensamiento Estratégico, 100
- 5.1.1.10 Autoconfianza, 102
- 5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas, 103**
- 5.1.2.1 Identificación de Problemas, 103
- 5.1.2.2 Capacidad para Obtener Información Relevante, 103
- 5.1.2.3 Evaluación de Alternativas, 104
- 5.1.2.4 Toma de Decisión, 105
- 5.1.2.5 Visión Prospectiva, 106
- 5.1.2.6 Aprendizaje Continuo, 107
- 5.1.2.7 Autoevaluación, 108
- 5.1.2.8 Creatividad e Ingenio, 108
- 5.1.2.9 Capacidad de Decisión, 109
- 5.1.2.10 Configuración y Abstracción de Situaciones, 109
- 5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales, 109**
- 5.1.3.1 Trabajo en Equipo, 110
- 5.1.3.2 Diagnóstico de Equipo, 110
- 5.1.3.3 Comunicación Efectiva, 111
- 5.1.3.4 Selección Efectiva de Colaboradores, 112
- 5.1.3.5 Influencia e Impacto Sobre Colaboradores, 113

- 5.1.3.6 Desarrollo de Personas, 114
  - 5.1.3.7 Confianza con Colaboradores, 115
  - 5.1.3.8 Facilitador, 116
  - 5.1.3.9 Sentido de Efectividad, 117
  - 5.1.3.10 Confianza con Compañeros, 117
  - 5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales, 118**
    - 5.1.4.1 Empatía, 119
    - 5.1.4.2 Sociabilidad, 119
    - 5.1.4.3 Humildad y Sencillez, 120
    - 5.1.4.4 Seguridad, 121
    - 5.1.4.5 Tolerancia al Riesgo, 121
    - 5.1.4.6 Capacidad para Despedir a las Personas, 122
    - 5.1.4.7 Adaptabilidad al Cambio, 123
    - 5.1.4.8 Adaptabilidad, 123
    - 5.1.4.9 Responsabilidad Social, 124
    - 5.1.4.10 Resiliencia, 125
  - 5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER, 126
  - 5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES, 129
    - 5.3.1 Felipe Aguilera, 130**
    - 5.3.2 Iceberg, 130**
    - 5.3.3 Crosby, 130**
    - 5.3.4 Myers Briggs, 131**
    - 5.3.5 Keirse, 131**
    - 5.3.6 Daniel Goleman, 133**
    - 5.3.7 Lyle Spencer y Signe Spencer, 133**
    - 5.3.8 Robert Katz, 135**
    - 5.3.9 Mintzberg, 136**
  - 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR, 137
- 6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, 140**
- 6.1 GRÁFICOS GENERALES, 141
    - 6.1.1 Nivel Jerárquico, 141**
    - 6.1.2 Sexo, 142**
    - 6.1.3 Rango de Edad, 143**
    - 6.1.4 Años de Experiencia en el Cargo, 144**
    - 6.1.5 Formación Académica, 144**
    - 6.1.6 Perfil Profesional, 145**
    - 6.1.7 Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones, 146**
    - 6.1.8 Número de Empleados en la Institución, 147**
    - 6.1.9 Antigüedad en la Institución, 147**
    - 6.1.10 Ecuatoriano de Nacimiento, 148**
    - 6.1.11 ¿Participó en Concurso de Méritos y Oposición?, 149**
  - 6.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 149
    - 6.2.1 Habilidades Motivación y Valores, 151**
    - 6.2.2 Habilidades Interpersonales, 152**
    - 6.2.3 Habilidades Emocionales, 154**

	<b>6.2.4 Habilidades Analíticas, 155</b>
6.3	LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES, 157
6.4	COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 158
	<b>6.4.1 Habilidades vs. Nivel Jerárquico, 158</b>
	<b>6.4.2 Habilidades vs. Sexo, 159</b>
	<b>6.4.3 Habilidades vs. Rango de Edad, 160</b>
	<b>6.4.4 Habilidades vs. Años de Experiencia en el Cargo, 162</b>
	<b>6.4.5 Habilidades vs. Formación Académica, 163</b>
	<b>6.4.6 Habilidades vs. Perfil Profesional, 164</b>
6.5	LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS, 165
6.6	RESUMEN TOP TEN DE SUBHABILIDADES, 167
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 169</b>
	7.1 CONCLUSIONES, 169
	7.2 RECOMENDACIONES, 172
	<b>BIBLIOGRAFÍA, 175</b>
	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS, 178</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

- Cuadro No. 1: Distribución Jerárquica Superior del MCPEC, 16
- Cuadro No. 2: Entidades del Estado Ecuatoriano, 29
- Cuadro No. 3: Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, 35
- Cuadro No. 4: Presupuesto General del Estado, 37
- Cuadro No. 5: Presupuesto General del Estado, 38
- Cuadro No. 6: Diferencias Presupuesto Tradicional vs. Presupuesto por Resultados, 39
- Cuadro No. 7: Visión Conceptual del Presupuesto, 40
- Cuadro No. 8: Funcionarios del Nivel Jerárquico Superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 64
- Cuadro No. 9: Distributivo Personal del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (1/8), 65
- Cuadro No. 10: Escala Salarial Sector Público, 74
- Cuadro No. 11: Escala Salarial Nivel Jerárquico Superior, 75
- Cuadro No. 12: Roles Administrativos de Mintzberg, 136
- Cuadro No. 13: Ponderación de Habilidades Gerenciales, 151
- Cuadro No. 14: Subhabilidades de Motivación y Valores, 151
- Cuadro No. 15: Ponderación Subhabilidades Interpersonales, 153
- Cuadro No. 16: Ponderación Subhabilidades Emocionales, 155
- Cuadro No. 17: Ponderación Subhabilidades Analíticas, 156
- Cuadro No. 18: Top Ten de Sub habilidades, 167

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico No. 1: Organigrama funcional del MCPEC, 15
- Gráfico No. 2: Esquema Funcional del Ejecutivo, 31
- Gráfico No. 3: Estructura del Estado Ecuatoriano, 32
- Gráfico No. 4: Organigrama Estructural del MCPEC, 53
- Gráfico No. 5: Mapa de Procesos del MCPEC, 62
- Gráfico No. 6: Apuestas Productivas en el Ecuador, 79
- Gráfico No. 7: Nivel Jerárquico, 142
- Gráfico No. 8: Sexo, 142
- Gráfico No. 9: Rango de Edad, 143
- Gráfico No. 10: Años de Experiencia en el Cargo, 144
- Gráfico No. 11: Formación Académica, 145
- Gráfico No. 12: Perfil Profesional, 145
- Gráfico No. 13: Áreas de Interés para Futuras capacitaciones, 146
- Gráfico No. 14: Número de Empleados, 147
- Gráfico No. 15: Antigüedad en la Institución, 148
- Gráfico No. 16: Nacionalidad, 148
- Gráfico No. 17: Concurso de Merecimientos, 149
- Gráfico No. 18: Presencia de Habilidades en Funcionarios Públicos, 150
- Gráfico No. 19: Sub habilidades Motivación y Valores, 152
- Gráfico No. 20: Sub habilidades Interpersonales, 153
- Gráfico No. 21: Sub habilidades Emocionales, 154
- Gráfico No. 22: Subhabilidades Analíticas, 156
- Gráfico No. 23: Subhabilidades más Predominantes, 157
- Gráfico No. 24: Habilidades vs. Nivel Jerárquico, 158
- Gráfico No. 25: Habilidades vs. Sexo, 160
- Gráfico No. 26: Habilidades vs. Rango de Edad, 161
- Gráfico No. 27: Habilidades vs. Años de Experiencia en el Cargo, 162
- Gráfico No. 28: Habilidades vs. Formación Académica, 163
- Gráfico No. 29: Habilidades vs. Años de Experiencia en el Cargo, 164
- Gráfico No. 30: Subhabilidades menos Predominantes, 166
- Gráfico No. 31: Top Ten de Sub habilidades, 168

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación busca identificar las habilidades gerenciales expuestas en la teoría de Edgar Schein en los funcionarios públicos del nivel Jerárquico Superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

La cartera de estado, objeto de este estudio, es una de las instituciones catalogadas como claves para el desarrollo económico del país y para la consecución de las metas planteadas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

A partir de este nuevo modelo de desarrollo construido en la Carta Magna del año 2008, se configuró una reestructuración del Estado y una reforma a nivel institucional que requieren que los servidores públicos practiquen ciertas habilidades que les permitan ejercer una gestión pública eficiente y eficaz.

El teórico Edgar Schein consolida en cuatro grupos a las habilidades gerenciales necesarias para ejercer puestos directivos que son: habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales.

Con el afán de identificar la presencia de estas habilidades, se aplicó una encuesta compuesta por 40 preguntas diseñada por el grupo de docentes FALIMAR, mediante la escala de Likert, se solicitó a 33 funcionarios públicos de alto nivel indicar su grado de aceptación o discrepancia con cada uno de los enunciados presentados en la encuesta.

El análisis se realizó considerando variables generales como edad, sexo, años de experiencia en el cargo, formación académica, perfil profesional y áreas de interés para futuras capacitaciones.

Como resultado del estudio se obtuvo que, en los funcionarios públicos del nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, las habilidades de motivación y valores se presentan en mayor grado mientras que las habilidades interpersonales, emocionales y analíticas tienen una menor presencia, pero los cuatro grupos son indispensables para un trabajo de dirección efectivo.

Adicionalmente, al combinar las habilidades con cada una de las variables se pudo obtener información adicional de cómo cada una de ellas incide en mayor o menor proporción en la presencia de las habilidades en los funcionarios públicos.

## INTRODUCCIÓN

El Estado ecuatoriano ha sufrido una serie de transformaciones a partir de la instauración de la Constitución de Montecristi en el año 2008 y el planteamiento del Plan Nacional del Buen Vivir en el año 2009. Con el cambio institucional y la reestructuración de las entidades estatales se desea construir un modelo de gestión desconcentrado que posibilite la prestación de servicios públicos eficientes a través de procesos innovadores en la gestión pública. He aquí la importancia de que los líderes de cada cartera de estado posean ciertas habilidades que les permitan alcanzar los objetivos planteados.

El teórico Edgar Schein divide en cuatro categorías a las habilidades necesarias para la práctica directiva, éstas son: habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Las habilidades de motivación y valores son aquellas que buscan generar compromiso en los colaboradores para la generación de logros y la consecución de las metas organizacionales. Respecto a las habilidades analíticas, éstas proporcionan al directivo la capacidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo circunstancias de incertidumbre. Las habilidades interpersonales permiten establecer una relación de confianza entre directivos y colaboradores basada en el trabajo en equipo y una comunicación efectiva. Finalmente, las habilidades emocionales brindan al directivo la capacidad para afrontar situaciones difíciles frente al dinamismo del entorno.

El estudio analiza la presencia de las mencionadas habilidades en los funcionarios públicos de alto nivel del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

En el primer capítulo del presente trabajo se describe el planteamiento del problema junto con los objetivos generales y específicos del estudio. Se presenta además, la justificación e importancia de la investigación señalando que para enfrentar los retos del Plan Nacional del Buen Vivir establecido por el actual gobierno, se debe contar con funcionarios que apliquen habilidades gerenciales que les permitan potenciar el capital humano existente.

En el segundo capítulo se abarca la metodología utilizada en la investigación, describiendo los métodos usados, las fuentes primarias y secundarias, el método estadístico aplicado, debiendo destacar el uso de la encuesta diseñada por el grupo de docentes investigadores FALIMAR así como la escala de Likert como herramientas para la recolección de datos.

En el tercer capítulo se compara la nueva estructura del Estado ecuatoriano con la anterior. Se describe aquí, las principales reformas que se han dado con la instauración de la Constitución de Montecristi, los beneficios y costos derivados de dichos cambios.

En el cuarto capítulo se habla sobre la labor e importancia del objeto de este estudio, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, en el área económica, social y política del país.

El quinto capítulo presenta el marco teórico de las habilidades gerenciales, detallando cada una de las subhabilidades que componen las cuatro categorías de habilidades según Edgar Schein, además se habla sobre enfoques de otros autores como Max Weber, Daniel Goleman, Robert Katz, entre otros.

En el sexto capítulo se resume los resultados del trabajo de campo realizado en el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. Para una mejor comprensión del lector se presentan los datos en gráficos y tablas.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones generadas en la investigación.

Para efectos de una mejor redacción en adelante se referirá al Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad con sus siglas MCPEC.

# 1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la búsqueda para consolidar una verdadera transformación del Estado Ecuatoriano, el Ejecutivo planteó en el año 2009 el Plan Nacional del Buen Vivir.

*El concepto del Buen Vivir-Sumak Kawsay, asociada a la idea de una vida digna, de plena realización y armonía con los individuos y la naturaleza, constituye un paradigma de cambio de modelo de vida, de pensamiento, de lógica y orientación del “desarrollo”, hacia una nueva dinámica de relaciones sociales y productivas, y del entorno con la naturaleza.*

*A nivel político y sociocultural, el Sumak Kawsay, implica reconocimiento, comprensión y valoración de unos a otros, para alcanzar la autorrealización plena, individual y colectiva.*

*En lo económico, apunta a una ética de utilización y consumo de lo suficiente, lo necesario, que el ecosistema pueda soportar; a reutilizar y reciclar todo lo utilizado, lo cual implica evitar la escasez. Implica también solidaridad, reciprocidad y redistribución.<sup>1</sup>*

Además se desarrolló un cambio institucional de la función ejecutiva y una reestructuración funcional en busca de un modelo de gestión desconcentrado que posibilite la equidad dentro del territorio nacional, la construcción de un estado Plurinacional y la promoción de una eficiente prestación de servicios públicos a través de procesos innovadores en la gestión pública.

---

<sup>1</sup> ECUADOR. SENPLADES. [[http://blogpnd.senplades.gov.ec/wp-content/uploads/2010/03/Rosa-Maria-Vacacela\\_Buen-Vivir\\_2009.pdf](http://blogpnd.senplades.gov.ec/wp-content/uploads/2010/03/Rosa-Maria-Vacacela_Buen-Vivir_2009.pdf)]. Consulta: 02/04/2011 11:30.

El Ejecutivo reestructuró las diferentes Entidades del Estado con la finalidad de que los objetivos propuestos sean alcanzados pero trascendiendo más allá de la creación de una institución como tal, de un cambio de nombre o reorganización de organismos, se encontró que son los servidores públicos los verdaderos actores para alcanzar el cambio.

Al ser las personas la auténtica riqueza de una Institución, no basta que éstas posean conocimientos para una gestión eficiente y eficaz sino que se requiere que desarrollen habilidades que permitan potencializar los recursos humanos, materiales y financieros.

A lo largo de los años, las grandes industrias, las pymes y la mipymes han visto la necesidad de cambiar sus antiguas estructuras y sus directivos a desarrollar habilidades que les ayuden a adaptarse ante los constantes cambios del entorno. De aquí que las Instituciones Públicas están llamadas también a transformarse, a que sus colaboradores desarrollen habilidades que les permitan alcanzar los objetivos dictaminados en el Plan Nacional del Buen Vivir.

*Durante muchos años, se consideró que los Gerentes deberían poseer un alto nivel de conocimiento técnico, relacionado con las tareas que deben desarrollar quienes administran y dirigen las empresas y en ese sentido, se orientó la formación gerencial durante décadas.<sup>2</sup>*

Es decir, que las funciones de un gerente se limitaban al cumplimiento de los cuatro fines de la administración: la planeación, organización, dirección y control; mas en la actualidad esta concepción ya no es válida.

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. FUNLAM. [<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/HabilidadesGerenciales.pdf>]. Consulta: 22/05/2011 15:52.

Una encuesta de la Revista Fortune en el año 2004, reveló que “*la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales.*”<sup>3</sup> De ahí que el gerente y los directivos de una organización deben complementar las aptitudes técnicas con habilidades gerenciales: analíticas, motivacionales, interpersonales y emocionales que les permitan obtener una ventaja competitiva y alcanzar el éxito en la organización.

Por lo antes expuesto, es necesario identificar las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de alto nivel del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad ya que son ellos los delegados por el Presidente de la República para dar cumplimiento al Plan Nacional del “Buen Vivir” y dentro su ámbito contribuir a la consecución de los objetivos de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y alcanzar un desarrollo sostenible.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué habilidades gerenciales de las mencionadas por Edgar Schein son requeridas por los funcionarios públicos de Quito con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad?

---

<sup>3</sup> S., ROBBINS. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones.* México: Prentice Hall, Hispanoamerica S.A.

## 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.3.1 Objetivo General

Identificar qué habilidades gerenciales de las mencionadas por Edgar Schein son requeridas por los funcionarios públicos de Quito con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar qué habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales poseen los funcionarios públicos del MCPEC.
- Determinar las subhabilidades gerenciales más utilizadas y las supuestamente menos utilizadas en el Ministerio.
- Mediar la presencia de habilidades con relación a género, edad, nivel jerárquico, formación académica y años de experiencia.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El actual gobierno instauró el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013 pensando en dar cumplimiento a lo dictaminado en la nueva Constitución de Montecristi y en

realizar cambios radicales en el manejo de las políticas públicas. El plan se ha fijado objetivos y lineamientos claros en busca de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y alcanzar un desarrollo sostenible y equitativo.

Para enfrentar este reto y acabar con las antiguas prácticas es indispensable modificar la estructura organizacional de las instituciones públicas, ello implica que los líderes de cada uno de los organismos apliquen ciertas habilidades que les permitan: potenciar el talento humano existente y desarrollar una gestión pública eficiente.

De aquí la importancia de realizar una investigación que permita indagar sobre las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios públicos de Quito con nivel jerárquico superior en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad de acuerdo a la teoría propuesta por Edgar Schein. El afán fue identificar la presencia de las habilidades: emocionales, analíticas, motivacionales e interpersonales en los encargados de ejecutar el Plan Nacional del Gobierno.

#### **1.4.1 Importancia del Proyecto**

En la actualidad se han realizado varios estudios sobre temas relacionados en el sector privado, pero muy pocos en el sector público y al ser éste el eje fundamental para alcanzar el éxito en la metas planteadas por el Ejecutivo; fue necesario llevar a cabo una investigación que permita identificar en los servidores públicos del MCPEC las habilidades gerenciales que potencian su gestión.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad fue creado mediante decreto Ejecutivo No. 117-A con la finalidad de que ésta entidad se responsabilizara por el área productiva y de comercio exterior del país. Esta institución es la encargada de “coordinar, impulsar, ejecutar y evaluar las políticas, estrategias y programas de producción, empleo y competitividad, que permitan superar las inequidades, diversificar la producción y transformar el modelo productivo del Ecuador.”<sup>4</sup> El hecho de que sus directivos posean habilidades gerenciales incide directamente en los resultados alcanzados durante su labor.

De hecho una correcta orientación del talento humano tanto del despacho ministerial como el de las diferentes direcciones, coordinaciones y secretaría técnica permitirá que la misión planteada por esta cartera de Estado se cumpla y se logre transformar el modelo productivo ecuatoriano, incentivar la competitividad, fomentar la inversión nacional y extranjera, brindar un empleo de calidad capaz de mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

Por otro lado, este estudio me permitió como estudiante de la PUCE acrecentar mis conocimientos sobre la administración pública.

#### 1.4.1.1 Importancia del Proyecto para la Unidad Académica

El hecho de que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a través de su Facultad de Ciencias

---

<sup>4</sup> ECUADOR. MCPEC. [[http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=9](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=9)]. Consulta: 22/05/2011 17:10.

Administrativas y Contables conforme grupos de docentes investigadores produce un gran impacto en sus procesos educativos ya que: *“permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información.”*<sup>5</sup>

Con la participación en esta investigación del tercer semillero de estudiantes se creó la oportunidad de robustecer el conocimiento sobre la nueva planificación del Estado, su estructura orgánica y la nueva gestión gubernamental.

Por otro lado, los resultados de esta investigación corroboraron la necesidad de crear y fortalecer programas de postgrado y cursos de especialización, en temas referentes al desarrollo de habilidades gerenciales requeridas por el actual entorno social y empresarial de la ciudad de Quito.

#### 1.4.1.2 Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad

La investigación identificó las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de la ciudad de Quito que laboran en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. La sociedad puede a través de este estudio ratificar si los funcionarios públicos requieren o no de dichas habilidades.

---

<sup>5</sup> Fabiola, JARRIN. *Habilidades gerenciales funcionarios publicos de Quito.*

### 1.4.1.3 Impacto Educativo

El presente estudio aportó ideas para la creación de cursos de especialización y proyectos educativos que fomenten una formación más integral de los estudiantes; así como, contribuyó con información para los miembros directivos de la Institución y para todos los lectores del presente trabajo sobre las habilidades gerenciales que deben continuar desarrollándose y aquella que requieren de mayor atención por estar aplicándose en menor grado.

Por cuanto el sector público ecuatoriano es un campo poco estudiado, la presente investigación coadyuvó a cubrir en cierta medida el déficit de conocimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en cuanto a lo que Administración Pública se refiere.

### 1.4.2 Justificación Teórica

La importancia científica de la presente investigación radica en que ésta permitió cotejar lo expuesto en los estudios sobre “Habilidades Gerenciales” de Edgar Schein, con los hallazgos encontrados en el trabajo de campo realizado.

Valió la pena corroborar el postulado de Shein: “los recursos humanos puede constituir la gran diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones” dentro de un sector poco estudiado como lo es el sector público ecuatoriano, se utilizaron herramientas cualitativas para alcanzar el objetivo propuesto.

### **1.4.3 Justificación Práctica**

Este proyecto constituye un aporte más al desarrollo investigativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, el cual pretende aportar con conclusiones y recomendaciones que sirvan de base para la creación de programas de postgrados o cursos de capacitación en temas relacionados con habilidades gerenciales que satisfagan las actuales exigencias del entorno.

Además, en busca de obtener un panorama de aplicación nacional, el presente estudio sirve de referencia para emplearlo en otras ciudades del país; al consolidar los resultados encontrados, se puede obtener una visión macro sobre la realidad de los funcionarios públicos en cuanto al dominio de habilidades gerenciales.

Es necesario destacar que la investigación contempló una muestra de funcionarios con diversas profesiones lo que implica que el estudio sea un aporte a la formación integral, no solo de los estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables sino también de otras facultades. Con seres humanos mejor capacitados el impulso para el desarrollo del país será mucho mayor.

Adicionalmente, la realización del presente trabajo me permitió la obtención del título de Ingeniera Comercial con especialización en Finanzas.

#### 1.4.4 Justificación Metodológica

Al ser el sector público un campo poco estudiado la investigación exploratoria fue la más adecuada a utilizarse.

La forma de investigación usada fue la investigación aplicada cuya definición según el diccionario de wikipedia.org es: “*La utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.*” Además:

*Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.<sup>6</sup>*

En base a la teoría propuesta por Schein se buscó identificar qué habilidades gerenciales poseen los funcionarios públicos de Quito de una de las instituciones catalogada como claves para el desarrollo económico del país.

Se estableció el número de funcionarios de nivel jerárquico superior a ser encuestados conforme a las dependencias existentes en el organigrama estructural del Ministerio.

La investigación contempló componentes cualitativos, se empleó una encuesta como instrumento de recolección de datos que permitió identificar las

---

<sup>6</sup> MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>].  
Consulta: 02/04/2011 15:30.

habilidades que los funcionarios públicos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad poseen.

El método utilizado fue el deductivo e inductivo, es decir se partió de premisas generales, la propuesta de Edgar Schein, para llegar a conclusiones particulares, al aplicarla en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

Para la recolección de datos se realizó un trabajo de campo cuyo punto de partida fue la comprensión suficiente del marco teórico, la búsqueda de fuentes primarias y secundarias sobre la institución pública y posteriormente se aplicó una encuesta a través del internet diseñada por los docentes investigadores del grupo FALIMAR.

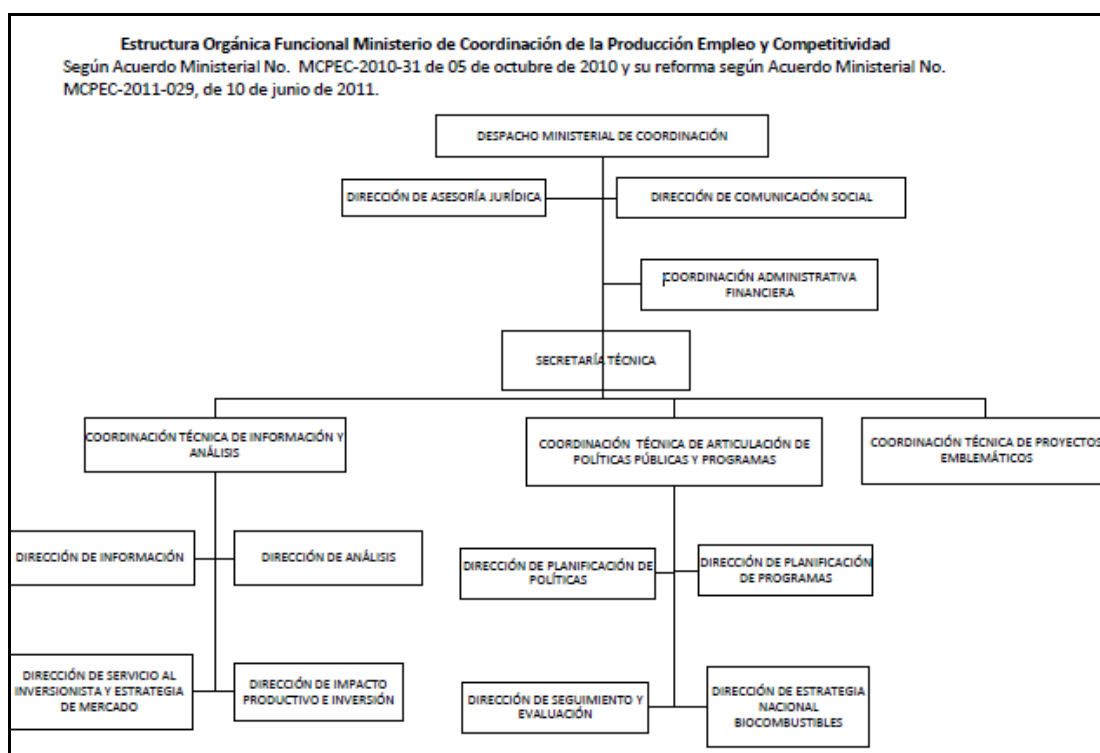
Los pasos sugeridos por la metodología fueron secuenciales y sistemáticos lo cual permitió hacer un correcto análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

## 1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del presente estudio no fue investigar sobre la falencia de habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de Quito sino identificar la presencia de éstas en los servidores públicos con nivel jerárquico superior de acuerdo a lo expuesto por Edgar Schein en su teoría.

El Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad es una de las instituciones claves para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, la población estudiada estuvo compuesta de 140 funcionarios públicos y se determinó una muestra de 33 funcionarios de alto nivel según la estructura orgánica del Ministerio en el año 2011:

**Gráfico No. 1: Organigrama funcional del MCPEC**



**Fuente:** ECUADOR. MCPEC. [[http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura\\_2011.png](http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura_2011.png)].  
Consulta: 21/01/2012 22:07.

**Elaborado por:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Cuadro No. 1: Distribución Jerárquica Superior del MCPEC**

<b>Dependencia</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>A quien Reporta</b>
Despacho Ministerial de Coordinación	Ministra Coordinadora	Cely Suárez Zaskia Nathalie	1	Presidencia de la Republica
Secretaría Técnica	Secretario Técnico	Peña Romero Humberto Mauricio	1	Despacho Ministerial
Coordinación Administrativa Financiera	Coordinador Administrativo Financiero	Sánchez Mena Raúl Mentor	2	Despacho Ministerial
Coordinación Técnica de Información y Análisis	Coordinador General de Información y Análisis	Molina Molina David	2	Secretaría Técnica
Coordinación Técnica de Articulación de Políticas Públicas y Programas	Coordinadora General de Articulación de Políticas Públicas y Programas	Lastra Alexandra	2	Secretaría Técnica
Coordinación Técnica de Proyectos Emblemáticos	Coordinador General de Proyecto Emblemáticos	Vallejo Páez Laura Silvana	2	Secretaría Técnica
Dirección de Asesoría Jurídica	Directora de Asesoría Jurídica	Ávila Ordóñez Diva Silvana	3	Despacho Ministerial
Dirección de Comunicación Social	Directora de Comunicación Social	Narváez Ricaurte María Paulina	3	Despacho Ministerial
Dirección de Información	Directora de Información	Serna Herrera Nancy Paulina	3	Coordinación Técnica de Información y Análisis
Dirección de Análisis	Director de Análisis	Montalvo Clavijo César Paúl	3	Coordinación Técnica de Información y Análisis
Dirección de Servicio al Inversionista y Estrategia de Mercado	Director de Servicio al Inversionista y Estrategia de Mercado	Brito Edgar	3	Coordinación Técnica de Información y Análisis
Dirección de Seguimiento y Evaluación	Directora de Seguimiento y Evaluación	Vallejo Guerrero Cristina Azucena	3	Coordinación Técnica de Articulación de Políticas Públicas y Programas

**Fuente:** ECUADOR. MCPEC. [<http://www.mcpec.gob.ec>].

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

## 2 MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 METODOLOGÍA

#### 2.1.1 Métodos de Investigación

Entre un conjunto de definiciones podemos destacar que:

*La investigación es un proceso creador mediante el cual la inteligencia humana busca nuevos valores. Su fin es enriquecer los distintos conocimientos del hombre, provocando acontecimientos que le hablen del por qué de las cosas, penetrando en el fondo de ellas con mentalidad exploradora de nuevos conocimientos.<sup>7</sup>*

La investigación exploratoria es, entonces, un proceso que busca descubrir y conocer algo nuevo: el presente estudio tuvo como finalidad identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñarse como funcionario público de alto nivel en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad de acuerdo a la propuesta teórica de Edgar Schein.

Se requirieron estudios exploratorios para una mejor comprensión ya que este tema no había sido discutido anteriormente, la investigación exploratoria aumenta la familiaridad del investigador con el objeto de estudio, aclarándole las principales concepciones.

---

<sup>7</sup> J., SANCHEZ CEGARRA. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. p. 42.

Como punto de partida, fue importante la comprensión de los conceptos básicos sobre habilidades gerenciales y un entendimiento de la actual estructura orgánica del Estado así como de la estructura organizacional del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, sujeto de este estudio.

La forma de investigación utilizada fue la aplicada. La Ponencia de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico la establece como:

*Una investigación técnica, que tiende a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas, a corto o mediano plazo, dirigidas a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incrementos de calidad y productividad, etc.*<sup>8</sup>

Para proyectar las habilidades gerenciales específicas identificadas en una muestra de funcionarios de alto nivel de los distintos departamentos de la Institución, se utilizó el método inductivo-deductivo. El método deductivo se empleó al partir de la teoría propuesta por Edgar Shein (premisa general) para identificar las habilidades gerenciales presentes en los servidores públicos del MCPEC (conclusiones particulares).

Esta información puede servir de insumo para un análisis posterior del Sector Público; es decir, se parte de casos particulares –las habilidades gerenciales de los servidores públicos de cada una de las instituciones del estado seleccionadas- para llegar a conclusiones generales.

---

<sup>8</sup> Ibidem.

El procedimiento a seguir fue del tipo cualitativo puesto que en este tipo de investigación se analizó la conducta desde el punto de vista de cómo los funcionarios viven su propio mundo. Se aplicó una encuesta a manera de autoevaluación con el afán de identificar las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los servidores públicos de alto nivel del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

Para Taylor y Bodgan (1986) la metodología cualitativa desarrolla conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis y teorías preconcebidas.<sup>9</sup>

Los funcionarios públicos colaboraron con el estudio contestando una encuesta compuesta por cuarenta preguntas cerradas diseñadas por el grupo de docentes investigadores FALIMAR y con la ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE se difundieron a través de internet, creando para el efecto links personales de acceso para cada servidor público.

La encuesta planteó cuarenta preguntadas, cada una de ellas relacionada a una subhabilidad; en su presentación no se indicó a qué habilidad correspondía para así disminuir el sesgo en la información.

La aplicación de la encuesta nos permitió conocer la información básica a ser analizada. Se examinó las respuestas obtenidas, considerando la frecuencia de

---

<sup>9</sup> P., SOLER. (1997). *La investigación Cualitativa en Marketing y Publicidad*. España:Ediciones Paidós Ibérica S.A. p. 70.

las mismas de acuerdo a la escala de Likert. Los resultados se graficaron para una mejor comprensión considerando una variedad de combinaciones.

### 2.1.2 Método Estadístico

La muestra se seleccionó por cuotas. En este tipo de muestro se determina una cantidad de individuos de una población para que sean miembros de la muestra.

*“No existe un procedimiento especial para determinar las cuotas, simplemente se puede determinar encuestar a 30 hombres y 30 mujeres que compartan ciertas características específicas.”<sup>10</sup>*

La población sujeta a este estudio comprendió 140 funcionarios públicos y la muestra para comprobar la hipótesis planteada estuvo compuesta por 33 personas: 13 mujeres y 20 hombres.

Los 33 funcionarios públicos fueron seleccionados por su ubicación en la estructura jerárquica de la Institución:

Nivel 1: Ministra y Viceministro

Nivel 2: Coordinadores

Nivel 3: Directores

Nivel 4: Colaboradores

---

<sup>10</sup> J., CASTAÑEDA JIMENEZ. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: MacGrawHill Interamericana S.A. p. 87.

Se utilizó una escala Likert, en la cual se solicitó a los funcionarios indicar su grado de aceptación o discrepancia con cada uno de los enunciados presentados en la encuesta.

*Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).<sup>11</sup>*

Para la construcción de la Escala Likert se consideró lo siguiente:

1. Se recolectó un gran número de declaraciones relacionadas con la medición de habilidades gerenciales, estas declaraciones pudieron identificar claramente la presencia de cada habilidad y subhabilidad en los funcionarios públicos.
2. Un grupo de funcionarios que representa la población de encuestados de interés recibió 40 preguntas para indicar su posición con relación a cada una de ellas marcando las categorías que aparecen en una escala de acuerdo-desacuerdo.

Hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, a describirse:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

---

<sup>11</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. Consulta: 17/04/2011 21:24.

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3. Se asignó puntajes a cada una de las respuestas de la escala con el fin de clasificarlos según reflejen una actitud positiva o negativa a la subhabilidad planteada. Siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo
4. Después de completar la encuesta, cada habilidad pudo analizarse por separado y al unir las respuestas se obtuvo una puntuación total determinando la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios públicos del Ministerio. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumativas.<sup>12</sup>

*Las declaraciones en una Escala de Likert se analizan para determinar cuáles de estas discriminan más claramente entre los puntos altos y los bajos. Se eliminan las declaraciones que no indican una correlación sustancial con el puntaje total o que no generan respuestas diferentes de aquellas que tienen un puntaje alto y de las que tienen un puntaje bajo en la prueba total. Este proceso aumenta la consistencia o confiabilidad interna de la técnica de medición.<sup>13</sup>*

### **2.1.3 Fuentes de Información**

Para esta investigación se utilizó fuentes primarias y secundarias.

---

<sup>12</sup> F., SÁNCHEZ. (1998). *Psicología Social*. Madrid: McGRAW HILL

<sup>13</sup> T., KINNEAR y J., TAYLOR. (1993). *Investigación de Mercado. Un enfoque aplicado*. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición. p. 240.

### 2.1.3.1 Fuentes Primarias

*Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.<sup>14</sup>*

Se utilizó la investigación de Campo, el método de observación e indagación exploratoria. Mediante la observación de las personas en las visitas al Ministerio y situaciones relacionadas con el tema de investigación se buscó encontrar información clave sobre el medio en el cual se desempeñan los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

En base al organigrama funcional de la Institución se seleccionó a los servidores públicos de alto nivel y se los colocó en el 1º, 2º, 3º o 4º nivel según su jerarquía. La muestra de funcionarios que llenó la encuesta labora en las 8 áreas principales que componen el Ministerio:

- Despacho Ministerial de Coordinación.
- Dirección de Asesoría Jurídica.

---

<sup>14</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL. [<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>]. *Primordialmente, son las consecuencias prácticas.* Consulta: 02/04/2011 16:00.

- Dirección de Comunicación Social.
- Coordinación Administrativa Financiera.
- Secretaría Técnica.
- Coordinación Técnica de Información y Análisis.
- Coordinación Técnica de Articulación de Políticas Públicas y Programas.
- Coordinación Técnica de Proyectos Emblemáticos.<sup>15</sup>

#### 2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias resultaron de material obtenido en internet, publicaciones, revistas y libros de temas relacionados con Habilidades Gerenciales de varios autores, principalmente de Edgar Schein.

Se sustentó la veracidad de la información encontrada principalmente en páginas web incluyendo fecha de actualización y hora de consulta.

---

<sup>15</sup> ECUADOR. MCPEC. [[http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura\\_2011.png](http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura_2011.png)]. Consulta: 21/01/2012 22:07.

### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Una vez recopilados los datos de las fuentes primarias, la información fue tabulada por la Dirección de informática de la PUCE, la cual entregó en una base de Excel, las respuestas de cada uno de los funcionarios expresada en números. Para cada nivel de acuerdo o desacuerdo se otorgó una calificación, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

A cada variable: nivel jerárquico, sexo, edad, años de experiencia en el cargo, formación académica, perfil profesional se asignó ponderaciones y por medio del programa utilitario Excel se estableció una matriz con rangos de respuestas. Esta matriz fue el insumo que permitió identificar si los funcionarios públicos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad poseen las habilidades propuestas por Schein y para una mejor visualización de los resultados obtenidos, la información se presentó a través de cuadros y gráficos.

Además se utilizó el sistema SPSS (Statistical Analysis Software Predictive) que es un paquete estadístico:

*Un programa modular o una librería de programas que analizan la información contenida en uno o varios archivos de datos desde un punto de vista estadístico, permitiendo posteriormente la manipulación y exportación de los resultados en forma de tablas, gráficos, informes o nuevas matrices de datos para análisis posteriores.<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> A., NAVARRO y M., MARTIN. *Uso Profesional del SPSS*. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. Primera Edición. p. 15.

El SPSS fue una herramienta muy útil en esta investigación puesto que permitió combinar las habilidades con una diversidad de variables.

## 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñarse como funcionario público de alto nivel en el sector público de Quito, en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

### **3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR**

En la búsqueda del bienestar colectivo de la población, la visión de desarrollo que conduce al actual gobierno del Presidente Rafael Correa se basa en que el Estado es un actor fundamental del cambio, garante para la corrección de tendencias centralistas antiguas y para la provisión universal de un conjunto de bienes y servicios públicos, destinados a garantizar la vigencia de los derechos fundamentales de las personas. Dar fin al planteamiento de objetivos de corto plazo en las políticas públicas es otra de las prioridades del gobierno de turno.

La anterior estructura del Estado se fundamentaba en lo dictaminado por el Consenso de Washington, Consenso en que se sintetizó que “el Estado debía ser reducido a su mínima expresión para entregar la solución de los grandes problemas al mercado”<sup>17</sup> y que fue adoptado por gran parte de los países latinoamericanos. Se promovió la apertura comercial, la captación de inversiones extranjeras, la desregulación, y la reducción del rol del Estado.

La disminución de su función atrajo en nuestro país efectos adversos en la economía y una debilidad a nivel de instituciones estatales; los niveles de eficacia con los que se acostumbró a trabajar han sido bajos primordialmente por la falta de planificación y coordinación.

---

<sup>17</sup> SENPLADES. [<http://plan2007.senplades.gob.ec/>]. Consulta: 27/04/2011 21:05.

*Las bajas capacidades de coordinación han incidido, con más o menos intensidad, en la creación y proliferación coyuntural y arbitraria de al menos 18 clases de entidades públicas y de una extensa institucionalidad (119 consejos, comisiones, fondos, institutos y otros, además de 16 organismos de desarrollo regional y 38 entidades autónomas).<sup>18</sup>*

Anteriormente, la creación de las instituciones estatales no seguía una planificación ordenada, sino más bien fueron una respuesta a las necesidades de los gobiernos de turno para enfrentar las distintas problemáticas públicas que surgían y a la presión de grupos sociales, dando lugar a la duplicidad de funciones y al despilfarro de recursos públicos.

Al devolverle al Estado varias funciones estratégicas que había perdido se intenta asegurar una adecuada coordinación económica, política y social. La gestión pública se basa entonces en principios de eficacia, descentralización, desconcentración y transparencia.

Para empezar con la reforma del Estado se definió claramente las funciones que un Estado Nacional Moderno debía realizar y se las ubicó de tal manera que se complementen ordenadamente, en lugar de duplicar las tareas o contraponerlas.

Para el efecto la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo construyó un glosario de términos para identificar los conceptos, alcances y límites de las distintas entidades públicas, presentando las siguientes definiciones:

---

<sup>18</sup> René, RAMÍREZ G. (2009). *Reforma Democrática del Estado*. SENPLADES. p. 8.

**Cuadro No. 2: Entidades del Estado Ecuatoriano**

ENTIDADES	FALCULTADES / FUNCIONES
Ministerio	Rectoría
Secretaría Nacional	Planificación
Ministerio Coordinador	Coordinación
Consejerías	Regulación
Consejos Nacionales para la Igualdad	Control
Secretaría	Control Técnico
Instituto	Ejecución
Entidad Financiera Pública	Seguimiento
Empresa Estatal	Evaluación
Corporación Estatal	Investigación
Agencia de Regulación	Concertación/Consulta
Superintendencia	Autonomía Política
Sistema	Competencias
Institución	Ordenamiento Territorial

**Fuente:** Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo, 2009

**Elaborado por:** SENPLADES

Con la definición de las facultades de cada cartera de Estado, se procedió además a realizar un levantamiento sobre el conjunto de entidades adscritas a la Presidencia de la República, a los ministerios sectoriales y a entidades autónomas con el propósito de revisar sus funciones y competencias, es decir establecer el deber ser de cada entidad para así agruparlas dentro de los siete sectores de coordinación, que son:

1. Sectores Estratégicos
2. Política Económica

3. Desarrollo Social
4. Producción
5. Seguridad Interna y Externa
6. Política
7. Patrimonio Natural y Cultural

Al mismo tiempo se ha implementado ciertas reformas a las instituciones examinadas bajo los siguientes criterios:

- Desaparecen o se fusionan aquellas entidades con facultades de rectoría ya que este campo es exclusivo de los ministerios sectoriales y los Consejos Sectoriales de la Política.
- Son asumidas o se convierten en agencias de regulación y control aquellas entidades con facultades de regulación, aquellas con facultades de control refuerzan las superintendencias.
- Se transforman en institutos adscritos a los ministerios sectoriales aquellas entidades con facultades de investigación o de ejecución de algún ámbito particular de la política sectorial.
- Aquellas entidades que hayan desarrollado importantes capacidades técnicas institucionales en algunos de los sectores de coordinación se convierten en secretarías técnicas de los ministerios coordinadores.
- Las entidades con funciones asesoras, de consulta o de concertación se transforman en consejos o comités consultivos con criterios de amplia y plural representación de la sociedad civil, cuyas decisiones no son vinculantes.
- Pasan a formar parte de los Consejos Nacionales para la Igualdad aquellas entidades que se relacionen con la participación, la promoción, la garantía de derechos y la igualdad.<sup>19</sup>

De las 119 agencias públicas analizadas se realizaron los siguientes cambios:

- 36 Entidades desaparecieron

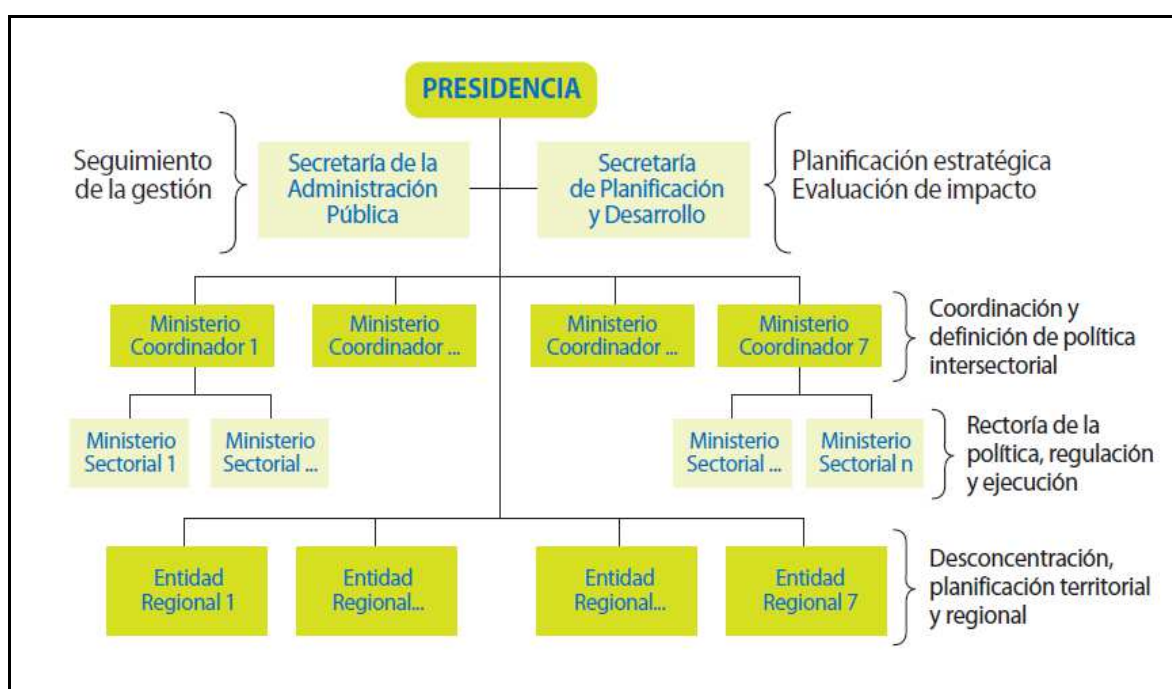
---

<sup>19</sup> *Ibidem.* p. 17.

- 23 Entidades se fusionaron
- 60 Entidades se adscribieron y cambiaron de funciones.

Como se puede observar en el siguiente gráfico frente a un nuevo diseño del esquema funcional de la función ejecutiva se busca fortalecer la planificación, coordinación, rectoría y desconcentración:

**Gráfico No. 2: Esquema Funcional del Ejecutivo**

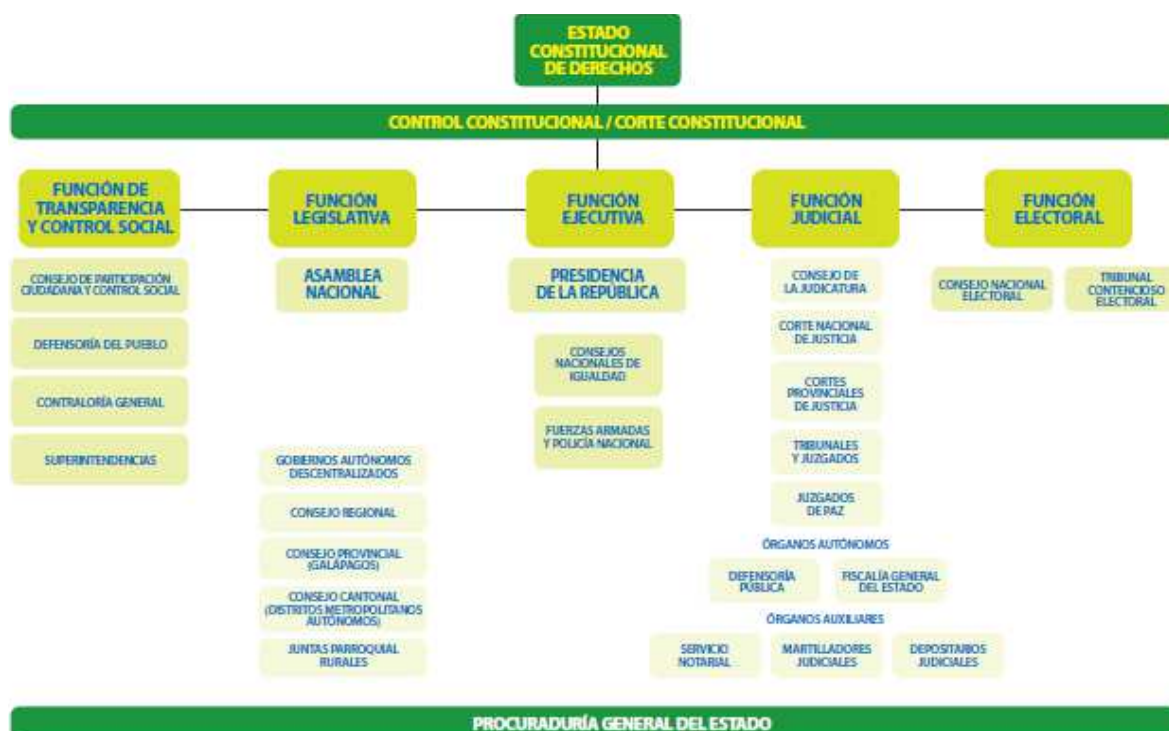


**Fuente:** SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO. (2009).

**Elaborado por:** SENPLADES

Con las modificaciones realizadas dentro de la función Ejecutiva y el establecimiento de la nueva constitución del 2008, la nueva estructura del Estado Ecuatoriano se forma como una verdadera red de instituciones consistentes en su labor y coordinadas de mejor manera, que se puede observar el Gráfico No. 3:

Gráfico No. 3: Estructura del Estado Ecuatoriano



Fuente: SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO. (2009).

Elaborado por: SENPLADES

### 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

El cambio institucional comienza con la creación de la nueva Constitución del año 2008 instaurada en Montecristi. La diferencia con aquella elaborada en 1998 radica en que los derechos que constan en la ley ahora son elevados constitucionalmente, es decir, se pasa de un Estado Social de Derechos a un Estado Constitucional de Derechos.

La visión de la nueva Constitución se extiende, los derechos de los pueblos indígenas se amplían con el reconocimiento de un Estado con carácter Plurinacional, el derecho a la educación gratuita en todos sus niveles incluyendo “el pregrado”, los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria; se presta especial atención hacia los derechos de la naturaleza, el derecho al agua, a la soberanía alimentaria, entre otros.

La Constitución de 1998 y en general los gobiernos de las últimas décadas se fundamentaron en una concepción “neoliberal” cuyos lineamientos consideraban el libre mercado, la apertura comercial, la captación de inversión extranjera mediante la privatización de las empresas y servicios públicos, la desregulación del sector financiero y la minimización del rol del Estado en cuanto a la regularización del desarrollo.

Con la nueva Carta Magna el principio fundamental del Estado es alcanzar el Buen Vivir, formando una sociedad justa, con igualdad de oportunidades y en defensa de los intereses populares pero sobre todo dando lugar a una redistribución de la riqueza dentro del territorio nacional.

Dentro los cambios implantados en la Carta Magna del año 2008 se pueden mencionar los siguientes aspectos:

### **3.1.1 Presupuesto General del Estado**

La constitución del año 2008 reafirma que es deber del Estado la planificación con miras a garantizar los derechos, la consecución del Buen Vivir y por consiguiente los objetivos planteados para el desarrollo del país.

Al revisar la Constitución de 1998, ésta solo incluye disposiciones generales en cuanto a planificación económica y social. El art. 254 y 255 indica que el sistema nacional de planificación establecerá objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, fijará metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, que deberán alcanzarse en forma descentralizada, y orientará la

inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado. Un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República estará a cargo de este sistema nacional de planificación con la participación de los gobiernos seccionales autónomos y de las organizaciones sociales que determine la ley.

Mientras que el Art. 279 y 280 de la nueva Carta Magna explican de forma detallada la vía a utilizarse para la planificación. El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. Este sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobará el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

El Plan Nacional de Desarrollo funcionará como un instrumento al cual se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y asignación de los recursos públicos.

El mencionado Plan Nacional de Desarrollo fija el rumbo del país dentro de doce objetivos que se detallan a continuación:

**Cuadro No. 3: Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo**

No.	OBJETIVO PLANTEADO	No. De Instituciones del Estado que contribuyen al objetivo	% de Instituciones que contribuyen al objetivo	% de Presupuesto por Objetivo
1	Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial.	52	29,21%	6,64%
2	Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	33	18,54%	7,68%
3	Aumentar la esperanza y calidad de vida de la población.	21	11,80%	22,45%
4	Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros.	41	23,03%	5,88%
5	Garantizar la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana.	20	11,24%	15,06%
6	Garantizar el trabajo estable, justo y digno.	23	12,92%	6,97%
7	Construir y fortalecer el espacio público y de encuentro común.	41	23,03%	1,17%
8	Afirmar la identidad nacional y fortalecer las identidades diversas y la interculturalidad.	17	9,55%	0,91%
9	Fomentar el acceso a la justicia.	18	10,11%	3,71%
10	Garantizar el acceso a la participación pública y política.	20	11,24%	2,27%
11	Establecer un sistema económico solidario y sostenible.	73	41,01%	20,11%
12	Construir un Estado para el bienestar colectivo.	17	9,55%	7,16%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

El Art. 293 de la nueva constitución establece que la formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo.

De acuerdo a la Constitución de Montecristi el Presupuesto General del Estado incluye todos los ingresos y egresos del sector público exceptuando los pertinentes a: seguridad social, banca pública, empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados. A diferencia de la Constitución de 1998 que señala que no forman parte del Presupuesto General del Estado únicamente los ingresos y egresos de los organismos del régimen seccional autónomo y de las empresas públicas.

Se considera además en el año 2008 la presentación de una programación presupuestaria cuatrianual sujeta a revisión por parte de la Asamblea Nacional para garantizar la estabilidad del gasto público, además de que todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo según lo estipulado en el Art. 297.

La programación presupuestaria cuatrianual presentada por el Ejecutivo para el año 2011-2014 se detalla a continuación:

### Cuadro No. 4: Presupuesto General del Estado

#### Programación Presupuestaria Cuatrianual 2011-2014 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

(en millones de USD)

	PROGRAMACIÓN CUATRIANUAL *			
	2011	2012	2013	2014
<b>Total de Ingresos y Financiamiento</b>	<b>19.850</b>	<b>20.190</b>	<b>21.315</b>	<b>22.864</b>
<b>Total de Ingresos</b>	<b>14.480</b>	<b>15.570</b>	<b>16.626</b>	<b>17.515</b>
Ingresos Petroleros	3.507	3.757	3.750	3.782
Ingresos No Petroleros	10.973	11.813	12.875	13.733
Ingresos Tributarios	9.426	10.160	11.110	11.863
Impuesto A La Renta	2.764	2.822	3.031	3.379
IVA	4.278	4.775	5.324	5.756
Vehículos	185	206	228	254
ICE	555	609	666	714
Salida De Divisas	385	395	422	323
Aranceles	1.080	1.159	1.244	1.326
Otros	116	195	195	110
No Tributarios	1.288	1.367	1.450	1.519
Transferencias	259	285	316	350
<b>Total de Financiamiento</b>	<b>5.369</b>	<b>4.620</b>	<b>4.689</b>	<b>5.349</b>
Desembolsos Internos	1.093	1.321	1.833	2.358
Desembolsos Externos	3.859	2.969	2.689	2.857
Disponibilidades Y Otros	418	330	150	100
<b>Total de Gastos, Amortizaciones y Otros</b>	<b>19.850</b>	<b>20.190</b>	<b>21.315</b>	<b>22.864</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>18.215</b>	<b>19.004</b>	<b>20.059</b>	<b>21.130</b>
Gastos Permanente	10.865	11.517	12.109	12.618
Sueldos y Salarios	6.523	6.862	7.185	7.508
Bienes y Servicios	1.304	1.353	1.407	1.463
Intereses	739	831	939	1.079
Transferencias	2.299	2.470	2.579	2.567
Gasto No Permanente	7.350	7.487	7.949	8.513
<b>Amortizaciones</b>	<b>1.574</b>	<b>1.220</b>	<b>1.256</b>	<b>1.717</b>
Deuda Interna	605	169	384	862
Deuda Externa	968	1.051	872	855
<b>Otros Pasivos</b>	<b>61</b>	<b>- 34</b>	<b>0</b>	<b>17</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas

Notas:

(1) la cifra presentada es neta de costos e inversiones de EP PETROECUADOR

(2) Incluye impactos del Código de la Producción

\* No incluye la cuenta de financiamiento de derivados deficitarios CFDD

**Fuente:** MINISTERIO DE FINANZAS**Elaborado por:** MINISTERIO DE FINANZAS

Dentro del Presupuesto General del Estado para el año 2011 se ha asignado \$ 14.366.579,00 al Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad para la ejecución de sus diferentes proyectos, la asignación se puede observar en el consolidado del presupuesto por Estructura Programática del Ministerio de Finanzas:

**Cuadro No. 5: Presupuesto General del Estado  
Consolidado por Estructura Programática  
Ejercicio Fiscal 2011**

ENTIDAD	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	
COMPETITIVIDAD	COMERCIALIZACION	000 - SIN PROYECTO	<b>000 - SIN PROYECTO</b>	<b>2,481,420.44</b>	
		001 - APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD ATN 9635	001 - APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD ATN 9635	<b>59,801.90</b>	
			<b>001 - APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD ATN 9635</b>	<b>59,801.90</b>	
		008 - AGENDA DE DIVERSIFICACION DE LA PRODUCCION	001 - AGENDA DE DIVERSIFICACION DE LA PRODUCCION	<b>7,518,003.72</b>	
			<b>008 - AGENDA DE DIVERSIFICACION DE LA PRODUCCION</b>	<b>7,518,003.72</b>	
		009 - DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD DE PROPIETARIOS DEL ECUADOR	001 - DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD DE PROPIETARIOS DEL ECUADOR	<b>4,307,352.94</b>	
			<b>009 - DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD DE PROPIETARIOS DEL ECUADOR</b>	<b>4,307,352.94</b>	
		<b>26 - FOMENTO Y PROMOCION DE LA PRODUCCION, COMPETITIVIDAD Y COMERCIALIZACION</b>			<b>14,366,579.00</b>
		<b>026 - MINISTERIO DE COORDINACION DE LA PRODUCCION EMPLEO Y COMPETITIVIDAD</b>			<b>14,366,579.00</b>

Fuente: MINISTERIO DE FINANZAS

Elaborado por: MINISTERIO DE FINANZAS

Por otro lado, se plantea en la Constitución del 2008 una gestión del presupuesto por resultados; es decir, que el Presupuesto General del Estado, como herramienta de la Política Fiscal, se encuentra orientado a apoyar a cada uno de los objetivos nacionales en el marco de una planificación para el desarrollo. Los ámbitos sobre los cuales se ha priorizado el trabajo son la educación, la salud, la vivienda digna, la seguridad social, la cultura, la ciencia y la tecnología.

En el siguiente cuadro se resume las diferencias entre el presupuesto tradicional y el presupuesto por resultados:

**Cuadro No. 6: Diferencias Presupuesto Tradicional vs. Presupuesto por Resultados**

PRESUPUESTO TRADICIONAL		PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS
Insumos	ENFOQUE	Resultados
Cumplimiento de normas	ENFASIS	Cumplimiento de resultados
Inercial e incrementalista	ASIGNACION DE RECURSOS	En programas definidos por la planificación
Corto plazo (anual)	HORIZONTE TEMPORAL	Medio y largo plazo (plurianual)
¿Cuánto se gastará? ¿Quién gastará? ¿En qué se gastará?	PREGUNTAS CLAVE	¿Para qué se gastará? ¿Qué resultado se obtendrá? ¿Qué costo significará?
Centralizada y rígida	GESTION	Descentralizada y flexible
Ejecución del gasto	SEGUIMIENTO Y EVALUACION	Cumplimiento de metas y resultados expresados por indicadores de eficiencia y eficacia

**Fuente:** MINISTERIO DE FINANZAS. (2010)

**Elaborado por:** MINISTERIO DE FINANZAS

Finalmente bajo esta nueva planificación presupuestaria la visión conceptual cambia y se la puede resumir de la siguiente manera:

### Cuadro No. 7: Visión Conceptual del Presupuesto

	LEGISLACIÓN ANTERIOR	Constitución, PNBV, COPYF
Función objetivo	Programa Macroeconómico (sujeción de la política al presupuesto)	Objetivos de desarrollo PNBV (sujeción sostenible del presupuesto a la política)
Variable Objetivo	Metas fiscales: gasto y pago de deuda	Gasto e inversión pública
Variable de ajuste	Gasto Público: la inversión pública especialmente la social	Resultado fiscal: - Requiere financiamiento Sostenible

**Fuente:** MINISTERIO DE FINANZAS. (2010)

**Elaborado por:** MINISTERIO DE FINANZAS

Se puede concluir que la nueva Constitución plantea un marco más normativo que reglamenta la planificación y la coordinación del presupuesto, vinculando a las finanzas públicas con la planificación nacional del Estado.

#### 3.1.2 Políticas y Legislación

La nueva Carta Magna está dirigida, entre otros elementos, hacia cuestiones ligadas a:

- Reconstitución y racionalización estatal.
- Recuperación de la planificación pública.
- Regulaciones ambientales del desarrollo.
- Consagración de derechos de la naturaleza.
- Reconocimiento de la plurinacionalidad del Estado.
- Promoción de la participación social y el poder ciudadano.
- Construcción de un Estado constitucional.

- Ampliación de los derechos.
- Prefiguración de un modelo de desarrollo distante del canon Ortodoxo.
- Primacía del poder civil sobre el actor militar.
- Profundización del sufragio universal que amplía la comunidad política al facultar el derecho al voto de jóvenes mayores de 16 años, ecuatorianos en el exterior, extranjeros, personas privadas de la libertad sin sentencia, policías y militares.

La Constitución innova y contiene, así, el conjunto de demandas e intereses que emergieron desde la resistencia popular contra el neoliberalismo y contra otras agendas de modernización democrática y transformación social del Estado, y contra la política y la economía represadas a lo largo de los años 90.<sup>20</sup>

Además, con el reordenamiento jurídico del Estado en cinco poderes en lugar de tres: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y de Transparencia y control Social, se pretende recuperar las principales capacidades de acción del Estado: la planificación, regulación, control y redistribución.

A las tres funciones del Estado contempladas en la Constitución de 1998 se añadieron dos:

La Función Electoral que está encargada de garantizar el ejercicio del derecho al sufragio así como a la organización política de la ciudadanía.

La Función de Transparencia y Control Social que tiene como tareas el promover el control de las entidades del sector público y de las personas naturales o jurídicas del sector privado, el fomentar la participación ciudadana, el proteger el ejercicio de los derechos y combatir la corrupción.

---

<sup>20</sup> René, RAMÍREZ G. (2009). *Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir*. Memoria Bienal 2007-2009. Semplades 2009. p. 25.

Con referencia a las políticas estatales cabe mencionar lo siguiente:

La política fiscal fijada en la Carta Magna del 2008 busca financiar los servicios, inversión y bienes públicos; redistribuir el ingreso a través de tributos y subsidios apropiados; y generar incentivos para atraer la inversión en los diferentes sectores de la economía. Existe un mayor detalle en cuanto a las reglas de endeudamiento público con relación a la Constitución de 1998 en la que se ordenaba una política fiscal disciplinada, capaz de fomentar el ahorro y la inversión y cuidar que el endeudamiento sea compatible con la capacidad de pago del país.

Se acudirá al endeudamiento público bajo la actual Constitución únicamente cuando los ingresos fiscales y los recursos provenientes de cooperación internacional sean insuficientes y cuando éste no afecte a la soberanía, los derechos, el buen vivir y la preservación de la naturaleza.

Por otro lado, se prohíbe la estatización de deuda privada y se aclara que se encargará a órganos competentes el análisis financiero, social y ambiental de proyectos que impliquen endeudamiento público.

En cuanto a la política económica estipulada en la Constitución del 2008 se orienta hacia un sistema económico social y solidario en el que exista un equilibrio entre sociedad, Estado y mercado. El ser humano es para este caso el sujeto y el fin, se contempla dentro de sus objetivos: incentivar la producción nacional, asegurar la soberanía alimentaria, impulsar el pleno empleo y mantener la estabilidad económica entendida como el máximo nivel

de producción y empleo sostenible en el tiempo. A diferencia de la constitución del 98 que se basa en un sistema de economía social de mercado, que impulsa la libre competencia, sanciona las prácticas monopólicas que la impidan y promueve el desarrollo de actividades y mercado competitivos.

La política tributaria establecida en el 2008 añade a los principios de igualdad, proporcionalidad y generalidad de 1998, el principio de progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria.

Los impuestos directos y progresivos se priorizan, la actual política tributaria se orienta a la redistribución y estimulación de empleo, la producción de bienes y servicios y conductas ecológicas responsables.

Finalmente la Política Comercial contemplada en la Constitución del 2008 desarrolla y dinamiza los mercados internos de acuerdo a los objetivos estratégicos del Plan Nacional de desarrollo. Dentro de los objetivos propuestos se encuentra el fortalecer el aparato productivo nacional, regular y ejecutar acciones para impulsar la inserción estratégica de país en el mundo e impulsar el desarrollo de economías de escala.

Se busca promover las exportaciones que generen mayor empleo y valor agregado, principalmente aquellos productos de las medianas y pequeñas empresas y las correspondientes al sector artesanal.

La Constitución de Montecristi es mucho más detallada en cuanto a la forma de ejecución de cada uno de los puntos contemplados en sus 444 artículos, el camino a seguir está descrito solo hace falta que los servidores públicos lo conviertan en una auténtica realidad.

### **3.1.3 Servicios**

La Constitución de 1998 consideró las políticas de privatización de servicios y bienes públicos. Al contrario de esto, la Constitución del 2008 restableció la autoridad del Estado sobre la economía, creando nuevamente áreas estratégicas que bajo su control y regulación impiden la privatización de los recursos claves como el agua y el petróleo.

Se impone, además, restricciones ambientales más estrictas a las actividades económicas en el medio rural: la “soberanía energética” (es decir, inversiones petroleras o hidroeléctricas) no podrá lograrse poniendo en riesgo la “soberanía alimentaria”<sup>21</sup>

Por tanto el Estado es el responsable de la provisión universal de servicios públicos de calidad, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de los bienes públicos como el agua potable y riego, energía eléctrica y telecomunicaciones, vialidad, infraestructura aeroportuaria.

---

<sup>21</sup> RED PRENSA RURAL. [<http://redprensarural.com/2009/02/18/nueva-constitucion-ecuador-proclama-a-favor-de-un-cambio-en-el-modelo-de-desarrollo/>]. Consulta: 28/05/2011 18:26.

Para este efecto el actual Gobierno creó empresas públicas que funcionan como sociedades de derecho público, con criterios empresariales, sociales, económicos orientados a brindar servicios de calidad a los ecuatorianos.

### 3.1.4 Migración

*La Asamblea resolvió mantener el carácter unitario del Estado, incorporando la plurinacionalidad. Aparte de las competencias exclusivas que constan en la Constitución de 1998 –defensa, seguridad, relaciones internacionales y políticas económicas– el Estado será responsable de la planificación, migración, áreas naturales protegidas, recursos naturales, biodiversidad, empresas públicas nacionales y otras.<sup>22</sup>*

Dentro de la estructura nueva del Estado se ha formado la Secretaría Nacional del Migrante cuyo fin principal es la creación de programas específicos que permitan atender las necesidades de los ecuatorianos residentes en el exterior. Dentro de las políticas gubernistas en cuanto a la migración se ha desarrollado el Plan Bienvenido a Casa y se está realizando estudios para la creación de un Banco del Migrante.

A comparación con la Constitución anterior el nuevo Estado se ha comprometido con el respeto a los Derecho Humanos, la Carta Constitucional del 2008 establece que la movilidad humana es un Derecho Humano.

Además la constitución plantea que el Estado se preocupará por la condición migratoria de los ecuatorianos; es decir que protegerá lo derechos laborales de

---

<sup>22</sup> Santiago, ORTIZ. (2008). *Análisis Nueva Constitución*. Revista La Tendencia. p. 110.

los trabajadores en el exterior mediante la promoción de convenios y acuerdos con otros países para lograr su regularización.

La Secretaria Nacional del Migrante – SENAMI ha impulsado dos programas “Comunicación y Cultura Fortaleciendo Vínculos” y “Fondo para el Retorno Digno (El Cucayo)” con el presupuesto asignado a estos programas en el año 2010 se realizaron 96 eventos de la campaña “Todos somos migrantes”, se capacitaron a alrededor de 2.700 personas sobre la realidad migratoria y se elaboraron 240 perfiles de proyectos productivos. Se capacitaron a 2,300 personas sobre inversiones sociales y se financiaron 121 emprendimientos.

El Fondo para el Retorno Digno busca entregar información y asesorar a los migrantes sobre negocios en sectores estratégicos en los cuales pueden invertir sus ahorros y generar riqueza en el país.

Este plan de acción constituye una opción viable para aquellos migrantes ecuatorianos que debido a la crisis económica mundial ven la necesidad de retornar al Ecuador pero todavía el gobierno debe trabajar en la creación de plazas de trabajo e incentivar la inversión y la producción.

### 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

El cambio de la estructura del estado acarrea costes económicos bastante altos. Al incrementarse el número de carteras de estado (Ministerios) se requiere contar con un mayor número de personas para ejecutar las nuevas tareas asignadas.

En el Presupuesto General del Estado el pago de sueldos a los funcionarios públicos representó alrededor del 60% del gasto corriente, lo cual equivale a toda la recaudación de Iva e Impuesto al Renta<sup>23</sup>, adicionalmente se debe considerar los incrementos por ascensos, escalafones y en sí los aumentos salariales que se han dado en el sector público. Para el año 2010 según el Ministerio de Finanzas la masa salarial ascendió a los \$6.500 millones de dólares.

En las actuales condiciones el Estado emplea a más del 30% de los empleados formales del país. Entre el 2007 y el 2009 se incrementaron 98.000 servidores públicos, un crecimiento del 27%.<sup>24</sup>

El Presupuesto General actual es mucho mayor que el de años anteriores al 2007, se puede constatar una evolución en los ingresos como en los gastos. En cuanto a los ingresos el incremento se debe principalmente por la elevación del precio del petróleo y al aumento en la presión tributaria. El gasto del actual gobierno ha crecido de manera desmedida para afrontar los costes del modelo planteado, el cual se sustenta en el gasto público: sueldos e incremento de burocracia, subsidios e inversión social.

Además, el alto endeudamiento público ha servido como herramienta para sostener el elevado gasto del actual gobierno, entre los principales acreedores se encuentra: el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, La Corporación Andina de Fomento y el Fondo Monetario Internacional; cabe mencionar, la deuda contraída

---

<sup>23</sup> J., CARRERA. (2010). *Presupuesto 2010. La Agonía Continúa*. Gestión. Edición 187. p. 30.

<sup>24</sup> *Ibíd.*

con bancos de la China y la venta anticipada de petróleo realizada en el año 2009 a Petrochina por un total de \$1.000 millones a una tasa del 7.25% anual, esta condición de crédito comparable con otras resultó muy cara para la economía del país.

Frente a las reformas realizadas dentro de las instituciones también se genera un coste social dramático asociado con la pérdida de los empleos por la falta de inversión en el sector productivo privado y el incremento en el índice del subempleo, la inestabilidad laboral y la compra de renuncias obligatorias en el sector público.

### 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

Según René Ramírez, Secretario General de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, se obtuvieron varias conquistas importantes con la Constitución de Montecristi: a) La recuperación y fortalecimiento de un nuevo Estado soberano para la ciudadanía. b) La construcción de un régimen de desarrollo para la igualdad y el buen vivir (armonía entre la sociedad, la naturaleza y la economía). c) La Constitución de un Estado constitucional de derechos y justicia. d) La organización del poder en cinco funciones estatales. e) La democratización y recuperación del sistema político. f) La nueva organización territorial para la descentralización y las autonomías.

La nueva estructura del Estado permite coordinar políticas y hacer que los esfuerzos y los recursos públicos no se dupliquen entre instituciones. Se busca la descentralización y la desconcentración de funciones.

Dentro de las principales transformaciones que se han dado tras la instauración de la nueva Constitución y las reformas a la estructura del Estado se puede mencionar el cambio en el ámbito fiscal-tributario, se aumentó la capacidad de recaudación y se dio paso a la equidad en el pago de impuestos.

Con la nueva Ley de Equidad Tributaria se cambió sustancialmente la estructura impositiva del país. Esta ley regula los principales impuestos en Ecuador por jerarquía de recaudación. Además se establecieron sanciones más fuertes para la evasión tributaria y para los mecanismos de defraudación lo que refuerza los ingresos estatales, al mismo tiempo se crearon algunos incentivos para la producción dentro de la Agenda para la Transformación Productiva.

Con respecto a los sectores estratégicos se ha realizado una gran inversión en hidroelectricidad, carreteras, telecomunicaciones. De acuerdo al Ministerio de Finanzas el gobierno ha destinado alrededor del 14% del PIB a la inversión en sectores estratégicos y en el sector social. La renegociación de los contratos petroleros para que las empresas privadas se constituyan en prestadoras de servicios ha sido otro esfuerzo realizado con el único fin de recuperar los recursos de los ecuatorianos.

En cuanto a la banca pública un beneficio que se obtuvo al inyectar recursos fiscales y controlar su gestión ha sido el consecuente fortalecimiento de este sector. Al incrementarse el acceso al crédito productivo se contribuye también al objetivo de la redistribución económica. Se ha impulsado de igual manera a la banca pública como estrategia para el desarrollo con dos fines específicos: El regular a la banca privada e inyectar recursos en la economía.

Por otro lado la Constitución contempla una nueva forma para elaborar el Presupuesto General del Estado, la misma que privilegia al gasto social sobre otros gastos como el pago de la deuda externa. Con la renegociación de esta última se buscó bajar el servicio de la deuda y trasladar dicho capital hacia la inversión pública.

Según el artículo 286 de la Constitución los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes. Los gastos en salud, educación y justicia serán prioritarios.

En cuanto a la educación se creó el programa Hilando el Desarrollo el cual contempla el no cobro de matrículas en escuelas y colegios públicos facilitando el acceso de miles de niños y jóvenes a la educación, se ha colaborado con textos escolares y uniformes para la sección de enseñanza básica.

Dentro de los cambios instaurados en la nueva Constitución y con el afán de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación ecuatoriana se fijó, en la transitoria décimo octava de la Constitución, incrementos anuales de recursos de al menos el 0,5% del PIB hasta alcanzar un mínimo del 6% para el gasto en educación.

El segundo objetivo del Plan Nacional de Desarrollo busca mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía para lo cual se ha considerado la inversión en ciencia y tecnología

En el campo de la salud se han destinado recursos para la mejora de la infraestructura hospitalaria, la gratuidad de la medicina al igual que de los servicios. En la vigésima segunda transitoria de la Constitución se ha planteado incrementar los recursos

anualmente en un 0,5% del PIB hasta alcanzar el 4% del mismo para el gasto en salud.

Los objetivos contemplados en la Constitución de Montecristí y en el Plan Nacional de desarrollo son ambiciosos, se podrían describir como una verdadera utopía cuyo reto radica en convertir lo escrito en una realidad palpable.

## **4 EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS**

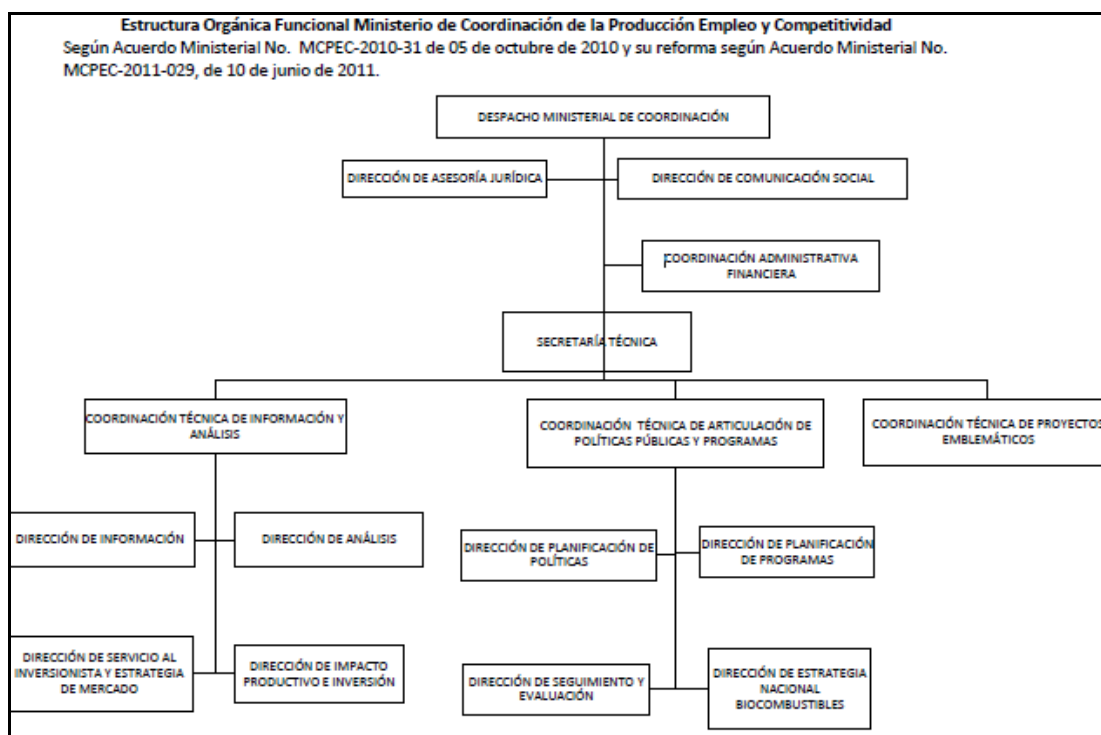
Mediante Decreto Ejecutivo No. 117- A, publicado en el registro oficial No. 33 del 5 de marzo del 2007 se creó el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, MCPEC, colocándolo como responsable del área productiva y de comercio exterior del Ecuador.

Al igual que los demás ministerios coordinadores el rol principal del MCPEC es la coordinación; es decir, el planteamiento de directrices, la planificación de políticas públicas y el seguimiento de la gestión realizada.

Las entidades ejecutoras que están bajo su coordinación son el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Turismo, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Relaciones Laborales, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional. Además el Viceministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración; Servicio de Rentas Internas, Corporación Aduanera Ecuatoriana, Instituto Nacional de Compras Públicas, Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento.

## 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**Gráfico No. 4: Organigrama Estructural del MCPEC**



**Fuente:** ECUADOR. MCPEC. [[http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura\\_2011.png](http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura_2011.png)].  
 Consulta: 21/01/2012 22:07.

**Elaborado por:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

### 4.1.1 Plan Estratégico Institucional

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos expedido por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, Acuerdo No. MCPEC- 2010-31, señala en sus artículos 1 - 4:

#### 4.1.1.1 Misión

Coordinar, articular, impulsar y controlar las políticas, estrategias y programas de producción, empleo y competitividad, a través de la

Agenda para la Transformación Productiva, que permitan superar las inequidades, diversificar la producción y renovar el modelo productivo del Ecuador.

#### 4.1.1.2 Visión

Un Ecuador inclusivo, positivo y en potencia, generador de empleo de calidad, productivo y competitivo, con políticas públicas integrales e impulsado por una transformación productiva, y la cooperación público – privada comprometida con la equidad, el desarrollo y el buen vivir.

#### 4.1.1.3 Objetivos Estratégicos

- a) Impulsar la transformación del modelo de producción generando mayor equidad en las cadenas productivas mediante la ciudadanización de la Revolución Ciudadana.
- b) Aportar a la competitividad sistemática y la inclusión solidaria.
- c) Promover políticas públicas bajo un enfoque integral y holístico, a fin de articular la acción del Estado en el ámbito de la producción, bajo los principios de la economía social, solidaria y sostenible.
- d) Facilitar la inversión nacional y extranjera que cumpla con las políticas nacionales.

#### 4.1.1.4 Valores

***Honestidad.-*** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos, así como en la prestación de servicios bajo la responsabilidad del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

***Justicia.-*** Propender a que sus actos se enmarquen en actos según el criterio de equidad.

***Transparencia.-*** Capacidad de los servidores del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social. Garantizar el pleno cumplimiento de las normas constitucionales y legales y establecer los mecanismos más adecuados para que el público tenga acceso a la información de la entidad.

***Predisposición al Servicio.-*** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los ciudadanos usuarios de los servicios ministeriales.

#### **Valores del Gabinete de la Producción**

- Transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Compromiso con los sectores vulnerables.

- Solidaridad intergeneracional e interregional.
- Alianza con sectores productivos.
- Eficacia y oportunidad en la construcción de alternativas y soluciones.<sup>25</sup>

El artículo 10 del mencionado estatuto dispone que los procesos que elaboran los productos y servicios del MCPEC se ordenen y clasifiquen en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. De hecho, con el propósito de asegurar el ordenamiento orgánico de la institución, se ha alineado su misión con una estructura organizacional por procesos, la cual se dividen en tres grandes grupos.

- **Procesos Gobernantes** que son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Procesos Agregadores de Valor** los mismos que generan, administran y controlan los productos y servicios destinados principalmente a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la razón de ser del Ministerio.

---

<sup>25</sup> ECUADOR. MCPEC. [[http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=396&Itemid=85](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=396&Itemid=85)]. Consulta: 17/06/2011 21:40.

- **Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo** que están encaminadas a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismo, viabilizando la gestión institucional.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad para el cumplimiento de su misión y atribuciones, desarrolla los siguientes procesos internos:

### **1. Proceso Gobernante:**

*Direccionamiento Estratégico de las Políticas y Acciones Intersectoriales de Producción, Empleo, Competitividad y Comercio Exterior.*

*Responsable: Ministro (a) Coordinador (a) de la Producción, Empleo y Competitividad.*

*Misión: Coordinar y concertar las políticas y acciones que adopten las instituciones que integran el Consejo Sectorial de la Producción, así como dirigir y controlar el funcionamiento del MCPEC.*

### **2. Procesos Agregadores de Valor:**

*2.1 Gestión Estratégica de las Políticas y Acciones Intersectoriales de producción, empleo y competitividad.*

*Responsable: Secretario Técnico.*

*Misión: Planificar, dirigir y controlar la gestión técnica de las políticas y acciones sectoriales e intersectoriales de producción, empleo y competitividad, a través de diseñar instrumentos técnicos y viabilizar su implementación en las instituciones integrantes del Consejo Sectorial de la Producción y del MCPEC.*

*2.1.1 Gestión Técnica de Información y Análisis del Sector Productivo.*

*Responsable: Coordinador General de Información y Análisis.*

*Misión: Analizar cuantitativamente y cualitativamente los impactos de las políticas públicas propuestas o implementadas, en el ámbito de la producción, el empleo y la competitividad y administrar el Sistema Integrado de Indicadores de la Producción, que contiene información generada por las instituciones vinculadas al sector productivo.*

#### *2.1.1.1 Gestión de Información*

*Responsable: Director (a) de Información.*

*Misión: Administrar el Sistema Integrado de Indicadores de la Producción con la Información que se genera en las instituciones vinculadas al sector productivo y que sirve de insumo para el Sistema Nacional de Información.*

#### *2.1.1.2 Gestión de Análisis*

*Responsable: Director (a) de Análisis*

*Misión: Analizar cuantitativamente y cualitativamente los impactos de las políticas públicas, propuestas o implementadas, en el ámbito de la producción, e empleo y la competitividad que surjan en el seno del Consejo Sectorial de la producción, empleo y competitividad.*

#### *2.1.1.3 Gestión de Servicio al Inversionista y Estrategia de Mercado.*

*Responsable: Director (a) de Servicio al Inversionista y Estrategia de Mercado.*

*Misión: Brindar información oportuna y eficaz a ciudadanos, beneficiarios de programas o inversionistas potenciales, para garantizar una efectiva promoción y comunicación se deberá coordinar las gestiones necesarias para operativizar los sistemas de información y difusión, y así poder canalizar a cada programa diseñado en el MCPEC.*

#### 2.1.1.4 *Gestión de Impacto Productivo e Inversión*

*Responsable: Director (a) de Impacto Productivo e Inversión.*

*Misión: Determinar la viabilidad de proyectos o programas analizando el impacto y el nivel de riesgo de inversión a través de un estudio a nivel de mercado, producto, financiero contable y legal, a los proyectos o programas. Este análisis representará el insumo necesario para conocer si los proyectos o programas son viables para su inversión.*

#### 2.1.2 *Gestión Técnica de Coordinación y Articulación de Políticas, Programas, Proyectos del Sector Productivo*

*Responsable: Coordinador (a) General de Articulación de Políticas, Programas, Proyectos del Sector Productivo.*

*Misión: Diseñar, proponer, coordinar las políticas sectoriales e intersectoriales de producción, empleo y competitividad; así como apoyar y dar seguimiento a la implementación de las estrategias y modelos de gestión de las entidades del Consejo Sectoriales de la Producción, en el marco de la Agenda Sectorial de Productividad.*

##### 2.1.2.1 *Gestión de Planificación de Políticas Públicas*

*Responsable: Director (a) de Planificación de Políticas Públicas.*

*Misión: Diseñar, proponer, coordinar las políticas públicas sectoriales e intersectoriales de producción, empleo y competitividad de las entidades del Consejo Sectorial de la Producción, en el marco de la Agenda de Transformación Productiva.*

##### 2.1.2.2 *Gestión de Planificación de Programas*

*Responsable: Director (a) de Planificación de Programas.*

*Misión: Administrar el sistema de Planificación Institucional del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad en el marco de la Agenda de*

*Transformación Productiva y el Plan Nacional para el Buen Vivir.*

*2.1.2.3 Gestión de Seguimiento y Evaluación*

*Responsable: Director (a) de Seguimiento y Evaluación.*

*Misión: Diseñar, proponer y aplicar las metodologías de seguimiento y evaluación de los Planes, Programas y Proyectos del Consejo Sectorial de la Producción, para el cumplimiento de la Agenda de Transformación Productiva.*

*2.1.2.4 Gestión de Estrategia Nacional de Biocombustible*

*Responsable: Director (a) de Estrategia Nacional de Biocombustible.*

*Misión: Diseñar y ejecutar la Estrategia Nacional de Biocombustibles, con la implementación, ejecución y evaluación de proyectos de interés nacional. Promover lineamientos de política pública que fomenten el desarrollo de proyectos de biocombustibles y energías renovables y la intervención coordinada de las instituciones tanto públicas como privadas relacionadas en el desarrollo de biocombustibles y energías renovables del país.*

*2.1.3 Gestión de Proyectos Emblemáticos*

*Responsable: Coordinador (a) General de Proyectos Emblemáticos.*

*Misión: Coordinar, incubar y ejecutar iniciativas de carácter intersectorial, definidas como prioritarias para el fomento de la competitividad sistemática; de la producción; y, de la generación de empleo, que vincule la acción del MCPEC con otros sectores de la economía nacional, hasta su transferencia definitiva a las instituciones del Consejo Sectorial de la Producción o a los ministerios sectoriales correspondientes.*

### **3. Procesos Habilitantes:**

#### *3.1 De Asesoría*

##### *3.1.1 Gestión de Asesoramiento Jurídico*

*Responsable: Director (a) de Asesoría Jurídica*

*Misión: Proporcionar seguridad jurídica al MCPEC y monitorear la asesoría jurídica que las instituciones comprendidas en su ámbito de acción reciben de sus propios órganos de asesoría jurídica, sobre la base de la aplicación del ordenamiento legal.*

##### *3.1.2 Gestión de Comunicación Social*

*Responsable: Director (a) de Comunicación Social.*

*Misión: Difundir, evidenciar y transparentar mediante una comunicación efectiva y dinámica la gestión del MCPEC Y que coadyuve al posicionamiento institucional.*

#### *3.2 De Apoyo*

##### *3.2.1 Gestión Administrativa – Financiera*

*Responsable: Director (a) Administrativo (a) Financiero (a).*

*Misión: Administrar, coordinar y gestionar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y documental del MCPEC, garantizando la provisión de los recursos para la gestión institucional.<sup>26</sup>*

Para una mejor visualización se presenta en el siguiente gráfico el mapa de procesos del Ministerio:

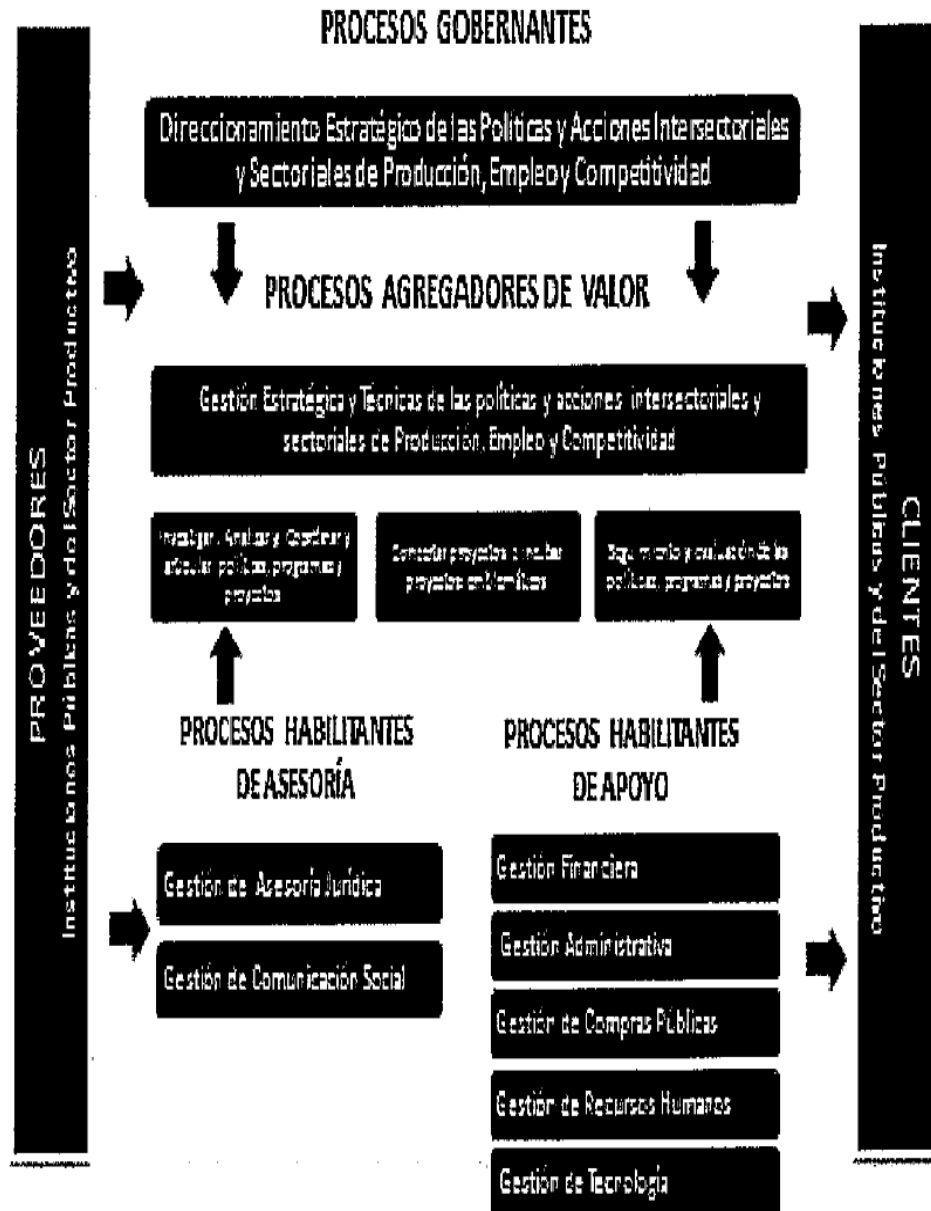
---

<sup>26</sup> MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional.* pp. 4-5.

Gráfico No. 5: Mapa de Procesos del MCPEC



## MAPA DE PROCESOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD



Fuente: ECUADOR. MCPEC. [[http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura\\_2011.png](http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Estructura_2011.png)]. Consulta: 21/01/2012 22:07.

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

#### 4.1.2 Funcionarios Públicos

El artículo 2 de la Ley Orgánica del Servicio Público prescribe que el objetivo del servicio público y la carrera administrativa es propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad cuenta con un equipo humano de 140 personas entre directivos, personal técnico y operativo.

##### 4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior

De acuerdo a la estructura organizacional del Ministerio los puestos directivos que son de libre nombramiento y remoción son: Ministro (a) Coordinador (a) de la Producción, Secretario (a) Técnico (a), Coordinadores (as) Generales y Directores (as) Técnicos (as) de Área.

Entiéndase por cargos de libre nombramiento y remoción a aquéllos expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. *Artículo 17. Literal e.*

**Cuadro No. 8: Funcionarios del Nivel Jerárquico Superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad**

<b>Dependencia</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Despacho Ministerial de Coordinación	Ministra Coordinadora	Cely Suárez Zaskia Nathalie
Secretaría Técnica	Secretario Técnico	Peña Romero Humberto Mauricio
Dirección de Asesoría Jurídica	Directora de Asesoría Jurídica	Ávila Ordóñez Diva Silvana
Dirección de Comunicación Social	Directora de Comunicación Social	Narváez Ricaurte María Paulina
Coordinación Administrativa Financiera	Coordinador Administrativo Financiero	Sánchez Mena Raúl Mentor
Coordinación Técnica de Información y Análisis	Coordinador General de Información y Análisis	Molina Molina David
Coordinación Técnica de Articulación de Políticas Públicas y Programas	Coordinadora General de Articulación de Políticas Públicas y Programas	Lastra Alexandra
Coordinación Técnica de Proyectos Emblemáticos	Coordinador General de Proyecto Emblemáticos	Vallejo Páez Laura Silvana
Dirección de Información	Directora de Información	Serna Herrera Nancy Paulina
Dirección de Análisis	Director de Análisis	Montalvo Clavijo César Paúl
Dirección de Servicio al Inversionista y Estrategia de Mercado	Director de Servicio al Inversionista y Estrategia de Mercado	Brito Edgar
Dirección de Seguimiento y Evaluación	Directora de Seguimiento y Evaluación	Vallejos Guerrero Cristina Azucena

**Fuente:** MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

4.1.2.2 Otros Funcionarios

**Cuadro No. 9: Distributivo Personal del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (1/8)**

No.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO O PUESTO	CARGO OCUPACIONAL	ÁREA O DEPENDENCIA
1	CÓRDOVA MONTERO GABRIEL MAURICIO	ASESOR 2	ASESOR 2	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
2	NÚÑEZ PROAÑO ERIKA VANESSA	ASESOR COORDINACIÓN DESPACHO	ASESOR 3	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
3	BRITO CEVALLOS EDGAR PATRICIO	ASESOR COORDINACIÓN DESPACHO	ASESOR 5	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
4	GONZÁLES PAZMIÑO FRANCISCO JOSÉ	ASESOR JURÍDICO	ASESOR 2	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
5	CAICEDO PINOARGOTE DIEGO	ASESOR GENERAL COMEXI	ASESOR 2	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
6	CHANGO UÑOG CARLOS SANTIAGO	ASESOR TEMAS POLÍTICOS	ASESOR 2	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
7	QUIROZ GUARDERAS ANDRÉS	ASESOR GENERAL COMEXI	ASESOR 3	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
8	SUÁREZ ANDRADE VLADIMIR FERNANDO	ASESOR ATENCIÓN AL INVERSIONISTA	ASESOR 2	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
9	VERGARA ESTRADA JOB WILSON	ASESOR SISCAL	ASESOR 3	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
10	TAPIA GÁLVEZ MILTON RAMIRO	EMPLEABILIDAD	ASESOR 3	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACIÓN
11	CHÁVEZ CAMPOS SILVIA MARCELA	ESPECIALISTA DE INFORMACIÓN	SERVIDOR PUBLICO 4	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
12	TERREROS BRITO ROMULO ANDRÉS	ESPECIALISTA DE ANÁLISIS	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
13	GUILLEN PALACIOS MARIA FERNANDA	ANALISTA DE INFORMACIÓN 1	SERVIDOR PUBLICO 2	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
14	JÁCOME VIVAS ANA CECILIA	ANALISTA DE INFORMACIÓN 2	SERVIDOR PUBLICO 3	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
15	ROMÁN ESTUPIÑAN KAREN ELIZABETH	ANALISTA DE ANÁLISIS 1	SERVIDOR PUBLICO 2	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
16	RAMÍREZ VELASCO KARLA GABRIELA	ESPECIALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
17	CALERO MOSCOSO DANIELA SALOME	SECRETARIA EJECUTIVA 2	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
18	ORTIZ CAJAS DAYSI PAOLA	ESPECIALISTA SECTORIAL	SERVIDOR PUBLICO 6	COORDINACIÓN TÉCNICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
19	DÍAZ MÉNDEZ CHRISTIAN DAVID	ESPECIALISTA SECTORIAL	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS PUBLICAS
20	HIDALGO PAZMIÑO CARLOS ANDRÉS	ABOGADO DE POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS
21	OCHOA RODRÍGUEZ GILLERMO A	MONITOREO DE PROYECTOS EMBLEMATICOS	SERVIDOR PUBLICO 2	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS

No.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO O PUESTO	CARGO OCUPACIONAL	ÁREA O DEPENDENCIA
22	JÁCOME MONTENEGRO MARÍA AUGUSTA	ESPECIALISTA SECTORIAL	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS
23	VILLABA BATALLAS ANA CAROLINA	SECRETARIA EJECUTIVA 2	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS
24	HERRERA TAPIA MARIA BELEN	ESPECIALISTA SECTORIAL DE FORMULACION	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS
25	SILVA ROSERO MARCELO PATRICIO	ESPECIALISTA SECTORIAL DE FORMULACION	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS
26	PASQUEL CORRAL DAVID EDUARDO	ESPECIALISTA PLAN NACIONAL LOGISTICA	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS
27	GUERRA LANDAZURI DELIA MARIA	TECNICO EN SEGUIMIENTO DE PROCESOS	SERVIDOR PUBLICO 4	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
28	MONTALVO CHEDRAUI ELIZABETH GISELA	TECNICO ESPECIALISTA EN PROYECTOS	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
29	CALLE ARMIJOS CRISTIAN GEOVANNY	APOYO TECNICO A LAS GERENCIAS ZONALES	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
30	ORTIZ CUMBAL GABRIELA EVELIN	SECRETARIA EJECUTIVA 2	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
31	PEÑA CORTEZ JENNY ELIZABETH	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFO. AL INVERSIONISTA	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
32	ZAVALA INTRIAGO DANIELA	ESPECIALISTA TERRITORIAL DE FOMENTO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS
33	ALBUJA TAPIA GRACE CAROLINA	ANALISTA DE PROYECTOS DE DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
34	TROYA ROCHA MARIA BELEN	TECNICO DE APOYO PARA EL PROGRAMA DE INNOVACION	SERVIDOR PUBLICO 3	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
35	ARGUELLO ESPAÑA ROBERTO CARLOS	TECNICO DE APOYO PARA EL PROGRAMA DE INNOVACION	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
36	CASTRO GALVEZ SYLVIA ALEXANDRA	ESPECIALISTA EN PROCESOS JURIDICOS DE CONTRATACION	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
37	ACEVEDO MARCAYATA ALIN	ANALISTA JURIDICO DE CONVENIOS ACTAS FORMULARIOS	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
38	MOREANO GALEANO LICETH VERONICA	ANALISTA JURIDICO DE CONVENIOS ACTAS FORMULARIOS	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
39	JARAMILLO RECALDE JULIO ALEXANDER	ESPECIALISTA EN PROCESOS PRODUCTIVOS INNOVADORES	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
40	SORIA ERAZO JAIRO JOFRE	ANALISTA DE BOLSA DE BENEFICIARIOS	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
41	VACAS CAMPAÑA DIEGO FERNANDO	ANALISTA EN SEGUIMIENTO DE PROCESOS INNOVADORES	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
42	LANDAZURI SUAREZ JUAN PABLO	ANALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACION, REDES SOCIALES	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS

No.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO O PUESTO	CARGO OCUPACIONAL	ÁREA O DEPENDENCIA
43	LIZARZABURU CULQUI ANDREA DEL PILAR	ANALISTA DE EMPRENDIMIENTO	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
44	ORDOÑEZ GARCES MARIA ISABEL	ANALISTA DE BOLSA DE BENEFICIARIOS	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
45	GOMEZ SANCHEZ NEPTALI RAMIRO	ESPECIALISTA EN PROYECTOS ESP. DE EMPRENDIMIENTO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
46	TAPIA HINOJOSA XIMENA ALEXANDRA	ESPECIALISTA EN RONDAS DE EMPRENDIMIENTO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
47	PASTOR SOTO FELIPE ANDRES	ANALISTA DE RONDA REGIONALES DE EMPREDIMIENTO	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
48	LOPEZ VARGAS MELANIE CHRISTINA	TECNICO DE APOYO EN PROCESOS INTERNOS LEGALES	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
49	REINOSO CARRION CAROLINA LOURDES	TECNICO DE APOYO EN PROCESOS INTERNOS LEGALES	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
50	ALBUJA TAPIA SOFIA DE LOS ANGELES	ANALISTA 1 DE INFORMACION AL CIUDADANO	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
51	VALLADARES SOSA ALEJANDRA DEL CONSUELO	ESPECIALISTA DE APOYO EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
52	CARDENAS MONROY GLADYS ROSANA	ESPECIALISTA DE APOYO EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
53	SANCHEZ RODRIGUEZ CELESTE YAHAIRA	ESPECIALISTA DE APOYO EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
54	TORRES CASTILLO LUIS FERNANDO	ESPECIALISTA DE APOYO EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
55	MARTINEZ BAQUERO ANDRES MAURICIO	ESPECIALISTA DE APOYO EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
56	ZURITA DURAN JOSE ANDRES	GERENTE DE PROYECTOS 3	GERENTE DE PROYECTOS 3	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
57	CORONEL CISNEROAS MARIA CRISTINA	GERENTE DE PROYECTOS 3	GERENTE DE PROYECTOS 3	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
58	CHAMORRO BORJA JOSE FERNANDO	GERENTE DE PROYECTOS 3	GERENTE DE PROYECTOS 3	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
59	ROSERO MIÑO NELLY MARCELA	ESPECIALISTA PARA REVISION TECNICA	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
60	SCHNETZ ARTETA PATRICK	GERENCIA DE INVERSIONES	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
61	AYALA GARCIA JASSMIN ANAVELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO COORDIANCION GENERAL	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
62	QUINGAISA CEVALLOS EUGENIA BELEN	GERENTE DE PROYECTOS 2	GERENTE DE PROYECTOS 2	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
63	MUÑOZ ECHEVERIA SANTIAGO HERNAN	ESPECIALISTA DEL FONDO DE CAPITAL DE RIESGO	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS

No.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO O PUESTO	CARGO OCUPACIONAL	ÁREA O DEPENDENCIA
64	ALVAREZ CORONEL JULIO ROBERTO	ESPECIALISTA DE DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
65	FLORES SANCHEZ GUSTAVO GEOVANNI	ESPECIALISTA EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
66	CAMELOS ENCALADA GUSTAVO ENRIQUE	ESPECIALISTA EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
67	BORJA GONZALES DIEGO RAUL	ESPECIALISTA EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
68	FLORES BONILLA LUIS GERMAN	ESPECIALISTA EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
69	MENDOZA VILLAGOMEZ CIELO PAOLA	ESPECIALISTA EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
70	TORAL ZEVALLOS FRANSISCO JOSE	ESPECIALISTA EN EMPLEABILIDAD	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
71	DONOSO ALMEIDA MARIA ALEXANDRA	SECRETARIA MINISTRO	SERVIDOR PUBLICO 1	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACION
72	YANEZ FLORES MARIA FERNANDA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	SERVIDOR PUBLICO 2	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
73	TERAN GARZON DENNIS DAVID	ASISTENTE DE COMPRAS PUBLICAS	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
74	SALAZAR LOZADA MARTHA CECILIA	CONTADOR	SERVIDOR PUBLICO 7	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
75	PICERNO TORRES CINTYA NATALIA	TESORERO	SERVIDOR PUBLICO 6	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
76	GOMEZ LUNA YESSENIA NATHALY	RECEPCIONISTA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
77	CHIMBO MALDONADO PABLO ENRIQUE	ANALISTA DE IT 2	SERVIDOR PUBLICO 5	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
78	JARRIN MALDONADO EDGAR FERNANDO	ANALISTA DE IT 1	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
79	MUÑOZ AGUALONGO DANILO OMAR	ANALISTA DE IT 1	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
80	SANTANA MONCAYO CRISTINA PILAR	CUSTODIO INSTITUCIONAL	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
81	ZAMBRANO GUANOPATIN CESAR GABRIEL	ADMINISTRADOR DE VEHICULOS	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
82	OCAÑA OÑATE CECILIA PATRICIA	ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS 2	SERVIDOR PUBLICO 6	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
83	TAMAYO CORDOVA DANIELA ESTEFANIA	ANALISTA DE DOCUMENTAION Y ARCHIVO	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
84	MARTINEZ GUEVARA MILTON ROBERTO	ESPECILISTA DE PRESUPUESTO	SERVIDOR PUBLICO 7	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
85	TAMAYO VEINTIMILLA ANA GABRIELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
86	TROYA LOPEZ PAULINA DE LOS ANGELES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
87	ALDAS GARCIA MARIA ALEJANDRA	ANALISTA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

No.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO O PUESTO	CARGO OCUPACIONAL	ÁREA O DEPENDENCIA
88	ANDRADE LOPEZ MARIA GABRIELA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 2	SERVIDOR PUBLICO 5	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
89	TELLO CASTELLANOS SOFIA PATRICIA	ANALISTA CONTABLE	SERVIDOR PUBLICO 3	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
90	LARA VALVERDE FRNACIS MICHELLE	ASISTENTE DE COMPRAS PUBLICAS	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
91	CHAVEZ VEGA JOFRE ORLNADO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
92	DELGADO CASTILLO MARIA INES	AUXILIAR DE SERVICIOS	AUXILIAR DE SERVICIOS	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
93	FUELTALA PEREZ EDISON HUMBERTO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
94	JACOME GUERRON JAIRO JONHATAN	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
95	MACIAS MOLINA PLUTARCO GEORGE	MENSAJERO	MENSAJERO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
96	MORA ROJAS SANTIAGO GERMAN	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
97	ROMERO CHASI NESTOR RODOLFO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
98	VILLACIS MEJIA PABLO FERNANDO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
99	ZURITA MALQUI JOSE RODRIGO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
100	VERDEZOTO MERA GERMAN GREGORIO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
101	LUDEÑA LUDEÑA LUIS ENRIQUE	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
102	MINDA TERAN FERNANDO RAMIRO	CHOFER	CHOFER	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
103	CARDOSO TAPIA MARIELA ALEJANDRA	ABOGADO 3	SERVIDOR PUBLICO 5	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
104	VARGAS PICHUCHO PAMELA SALOME	ABOGADO 1	SERVIDOR PUBLICO 2	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL
105	TUFIÑO VILLACIS ZELMA NATALIA	ANALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL	SERVIDOR PUBLICO 4	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL
106	ESPINOSA EGUEZ GABRIEL	ANALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL	SERVIDOR PUBLICO 5	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL
107	SANCHEZ ZUMBA AMELIA NATHALIA	ANALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL 1	SERVIDOR PUBLICO 3	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL
108	ALBAN TORRES ADRIANA EMILIA	ANALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL 1	SERVIDOR PUBLICO 2	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL
109	SAMANIEGO PONCE ALVARO	ASESOR DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA	ASESOR 2	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL
110	BASTIDAS REINOSO ANDREA STEPHANIE	ANALSITA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	SERVIDOR PUBLICO 1	SECRETARIA TECNICA
111	COSTA SOSA VERONICA DE LOURDES	SECRETARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	SISCAL
112	CEPEDA GARCIA TANIA ALEXANDRA	ASISTENTE	SERVIDOR PUBLICO 3	SISCAL
113	LUNA ANDRADE KATYA PAULINA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	SERVIDOR PUBLICO 5	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
114	LEON DE LA TORRE ELIANA MARGOTH	ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS 2	SERVIDOR PUBLICO 6	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
115	IGLESIAS RAMIREZ CHRISTIAN PAUL	ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS 2	ASESOR 2	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
116	GARCES AGUILAR SOLANGE MARIELA	ASESOR DE INVERSION TURISTICA	SERVIDOR PUBLICO 7	DESPACHO MINISTERIAL DE COORDINACION
117	CHIRIBOGA HERAS JOSE RICARDO	ESPECIALISTA ZONA DE PLANIFICACION 5	SERVIDOR PUBLICO 5	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
118	LARREA YEPEZ MAURICIO ANDRES	ANALISTA DE LOGISTICA Y ZEDES	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS

<b>No.</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>	<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>ÁREA O DEPENDENCIA</b>
119	BASTIDAS ROMERO JENNY MARIBEL	ASISTENTE	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	SECRETARIA TECNICA
120	CHAVEZ OÑA DIEGO DAVID	OPERADOR DE CALL CENTER	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
121	MERIZALDE ADELA CATALINA	OPERADOR DE CALL CENTER	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
122	PEÑA GONZALES SILVIA ALEXANDRA	ESPECIALISTA DE APOYO EN DESARROLLO PRODUCTIVO	SERVIDOR PUBLICO 1	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
123	GUERRA SARCHE MARIA BELEN	ASISTENTE DE COMPRAS PUBLICAS	SERVIDOR PUBLICO 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
124	ROMERO CORDERO BIANCO JOSE	GERENTE DE INOVACION	GERENTE DE PROYECTOS 2	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
125	PALACIOS ORTIZ GALO VINICIO	ESPECIALISTA HACE BIEN HACE MEJOR	SERVIDOR PUBLICO 7	COORDINACION TECNICA DE PROYECTOS EMBLEMATICOS
126	BALLESTEROS HURTADO HECTOR EDUARDO	RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO	SERVIDOR PUBLICO 7	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
127	ZAVALA ZAVALA MARIA DOLORES	ESPECIALISTA DE ZONA 2	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE ARTICULACION DE POLITICAS PUBLICAS
128	SOLANO GODOY VICTOR HUGO	ESPECIALISTA DE ZONA 7	SERVIDOR PUBLICO 13	COORDINACION TECNICA DE ARTICULACION DE POLITICAS PUBLICAS

**Fuente:** MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 4.1.3 Políticas Institucionales

Las políticas y principios institucionales que rigen el accionar de los servidores públicos de esta institución son las siguientes:

- Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la ley.
- El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad acoge, entiende, respeta y reconoce los derechos humanos declarados en la Constitución de la República y en los convenios de los cuales el Ecuador sea signatario.
- El MCPEC reconoce la dignidad de género, identidad cultural, identidad sexual, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica.
- Los servidores y servidoras del MCPEC, en los niveles directivo, asesor, profesional y operativo, mutuamente no podrán degradar, amenazar, acosar o interferir con sus derechos.
- El personal debe observar una conducta leal, respetuosa, y honesta en su desempeño, de forma que se fortalezca el prestigio del MCPEC y evidencie su voluntad de servicio.

- Ningún servidor o servidora utilizará el nombre del MCPEC ni sus recursos en actividades para beneficio personal.<sup>28</sup>

#### **4.1.4 Escala Salarial**

Dentro de las atribuciones del Ministerio de Relaciones Laborales se encuentra el diseñar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, el cual es parte integrante del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, este subsistema es “el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas” del Estado.<sup>29</sup>

Como fundamento para la clasificación de los puestos se considera: la ubicación geográfica, el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, nivel académico, así como las aptitudes y experiencia necesarias para desempeñar el cargo.

Mediante un método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales se asigna una puntuación para valorar factores de competencia, complejidad, responsabilidad y así establecer la clasificación del puesto dentro de la estructura organizacional de cada organismo y en las escalas de remuneraciones correspondientes.

---

<sup>28</sup> MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. *Código de Ética*. FEBRERO 2010. p. 3.

<sup>29</sup> LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. *Artículo 61*.

Durante la clasificación de puestos se ubica a cada uno de los cargos de acuerdo a su valoración dentro de los grupos ocupacionales (grados de las escalas de remuneraciones mensuales) establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

De acuerdo a lo definido en el artículo 171 del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público: Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismo reúnan los requisitos de orden general que sean exigido para su desempeño.

El Sistema Nacional de Remuneraciones del Sector Público es el encargado de fijar las normas de carácter general para unificar y homologar los ingresos que perciben los servidores públicos; para el efecto, a través de la SENRES se establecieron escalas nacionales de remuneraciones mensuales unificadas, las mismas que se distribuyen mediante grados en cada grupo ocupacional y según el nivel estructural de puesto que haya determinado el Ministerio de Relaciones Laborales previa aprobación del Ministerio de Finanzas.

Según Acuerdo Ministerial No. MRL – 2010- 00022 el cuadro de escala salarial vigente para el año 2011 es el que a continuación se detalla:

**Cuadro No. 10: Escala Salarial Sector Público**

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>RMU USD</b>
Servidor Público de Servicios 1	1	500
Servidor Público de Servicios 2	2	525
Servidor Público de Apoyo 1	3	555
Servidor Público de Apoyo 2	4	590
Servidor Público de Apoyo 3	5	640
Servidor Público de Apoyo 4	6	695
Servidor Público 1	7	775
Servidor Público 2	8	855
Servidor Público 3	9	935
Servidor Público 4	10	1030
Servidor Público 5	11	1150
Servidor Público 6	12	1340
Servidor Público 7	13	1590
Servidor Público 8	14	1670
Servidor Público 9	15	1930
Servidor Público 10	16	2190
Servidor Público 11	17	2345
Servidor Público 12	18	2505
Servidor Público 13	19	2815
Servidor Público 14	20	3360

**Fuente:** MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.

**Elaborado por:** MCPEC

La escala de remuneraciones para el nivel jerárquico superior será expedida mediante un Acuerdo del Ministerio de Relaciones Laborales contando previamente con el dictamen del Ministerio de Finanzas. El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad mantiene vigente la siguiente escala para los funcionarios de alto nivel:

**Cuadro No. 11: Escala Salarial Nivel Jerárquico Superior****MCPEC**

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>RMU USD</b>
Ministro Coordinador	9	5.808,00
Secretario Técnico	8	5.280,00
Coordinador General	7	4.752,00
Director Técnico de Área	3	2.415,00

**Fuente:** MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

#### 4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad es la entidad encargada de coordinar y concertar las políticas y acciones que adopten las diferentes instituciones que integran sus áreas de trabajo. Sus tareas fundamentales son: articular y coordinar la política sectorial, proponer políticas sectoriales e intersectoriales, monitorear, apoyar y facilitar la gestión de los ministerios sectoriales, operar como enlace entre las necesidades ministeriales y las decisiones presidenciales, ejecutar programas y proyectos específicos que por su naturaleza respondan a políticas interministeriales, entre otras.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo se contemplan doce objetivos para la consecución del Buen Vivir, el rol que esta Institución desempeña coadyuva a la consecución de dos de esos objetivos:

*Objetivo # 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno; propiciando el empleo emergente y la dinamización de la economía, la promoción de emprendimientos exitosos, fomento de la estabilidad laboral, erradicación del trabajo infantil, la*

inserción laboral de personas con discapacidad y la eliminación de prácticas excluyentes y discriminatorias.

*Objetivo # 11: Establecer un sistema económico solidario y sostenible;* fomentando actividades con gran demanda de mano de obra, fuertes encadenamientos productivos y amplia localización geográfica, la capacitación continua de la fuerza de trabajo, la producción de bienes y servicios de alto valor agregado, la generación de programas de desarrollo científico, tecnológico y de investigación aplicada, la modernización de los servicios públicos impulsores de la productividad y competitividad sistémica, la garantía de los derechos de propiedad intelectual favorables a la asimilación de tecnología y protectivos de la generación endógena de desarrollo tecnológico, el control del contrabando, la racionalización del uso de derivados importados y la sustitución de derivados costosos en la generación de electricidad, el impulso de la demanda interna de bienes y servicios producidos por las micro, pequeñas y medianas empresas mediante sistemas de compras públicas y la inversión extranjera directa (IED) selectiva, para potenciar producción y productividad de sectores estratégicos y sectores en los que se requiere innovación tecnológica para proyectos de largo plazo.<sup>30</sup>

Las metas que se han trazado como medidas cuantitativas y cualitativas para alcanzar estos objetivos son:

- Fomentar un ingreso mínimo decente.

---

<sup>30</sup> Registro Oficial No. 535 del 26 de Febrero del 2009. Acuerdo Ministerial No. 09017. *Política Industrial del Ecuador 2008 – 2012.*

- Reducir la tasa de migración a los niveles del período 1990-1995.
- Promover el desarrollo de estrategias para proporcionar a los y las jóvenes un trabajo digno y productivo.
- Capacitar a 300.000 personas con alguna discapacidad para su inserción laboral.
- Obtener un crecimiento promedio anual del 5,5% del PIB industrial.
- Aumentar la participación de PYMES en el PIB y en las exportaciones.
- Auspiciar el incremento de la productividad laboral.
- Impulsar el acceso directo de las micro, pequeñas y medianas empresas a compras estatales.
- Alcanzar como exportaciones industriales los mismos montos de exportación de los productos primarios no petroleros.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad tiene en sus manos la transformación del aparato productivo del Ecuador, esto es, pasar de ser un país exportador de bienes primarios a uno exportador de bienes industriales de alto valor agregado.

Así mismo desde su creación el MCPEC ha propuesto una serie de iniciativas con el propósito de estimular e incentivar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía alentando el espíritu emprendedor y facilitando el acceso a recursos para su desarrollo. La elaboración de la Agenda para la Transformación Productiva es un instrumento del MCPEC para alcanzar los objetivos propuestos, esta agenda fue realizada con la participación activa del sector público – privado con el propósito de fijar los lineamientos a seguir dentro del plan de transformación.

#### **4.2.1 Contexto Económico**

Debido a la globalización, los cambios tecnológicos, y a las actuales exigencias de los mercados internacionales se ha visto necesario transformar la actual matriz primaria exportadora – extractiva por una diversificación productiva.

La Agenda para la Transformación Productiva ha previsto una serie de incentivos que permitan alcanzar este objetivo entre los cuales se pueden mencionar: Incentivos tributarios, subsidios, transferencia de tecnología, espacios económicos especiales, promoción de exportaciones, etc.

Asimismo se han establecido sectores estratégicos para incentivar la inversión y producción en los mismos. Estos sectores han sido catalogados por el actual gobierno como “Apuestas Productivas”, los mismos que se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 6: Apuestas Productivas en el Ecuador**

**Fuente:** Agenda para la Transformación Productiva 2010 -2013,  
**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

El MCPEC ha diseñado e implementado varios programas con el afán de reactivar y transformar la estructura productiva del país; incentivando la competitividad y productividad, generando acceso a los factores de la producción pero primordialmente fomentando la creación de nuevas empresas e incentivando el trabajo de las MIPYMES. Dentro de los programas que el MCPEC se encuentra impulsando se pueden mencionar:

### 1) *EmprendEcuador*

Es el mayor programa de apoyo al emprendedor en el país, su propósito fundamental es brindar apoyo a los ciudadanos que estén interesados en crear negocios con potencial de crecimiento, innovadores o altamente diferenciados y con gran capacidad de incursionar en el ámbito internacional.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> EMPRENDE ECUADOR. [http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=5&pid=1. Consulta: 25 de Junio del 2011 21:39.

Dentro de los servicios que entrega este programa se encuentra la capacitación personalizada a los nuevos emprendedores en lo referente a realización de estudios de mercado, elaboración de planes de negocio, procesos y estudios financieros – contables, igualmente provee de asesoría en temas legales y de coaching empresarial.

Además de dar seguimiento a los proyectos, EmprendEcuador ayuda a los emprendedores con financiamiento no reembolsable y reembolsable en instituciones financieras como: Mutualista Pichincha, Insofec, Coopad, Fodemi, Banco Internacional, Banco del Pichincha, Cooperativa 29 de Octubre, entre otros.

## **2) *Innova Ecuador***

La innovación es fundamental como fuente de conocimiento para el crecimiento de la producción y la productividad.<sup>32</sup> Este programa apoya proyectos que generen cambios, que aumenten la productividad y mejoren la competitividad dentro de las compañías o a nivel sectorial.

InnovaEcuador ofrece dos fuentes de cofinanciamiento para el sector productivo: Innova Empresa e Innova Conocimiento.

Se entiende por innovación la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de

---

<sup>32</sup> ECUADOR. INNOVAECUADOR. [<http://www.innovaecuador.gob.ec/?Name=Value>]. Consulta: 25 de Junio del 2011 20:27.

un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa<sup>33</sup>. Innova Empresa ofrece créditos con montos de \$50.000 a \$200.000 dólares por proyecto presentado, cofinanciando hasta el 75% del valor de los mismos.

Innova Conocimiento brinda un apoyo económico de hasta \$300.000 por proyecto cofinanciado hasta el 80% del valor del mismo. Este programa pretende mejorar las condiciones del entorno de innovación de un sector específico apoyando la creación, uso y aplicación de tecnologías innovadoras.

### ***3) CreEcuador***

Este programa se creó con el afán de facilitar el acceso a la propiedad empresarial de los ciudadanos. Su accionar se concentra en nuevas oportunidades de inversión y negocios, ayuda a que los empleados y ciudadanos comunes tengan acceso a la propiedad productiva de empresas que decidan abrir sus capitales.

También tiene a su cargo el proyecto de certificación de compañías comprometidas con las cuatro éticas establecidas por el Gobierno Nacional: Trabajadores, Comunidad, Ambiente y Estado.

---

<sup>33</sup> ECUADOR. INNOVAECUADOR. [<http://www.innovaecuador.gob.ec/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=6>]. Consulta: 25 de Junio del 2011 21:03.

#### **4) *InvestEcuador***

La misión de este programa contempla la atracción y el apoyo a la inversión nacional y extranjera que cumpla con las cuatro éticas que el Gobierno ha definido: Ética con el empleado, ética con el consumidor, ética con el medio ambiente y ética tributaria.

InvestEcuador ha determinado como oportunidades de inversión las siguientes áreas: Turismo, productos farmacéuticos y químicos, alimentos, energías renovables, biotecnología, servicios ambientales.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad juega un papel fundamental en el desarrollo económico del país, sus políticas se apuntalan hacia la creación de un entorno de emprendimiento, en el cual se brinde capacitación para la generación de competencias emprendedoras, instrumentos de financiamiento de capital, asistencia técnica y vinculación con gobiernos locales, organizaciones sin fines de lucro, empresas relacionadas, universidades, entre otros.

Igualmente con el propósito de optimizar la balanza comercial, el Ministerio ha impulsado una política de Sustitución Estratégica de Importaciones y como instrumento para su ejecución lanzó el programa denominado “Ecuador compra Ecuador” el objetivo de éste es fomentar la industria ecuatoriana y validar al producto nacional. Así también el MCPEC trabaja conjuntamente con el Instituto Nacional de Compras Públicas para estimular al mercado interno a través de las compras públicas por parte del Estado.

#### 4.2.2 Contexto Social

Dentro del ámbito social el Ministerio de la Producción, Empleo y Competitividad ambiciona principalmente la creación de empleos de calidad que incrementen los niveles de productividad y competitividad sistemática, enfatizando el debido cuidado del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos, y reduzcan las tasas de migración a niveles como los obtenidos en los años noventa.

Las política y planes instauradas por el MCPEC se orientan a lograr una sociedad de emprendedores – propietarios, priorizando la innovación y tecnificación de la producción, como medio para reducir la pobreza, generar empleos e ingresos.

Además se intenta crear tanto en las grandes como en las medianas y pequeñas empresas una cultura de pleno respeto a los derechos laborales para así asegurar a los trabajadores un empleo digno.

Dentro de los múltiples programas que esta institución ha organizado se encuentra el sello de reconocimiento a las empresas “Hace Bien, Hace Mejor”, este programa tiene la finalidad de fomentar el cumplimiento de las obligaciones sociales por parte de las empresas ecuatorianas con sus trabajadores.

La labor de este Ministerio incluye también la búsqueda de la inserción laboral de jóvenes entre los 18 y 29 años que no han podido terminar el bachillerato.

El programa consiste en capacitar durante dos meses a los jóvenes seleccionados en áreas de turismo y comercio para que posteriormente realicen prácticas laborales en una de las empresas asociadas al programa.

Esta institución considera de vital importancia la investigación, el desarrollo tecnológico e innovación por tal motivo ve necesario que los ecuatorianos estén cada vez más preparados y especializados según las necesidades actuales de los sectores productivos. La concesión de becas a través de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología intenta atender la necesidad de un recurso humano más capacitado.

Por otro lado, el trabajo de esta cartera de Estado está orientado a la promoción de la equidad de género, derecho promulgado en la Constitución de la República. Dentro de los procesos productivos la mujer juega un papel primordial como empresaria, productora o trabajadora por tanto se promueve la igualdad de oportunidades y ventajas dentro de los programas y proyectos emprendidos por el MCPEC.

El desarrollo productivo de un país está acompañado por el mejoramiento en las condiciones de vida en el campo de la salud, vivienda y educación; por tanto, el plan de acción del Ministerio favorece especialmente a inversiones productivas y negocios en provincias de menor desarrollo.

### 4.2.3 Contexto Político

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se contempla el alcanzar un desarrollo económico sostenible y equitativo para el efecto el MCPEC diseñó la Agenda para la Transformación Productiva 2010 - 2013 y plasmó sus ideales en el actual Código de la Producción, Comercio e Inversiones; implementado una serie de políticas activas tendientes a la reactivación económica, a la mejora de la productividad y capacidad exportadora del país.

Entre estas políticas se destacan las siguientes:

El Ministerio ha planteado una política comercial tendiente a: Impulsar prioritariamente la integración política, cultural y económica de la Región Andina, de América del Sur y de Latinoamérica.

Fomentar un nuevo sistema de comercio e inversión entre los Estados que se sustente en la justicia, la solidaridad, la complementariedad, la creación de mecanismo de control internacional a las corporaciones multinacionales y el establecimiento de un sistema financiero internacional, justo transparente y equitativo.<sup>34</sup>

La política comercial establece también la necesidad de diversificar los productos, los destinos y los exportadores; crear cadenas productivas más incluyentes en las que los pequeños y medianos productores puedan tener

---

<sup>34</sup> CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSION. *Versión IV 15 de Julio 2010*. p. 8.

acceso a mercados internacionales. La creación de Ferias Internacionales como herramienta de ejecución de la política comercial tiene por objetivo realizar ferias comerciales, por lo menos una vez al año, en la cual se oferten productos nacionales que cumplan con altos estándares de calidad y diferenciación.

Se ha implantando una política de emprendimiento con la cual se busca generar “emprendimientos dinámicos” que brinden ventajas competitivas con gran posibilidad de crecimiento y se constituyan en ejes claves para el desarrollo económico.

Con el objetivo de potenciar la transferencia de tecnología, la industrialización de la producción para la exportación y mejorar la competitividad se han creado las ZEDE, Zonas Económicas de Desarrollo Especial. Estas zonas se caracterizan por estar libres de aranceles, la infraestructura pública necesaria es financiada por el Estado al igual que la capacitación del recurso humano.

La elaboración de una política de logística y transporte es una necesidad latente ante la transformación productiva. Durante muchos años el Ecuador ha contado con servicios de transporte deficientes y de bajo valor agregado por este motivo se ha visto la necesidad de invertir en infraestructura de logística especializada a nivel nacional e internacional, incorporando nuevas tecnologías. El desarrollo y promoción de servicios de transporte terrestre, acuático y aéreo de calidad permitirá la modernización de este sector, el buen desarrollo del sector productivo nacional y la atracción de mercados internacionales.

Diseñar y establecer programas para mejorar el uso de energía dentro del sector productivo así como promover la sustitución de energías no renovables por energías verdes.

Crear incentivos para la inversión en investigación y desarrollo de tal manera que las empresas generen ideas innovadoras y se descubran nuevas áreas de producción o se agreguen valor a los productos ya existentes. Esto permite al país contar con ventajas competitivas en mercados internacionales.

La disminución de costos de transacción en las empresas es una política adoptada por el Ministerio para dar fin a los trámites innecesarios que deben realizar las empresas, en especial las MIPYMES y las compañías dedicadas al comercio exterior, para desarrollar sus actividades productivas. Además busca terminar con los servicios ineficientes en el sector público a través de la creación de ventanillas únicas y fomentando una cultura de eficiencia en los procesos de todas las instituciones públicas involucradas.

Además el MCPEC se encuentra trabajando conjuntamente con el Ministerio de Industrias y Competitividad en lo que respecta a la política industrial y la ejecución del Plan Industrial de Desarrollo 2008 - 2012. Esta política promueve la especialización de los bienes manufacturados de tal manera que el país cuente con una variedad de productos de mayor valor agregado, con ventajas comparativas capaces de competir en mercados internacionales. Una estrategia para alcanzar este objetivo es el fortalecimiento del Sistema de Calidad, dar cumplimiento a normativas de calidad no solo nacionales sino también internacionales.

## 5 HABILIDADES GERENCIALES

Existen diferentes definiciones que intentan englobar el concepto del término habilidad, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

*Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado.*

*Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a estas mediante la práctica, se le denomina talento.*

*Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.<sup>35</sup>*

En resumen, una habilidad es la aptitud, capacidad, destreza o talento que posee una persona para ejecutar una determinada actividad.

Debido a la globalización, los cambios tecnológicos, y a las actuales exigencias de los mercados internacionales en cuanto a calidad no solo de productos/servicios sino también de procesos, es inevitable que los seres humanos desarrollen habilidades y competencias que anteriormente no habían considerado.

Se entiende entonces por habilidad directiva, a la capacidad de un individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de dispendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>]. Consulta: 31/07/2011 10:00.

<sup>36</sup> EUSKALNET. [[http://www.euskalnet.net/snowky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowky/pags_web/habilidad.htm)]. Consulta: 31/07/2011 12:39.

Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia, herramientas o técnicas favoritas a la práctica.<sup>37</sup> Según David Whetten las habilidades directivas se definen por las siguientes características:

- Conductuales
- Controlables
- Se pueden desarrollar
- Están interrelacionadas
- Contradictorias

Se dice que son *conductuales* ya que las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Son *controlables* porque estas conductas se encuentran bajo el control del individuo, pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por las personas.

*Pueden desarrollarse* ya que los individuos logran mejorar su competencia en el desempeño de habilidades mediante la práctica y la retroalimentación.

*Están Interrelacionadas* ya que los directivos desarrollan habilidades que se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas. Las habilidades son un conjunto integrado de respuestas complejas.

---

<sup>37</sup> D., WHETTEN. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson. p. 6.

Son *contradictorias* puesto que se orientan hacia el manejo de equipo y relaciones interpersonales pero también hacia el desarrollo personal.<sup>38</sup>

## 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

Edgar Schein, psicólogo social estadounidense, ha realizado contribuciones muy significativas dentro del campo de desarrollo y cultura organizacional. Acuñó los conceptos “contrato psicológico” y “ancla de carrera” dentro de las organizaciones; según Edgar Schein el contrato psicológico es un factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal y de expectativas que el participante organizacional tiene en relación con su empresa.

Por otro lado, de acuerdo a lo expuesto por Schein, el concepto “ancla de carrera” se refiere a las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basadas sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa.

En sus múltiples investigaciones encontró que los *“empleados de una empresa no esperan solo recompensas económicas sino también el tratamiento y el estímulo para desarrollar habilidades y responsabilidades.”*<sup>39</sup>

Schein propone que para que un gerente se convierta en un auténtico líder y obtenga éxito dentro de la organización debe poseer cuatro habilidades: Habilidades de Motivación y Valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.* pp. 8 – 10.

<sup>39</sup> D., CASTILLO. (2010). *El Gurú Edgar Schein*. Chile: Universidad Playa Ancha. p. 2.

### **5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores**

Las habilidades de Motivación y Valores se refieren a las aptitudes que posee un individuo, para permitir conocer el comportamiento de las personas y reconocer en estas qué factores tienden a motivarlas o desmotivarlas.

#### **5.1.1.1 Orientación al Logro**

El deseo de obtención de logros es un gran factor de motivación para los directivos. Esta habilidad relaciona el nivel de esfuerzo con el que una persona efectúa su trabajo, y los resultados obtenidos; es decir, se lo puede considerar como una búsqueda de resultados medibles.

Esta competencia se puede caracterizar por las siguientes conductas:

- Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.
- Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan.
- Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas.
- Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.

- Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.
- Realiza análisis coste-beneficio para tomar iniciativas.
- Asume riesgos controlados a fin de alcanzar las metas.<sup>40</sup>

Los directivos que se imponen metas tienen un alto desempeño dentro de las compañías ya que saben claramente los objetivos de su trabajo y se concentran en lograrlos; esto es muy importante ya que los objetivos organizacionales pueden convertirse en retos personales que impulsan a desarrollarse más cada día a nivel personal y con los colaboradores.

#### 5.1.1.2 Responsabilidad

Se refiere a la capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Exige del directivo un alto compromiso con los objetivos planteados, con la entrega de resultados a tiempo de sus tareas y las delegadas por él a su equipo de trabajo.

Los individuos responsables están más orientados a la búsqueda y tienen más autodeterminación, más seguridad personal y están dispuestos a aprender. Poseen una mayor capacidad de relaciones interdependientes y muestran mayor grado de cooperación y toma de riesgos. Las personas

---

<sup>40</sup> POPOMEGA. [[http://www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf](http://www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf)]. Consulta: 04/08/2011 20:00.

responsables están más dispuestas a tratar de llevarse bien con los demás y a contribuir con un equipo. Están más dispuestas a la auto-revelación, son más honestas en su propia comunicación y más capaces de escuchar cuidadosamente a los demás. Tienen menor resistencia al cambio y son más capaces de lidiar con traumas inesperados que aquéllos con bajos niveles de responsabilidad.<sup>41</sup>

### 5.1.1.3 Compromiso Con la Organización

El compromiso con la organización *“es el grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante.”*<sup>42</sup>

De acuerdo con O’ Reilly y Chatman (1986) hay tres niveles de compromiso organizacional:

1. Complacencia: Una persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener un beneficio.
2. Identificación: El individuo acepta la influencia a fin de mantener una relación satisfactoria y de autodefinición.
3. Internalización: El individuo encuentra que los valores de la organización son intrínsecamente recompensantes y congruentes con sus valores personales.

---

<sup>41</sup> D., WHETTEN. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson. p. 409.

<sup>42</sup> E., AMORÓS. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT Escuela de Economía. p. 73.

El tercer nivel de compromiso organizacional es aquél que se genera en un directivo cuando existe una fuerte identificación con la compañía, un involucramiento con el trabajo, y una creencia en la visión, misión y valores de la misma.<sup>43</sup>

Existe una ventaja al contar con directivos altamente comprometidos pues éstos se encargan de difundir la misión de la compañía a todos sus colaboradores y los motiva constantemente para su consecución.

El alcanzar las metas propuestas no solo beneficiará a la organización sino que creará en los responsables una gran satisfacción personal.

#### 5.1.1.4 Asunción de Riesgos

Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder; cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.<sup>44</sup>

Debido a la naturaleza de sus funciones un buen directivo debe tener la capacidad de tomar decisiones que implican un riesgo y asumir la responsabilidad de lo que pueda ocurrir.

---

<sup>43</sup> J., VARGAS. (2008). *La Cultura Organizacional en México*. México: Editorial Luna. p. 207.

<sup>44</sup> MÉXICO. RIIIE. [<http://riie.com.mx/?a=31645>]. *Gestión del Riesgo*. Consulta: 05/08/2011 21:21

Los directivos comprenden que la posibilidad de un fracaso siempre está presente por ello es indispensable que los gerentes sepan identificar oportunidades, se informen sobre la situación y realicen un exhaustivo análisis sobre las alternativas existentes para de esa manera mitigar al máximo el riesgo.

La capacidad de un directivo para asumir riesgos aumenta si:

- a) Tiene confianza en sí mismo.
- b) Está dispuesto a poner en juego toda su capacidad para incrementar al máximo sus probabilidades de éxito.
- c) Sabe evaluar con realismo tanto los riesgos como su propia capacidad para influir en dichas probabilidades.
- d) Considera los riesgos desde el punto de vista de las metas que se ha propuesto.<sup>45</sup>

#### 5.1.1.5 Orientación a la Supervisión y Control

La supervisión es parte de la cuarta función básica de la administración. El control es la fase del proceso administrativo esencialmente regulador que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se

---

<sup>45</sup> MÉXICO. TUOBRA. [<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040911121451.html>]. Consulta: 03/08/2011 21:48.

necesita. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con lo planeado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.<sup>46</sup>

Los directivos deben tener la habilidad para detectar debilidades y errores en las tareas encomendadas a los colaboradores con el propósito de rectificarlos a tiempo y evitar que se produzcan nuevamente.

*“Para la mayoría de las personas la palabra control tiene una connotación negativa: de restringir, forzar, delimitar, vigilar o reprimir.”<sup>47</sup>* Es por ello, que los directivos deben supervisar el trabajo de tal manera que los subordinados comprendan que el objetivo del control es más bien asegurar que su desempeño se ajuste a los estándares exigidos por la organización.

#### 5.1.1.6 Liderazgo

*“El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.” J. Hunter.*

La dirección es una función de vital importancia en la organización, es un proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás en la

---

<sup>46</sup> EL PRISMA. [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/supervisionproceso administrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/supervisionproceso_administrativo/)]. Consulta: 06/08/2011 11:21.

<sup>47</sup> D., HELLRIEGEL. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson. p. 266.

realización de un trabajo unido y eficaz. La palabra dirección es de origen latino y significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra Leader, verbo que indica acción. Por lo tanto líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.<sup>48</sup>

El liderazgo implica relación, es decir que no puede existir sin la presencia de otras personas, en este caso de los trabajadores – subordinados, por lo que solo se puede decir que hay un líder si hay seguidores.

De acuerdo a Manuel González los componentes del liderazgo son:

1. La autoridad o el poder del líder: El término poder no equivale a autoridad puesto que el primero se refiere a la capacidad de un individuo o grupo para influir en las creencias o acciones de otros individuos, mientras que el segundo es la capacidad de un individuo para, no solo ordenar lo que se debe hacer, sino también para influir en sus subordinados sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.
2. La habilidad de comprender a los subordinados y entender que los seres humanos poseen diferentes factores que los motivan.

---

<sup>48</sup> B., MADRIGAL. (2009). *Habilidades Directiva*. México: McGraw-Hill. p. 154.

3. La habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposición para que apliquen todas sus capacidades y esfuerzos, eso implica además cualidades de simpatía y agrado.
4. El estilo del líder y el clima que este crea en su entorno y dentro del grupo: La tarea principal de un líder es el diseño y mantenimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño del grupo.<sup>49</sup>

Entre las funciones de un líder están: el saber comunicarse con sus seguidores y cerciorarse de que su mensaje fue entendido por ellos, es él quien determina el alcance y nivel de cada puesto. Un auténtico líder sabe cómo integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa; además, tiene la capacidad de controlar y orientar las actividades hacia los objetivos que la organización se ha planteado.

Un líder es capaz de hacer que los demás hagan, llega a entender a sus colaboradores y sabe cuándo motivarlos para que sigan adelante.

#### 5.1.1.7 Orientación al Éxito

Los estudios muestran que aquellas personas orientadas al éxito tienden a ser competentes y trabajadoras, se plantean metas que frecuentemente están por encima de sus habilidades y competencias.

---

<sup>49</sup> M., GONZÁLEZ. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Innovación y Cualificación S.L. pp. 20 – 22.

Para alcanzar el éxito se requiere que los directivos tengan aspiraciones y ambiciones que los lleven a plantearse metas cada vez más altas, éstas pueden constituirse en retos que deben superar y que les permiten alcanzar un desarrollo profesional y personal.

Trazarse metas más altas conlleva a nuevas experiencias y oportunidades de las cuales los directivos deben aprender y estar preparados para afrontarlas. Esta aptitud es beneficiosa para las organizaciones siempre y cuando las aspiraciones de los directivos concuerden con la visión, misión, y valores de la compañía.

#### 5.1.1.8 Orientación al Crecimiento Personal

El Crecimiento Personal es un proceso de desarrollo evolutivo e integral, que el individuo puede experimentar de manera continua, durante toda su existencia.<sup>50</sup>

El desarrollo personal de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y autoeficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> MAIL X MAIL. [http://www.mailxmail.com/curso-crecimiento-personal-2/definicion-crecimiento-personal-caracteristicas]. Consulta: 06/08/2011 16:00.

<sup>51</sup> MONOGRAFIAS.COM. [http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml]. Consulta: 06/08/2011 16:21.

Partiendo desde el punto de que todos los seres humanos están llamados a desarrollarse pues todos han sido dotados de un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar, se puede concluir que es cada ser humano el responsable de su desarrollo.

Si un directivo se conoce y se comprende a sí mismo, es capaz de comprender sus necesidades y verdaderas motivaciones de manera que sabe cómo satisfacerlas y cómo superarse para ser mejor.

El gerente de una organización debe estimular a sus colaboradores a desarrollar sus capacidades, a tomar conciencia de lo que son, sienten, piensan, hacen, desean que les permitan superarse y comprender que lo que importa es el ser y no el deber ser.

#### 5.1.1.9 Pensamiento Estratégico

Las habilidades de pensamiento estratégico son necesarias para definir y alcanzar objetivos, metas específicos. El pensamiento estratégico implica la capacidad de identificar qué se desea alcanzar, evaluar el estado de partida, establecer el camino adecuado para lograrlo (tomar decisiones) y realizar las acciones planteadas.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> EL SOFA DEL GERENTE. [<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/habilidades-basicas-del-liderazgo.html>]. Consulta: 06/08/2011 17:36.

Determinar qué personas y qué procesos son los más eficaces y eficientes para alcanzar las metas deseadas, constituyen un elemento clave del pensamiento estratégico.

Por otro lado el pensamiento estratégico va más allá de técnicas convencionales de creatividad y solución de problemas. La dimensión estratégica permite escoger los problemas que conviene resolver, resolverlos rentablemente, usar los recursos eficazmente y, además, ser productivo e innovador.<sup>53</sup>

El directivo debe tener la capacidad para diseñar estrategias que le brinden a la organización ventajas competitivas frente a sus rivales, para ello requiere de análisis y creatividad pues los continuos cambios que a diario sufre el mundo obliga a los gerentes a buscar soluciones novedosas. *“Todo cambio en los mercados, toda nueva tecnología, todo movimiento de la competencia requiere respuestas rápidas e innovadoras”*.<sup>54</sup>

Adicionalmente pensar estratégicamente conduce a la formulación e implementación de alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.

---

<sup>53</sup> L., CASTAÑEDA. (2001). *Pensar: tarea esencial de Líderes y Gerentes*. México: Ediciones Poder. p. 75.

<sup>54</sup> *Ibíd.*

#### 5.1.1.10 Autoconfianza

Según el Diccionario de la Lengua Española, autoconfianza es el sentimiento basado en la fuerte conciencia del propio poder para afrontar las posibles dificultades. En la autoconfianza interviene el autoconcepto, la autoestima, las experiencias vividas, las soluciones aportadas y el sentimiento de fracaso o éxito.

La autoconfianza en un directivo ejerce una influencia positiva en su desarrollo personal y en la relación con sus subordinados. *“El grado de éxito de una persona es proporcional a la fuerza con la que cree en sí misma y sus capacidades.”*<sup>55</sup> Si el gerente posee autoconfianza no tendrá miedo al fracaso ni desistirá ante las dificultades que se le presenten. Es capaz de transformar los problemas en desafíos y superar los obstáculos hasta alcanzar sus objetivos.

Para construir o reforzar la autoconfianza, existen tres procesos complementarios: a) Desarrollo de competencias, las personas crecen con más o menos confianza dependiendo de la educación que reciben, la formación continua y las experiencias vividas. b) Pensamiento positivo, se siente mejor quien piensa mejor, cuando una persona cree que es capaz, actúa de acuerdo con esa creencia. c) Adopción de una postura de seguridad, con los dos procesos anteriores el individuo tiene mayor seguridad de sus actos por ello es imprescindible que se fomente la

---

<sup>55</sup> A., ESTANQUEIRO. (2006). *Principios de Comunicación Interpersonal*. España: Narcea S.A. Ediciones. 12 va. Edición. p. 27.

confianza en sí mismo porque ello hace más fuerte y más apto al hombre.<sup>56</sup>

### **5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas**

Se refiere a la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.<sup>57</sup>

#### **5.1.2.1 Identificación de Problemas**

Esta habilidad requiere de experiencia y creatividad por parte de los directivos. Su estudio de un problema no se realiza de manera superficial, siempre ven más allá de lo evidente, buscan las causas reales que originan los problemas valiéndose de análisis y comparaciones de datos, etc.

La adecuada identificación de problemas en situaciones complicadas permite a los directivos definir los efectos que estos provocarían para tomar correcciones eficaces y sobre todo a tiempo.

#### **5.1.2.2 Capacidad para Obtener Información Relevante**

Para la toma de decisiones un directivo requiere de información relevante, precisa, significativa y oportuna. La gran cantidad de

---

<sup>56</sup> *Ibíd.* pp. 28 – 33.

<sup>57</sup> ARGENTINA. CATEDRA MOSQUEIRA ULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. Consulta: 06/08/2011 18:57.

información que se genera dentro de una organización hace necesario que el gerente sepa discernir entre lo que es útil o no para tomar una determinada decisión.

La recopilación de la información poco relevante produce gastos de recursos monetarios pero principalmente de tiempo. Los directivos eficientes hallan la información requerida en base a las preguntas: Qué, Por qué, Cuándo, Dónde y Quién.<sup>58</sup>

Otra elemento fundamental en la obtención de información relevante es conocer en dónde está la información que se requiere: reportes financieros, informes empresariales, documentos, etc., y qué departamento se lo puede proporcionar.

#### 5.1.2.3 Evaluación de Alternativas

Toda decisión requiere de interpretar y evaluar información. Los datos proceden de muchas fuentes y hay que procesarlos e interpretarlos. Una vez que los directivos cuentan con la información completa deben evaluar, probar y analizar ventajas y desventajas de cada alternativa, pues al hacerlo evitarán posibles consecuencias desfavorables en su implementación.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> L., PUCHOL. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. España: Díaz de Santos, S.A. p. 183.

<sup>59</sup> J., HUERTA. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. pp. 121-122.

Cada alternativa está respaldada por información que añade valor y que disminuya la incertidumbre y el riesgo que toda toma de decisión trae consigo. Es necesario que el directivo evalúe las alternativas en función del riesgo que corre la organización al adoptarlas.

#### 5.1.2.4 Toma de Decisión

Se refiere a la elección entre dos o más alternativas. Para Stephen Robbins la toma de decisión es una reacción a un problema, es decir una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige se consideren las alternativas de acción.

El directivo no debe descuidar ninguno de los elementos y fases que intervienen en la toma de decisiones:

1. Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión.  
El análisis del problema requiere máxima objetividad.
2. Después de analizar el problema, se determina el resultado al que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta.
3. Luego de revisar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor número de decisiones para luego escoger las que se consideren viables.

4. Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez será la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal.
5. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa.
6. Se pone en práctica dicho plan.<sup>60</sup>

El gerente que toma decisiones óptimas requiere de razonamiento, es decir, hacer elecciones coherentes y de máximo valor en el contexto de determinadas restricciones.<sup>61</sup>

La toma de decisiones requiere además de creatividad para concebir ideas nuevas y útiles, ayuda a los directivos a comprender, evaluar a fondo el problema o ver problemas que otros no ven e identificar todas las alternativas viables de manera oportuna.

#### 5.1.2.5 Visión Prospectiva

La prospección es la capacidad de exploración de posibilidades futuras basadas en indicios presentes.<sup>62</sup> Se refiere a la visión y construcción del futuro basada en la toma de decisiones correctas en el momento apropiado.

---

<sup>60</sup> B., MADRIGAL. (2009). *Habilidades Directiva*. México: McGraw-Hill. p. 118.

<sup>61</sup> S., ROBBINS. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. p. 131.

<sup>62</sup> WORD REFERENCE. [<http://www.wordreference.com/definicion/prospecci%C3%B3n>]. Consulta: 07/08/2011. 10:30

Un buen directivo debe poseer visión prospectiva ya que está constituye una herramienta fundamental del planeamiento, ayuda a gestionar la incertidumbre de los diferentes escenarios futuros que pueden presentarse en la organización. El desarrollar esta habilidad les permite a los gerentes diseñar estrategias y planes que funcionen acertadamente bajo escenarios distintos pero igualmente probables.<sup>63</sup>

La visión prospectiva requiere adicionalmente de características como la proactividad, la creatividad y la innovación. Un directivo eficiente es proactivo al tomar iniciativas, emprender acciones y hacer que las cosas sucedan; es creativo e innovador al idear nuevos caminos, soluciones o respuestas.

#### 5.1.2.6 Aprendizaje Continuo

Durante su vida profesional, los directivos se van a encontrar en ciertas situaciones en donde las decisiones se deben tomar bajo incertidumbre, de ellos serán triunfadores aquellos que entiendan que la vida es aprendizaje.<sup>64</sup>

El directivo de éxito sabe que cada día se aprende algo nuevo, por ello desarrolla la capacidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas, siempre halla motivos para estar al día y

---

<sup>63</sup> ESPAÑA. OEI. [<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>]. Consulta: 07/08/2011 10:57.

<sup>64</sup> W., BENNIS. (2006). *Las claves del liderazgo*. Barcelona: Deusto. p. 103.

encontrar formas más convenientes para aplicar los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo y al de sus subordinados.

El aprendizaje continuo lo obtiene no solo realizando cursos o seminarios sino también al extraer conocimiento de sus experiencias, de las de los demás y del entorno.

Todo directivo debe además inculcar en sus colaboradores una cultura de aprendizaje continuo, ya que al contar con personal capacitado y actualizado le permite a la organización estar siempre un paso más delante de su competencia.

#### 5.1.2.7 Autoevaluación

El directivo debe desarrollar la capacidad de evaluarse a sí mismo a profundidad; esto le permite, al directivo, tener una visión más amplia sobre los aspectos que deben mejorarse.

#### 5.1.2.8 Creatividad e Ingenio

Un buen directivo busca retroalimentarse con las perspectivas de sus colaboradores o del personal de otras áreas sobre determinado asunto, para de esa manera hallar las mejores alternativa, creativas e innovadoras que proporcionen soluciones verdaderas a los problemas de la organización.

#### 5.1.2.9 Capacidad de Decisión

En el tiempo de hoy en donde el cambio es acelerado, el directivo debe enfrentarse a nuevos problemas, desafíos y situaciones nunca producidas anteriormente, ante las cuales no se pueden aplicar las mismas recetas de siempre, del pasado. Más bien, se debe partir de una actitud ágil, flexible, capaz de disparar respuestas que sean simultáneamente variadas y válidas.<sup>65</sup>

#### 5.1.2.10 Configuración y Abstracción de Situaciones

En las organizaciones cada día se presentan situaciones distintas, los directivos no pueden tratarlas de la misma forma ya que pueden resultar escenarios similares pero no necesariamente son iguales.

Los directivos eficaces consideran todas las variables que intervienen en una situación para plantear soluciones innovadoras.

### 5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales

Representan a la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> L., PUCHOL. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. España: Díaz de Santos S.A. p. 203.

<sup>66</sup> ARGENTINA. CATEDRA MOSQUEIRA ULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. Consulta: 07/08/2011 14:42.

### 5.1.3.1 Trabajo en Equipo

La habilidad de desarrollar trabajo en equipo entre los subordinados es de gran importancia dentro de una organización, la cual no se logra con el poder del cargo que ocupa sino que depende de su habilidad de ser visto como un líder para el grupo y de obtener cooperación espontánea por parte de sus miembros.<sup>67</sup>

Un gerente que tiene una buena competencia para el trabajo en equipo respeta a sus colaboradores y es respetado e incluso querido por ellos. Se encarga de entrenar, aconsejar y servir de tutor a cada uno de los miembros del equipo para mejorar su desempeño y prepararlos para futuros desafíos.

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.<sup>68</sup>

### 5.1.3.2 Diagnóstico de Equipo

El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben

---

<sup>67</sup> J., HUERTA. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. p. 259.

<sup>68</sup> DE GERENCIA. [[http://www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo)]. Consulta: 07/08/2011 15:59.

estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

Una de las responsabilidades del gerente o líder de equipo, es diseñar su equipo de trabajo, esto quiere decir, que se deberá formular metas por lograr, definir tareas por realizar e identificar el personal necesario para realizar dichas tareas. Es importante que el directivo logre que su equipo se identifique con las metas planteadas y se comprometa a lograrlas.

Cuando el equipo se ha diseñado adecuadamente cada miembro entiende sus tareas y la forma en que medirá su desempeño, además, un equipo bien diseñado tiene el número exacto de miembros ya que demasiados miembros deja espacio para oportunistas; pocos, crea mucha tensión y deja al equipo sintiéndose incapaz de lograr con éxito las metas.

Un buen equipo de trabajo se caracteriza por un alto nivel de desempeño dentro las compañías.

#### 5.1.3.3 Comunicación Efectiva

La comunicación es un pilar básico en el mundo de las empresas, para que se pueda desarrollar dentro de ellas los distintos procesos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Se entiende por comunicación al proceso mediante el cual dos o más sujetos expresan mensajes que pueden ser contestados a través de un medio concreto.<sup>69</sup>

En la actualidad no existe duda de que una comunicación efectiva es necesaria para que la organización alcance sus objetivos. Si las palabras y acciones de los directivos están enfocadas a una mayor y mejor comunicación, su compromiso trascenderá al resto de la organización. La comunicación deberá ser siempre bilateral y no unilateral.

Para que exista una comunicación eficaz y efectiva es necesario que exista congruencia entre lo que el directivo dice y hace, es así que la confianza y la credibilidad de los colaboradores aumentarán. Por otro lado un directivo de éxito desarrolla su habilidad de escuchar a los demás, de expresar sus ideas de manera clara y de hacer que los demás expresen de forma libre y razonada sus puntos de vista.

#### 5.1.3.4 Selección Efectiva de Colaboradores

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con personas adecuadas, con recursos humanos de calidad ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las conforman.

---

<sup>69</sup> R., VÁSQUEZ. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias. p. 66.

Para la selección de subordinados efectivos, el directivo debe conocer a sus colaboradores en términos de aptitudes, intereses, actitudes, conocimientos, necesidades, experiencia profesional, carácter y temperamento; factores que se combinan con el tipo de cargo y tareas a realizar.<sup>70</sup>

#### 5.1.3.5 Influencia e Impacto Sobre Colaboradores

Influir en los demás forma parte del proceso directivo, ésta habilidad produce conductas más deseables como el trabajo en conjunto eficaz, que se reflejan en el logro de objetivos, implantación de procedimientos y eficiencia de control.<sup>71</sup>

La forma en la que los directivos lideran a sus equipos influye en el trabajo que los colaboradores realizan. El motivarlos y hacerles entender la importancia de su trabajo para alcanzar las metas organizacionales ayuda a que éstos se encuentran satisfechos con la labor que realizan.

Se debe, además, definir las funciones de cada uno de los departamentos de la compañía, establecer las relaciones existentes entre cada uno de ellos en cuanto al manejo y cruce de información confiable y oportuna. Una vez que el gerente conoce los puntos de integración, debe ser capaz de mantener las relaciones por medio de una comunicación abierta y

---

<sup>70</sup> I., CASTAÑO. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. España: Díaz de Santos S.A. pp. 70-71.

<sup>71</sup> J., HUERTA. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. p. 33.

ejercer una función de negociador entre las partes cuando existan conflictos entre los departamentos.

#### 5.1.3.6 Desarrollo de Personas

Los directivos deben inculcar en sus colaboradores el deseo de crecimiento como parte de la cultura organizacional. A su vez, las compañías deben proporcionar las herramientas adecuadas para potencializar dicho crecimiento.

La implementación de programas de capacitación, creación de oportunidades de crecimiento mediante la generación de experiencias laborales interesantes, generación de retos profesionales para los subordinados son algunas de las herramientas que el directivo puede emplear para incentivar el crecimiento de sus colaboradores.<sup>72</sup>

Actualmente las compañías requieren de un recurso humano altamente calificado y preparado ya que el crecimiento de éstas se impulsa por cada uno de los colaboradores, por ello es importante que los empleados busquen capacitarse, desarrollar nuevas competencias y estar siempre actualizados.

Cuando las empresas ofrecen planes de carrera la gente se siente motivada a capacitarse en todo aspecto para seguir ascendiendo; esto

---

<sup>72</sup> S., ROBBINS. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. p. 497.

genera beneficios directos e indirectos para la organización: por una parte, un empleado bien capacitado será capaz de resolver una mayor cantidad de problemas de mejor manera, podrá brindar un mejor servicio a los clientes y trabajará mucho más motivado, lo cual derivará en mayor productividad individual, y por otro lado la empresa en conjunto desarrollará nuevas habilidades en diferentes ramas y posibilidades de brindar más y mejores servicios, con lo cual podrá generar mayores ingresos y ahorros.<sup>73</sup>

#### 5.1.3.7 Confianza con Colaboradores

De acuerdo a Stephen Robbins, la confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.

La confiabilidad de una persona se evalúa en base a su honestidad, habilidades y conocimientos técnicos, congruencia entre palabras y actos, y lealtad. De éstas, la honestidad se considera como la base para las demás, pues si una persona es deshonesto automáticamente genera desconfianza sin tomar en cuenta sus capacidades.<sup>74</sup>

La confianza es un proceso bidireccional. Si los directivos no confían en los empleados, los empleados tampoco confiarán en los directivos. Los

---

<sup>73</sup> Jesus, GUERRERO. [<http://www.jesusguerrero.com/2007/03/como-impulsar-el-desarrollo-del-personal/>]. Consulta: 07/08/2011 17:51.

<sup>74</sup> S., ROBBINS. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. p. 338.

gerentes deben demostrar que confían en sus colaboradores, una forma de hacerlo, es delegándoles labores que conllevan retos.

Un directivo otorgará su confianza a una persona que sea íntegra y competente en su trabajo, ello implica que se comunique bien, sepa organizarse y orientar su tarea hacia la obtención de los objetivos planteados, además, sea capaz de plantear soluciones que maximicen los resultados con los recursos disponibles en la empresa.

Por otro lado, los directivos no se ganarán la confianza de sus colaboradores de forma automática, sino que deben ganársela pregonándola con el ejemplo y creando un ambiente propicio para ello.

#### 5.1.3.8 Facilitador

Un director debe ser un facilitador para sus colaboradores, debe ser capaz de brindar toda su ayuda, conocimientos, experiencia para que el equipo realice satisfactoriamente su trabajo.

Es importante que los gerentes – directivos desarrollen un perfil de motivadores, instructores y mentores de desarrollo en todos los ámbitos de la vida: profesional, personal y hasta espiritual. Además de facilitar la comunicación en la relación jefe – subordinados, debe promover la participación activa de todos los miembros del equipo de trabajo.

#### 5.1.3.9 Sentido de Efectividad

Se entiende por efectividad como la capacidad para lograr el efecto deseado, anhelado o esperado.<sup>75</sup> Stephen Covey define a la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

Un directivo que practica la efectividad hace que el tiempo rinda mucho más, realiza sus labores cotidianas de manera eficiente sintiéndose satisfecho por el cumplimiento de las tareas y de los objetivos planteados.

#### 5.1.3.10 Confianza con Compañeros

Debido a que el desarrollo de una compañía dependerá del trabajo y esfuerzo conjunto de todos quienes la conforman, coordinar a los diferentes grupos es una tarea sumamente importante y es el directivo el llamado a enfrentar este reto.

Propiciar relaciones de confianza con sus compañeros fortalece al equipo de trabajo.

---

<sup>75</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>]. Consulta: 07/08/2011 20:14.

#### 5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales

Se refiere la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.<sup>76</sup>

Las habilidades emocionales resultan ser mucho más importantes y determinantes en un directivo para alcanzar el éxito dentro de la organización. Para Daniel Goleman, cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil. Se refiere con este pensamiento al control de la inteligencia emocional.

Salovey y Mayer describen a la inteligencia emocional como la inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción.

Todo buen directivo que maneje sus emociones eficientemente considera a cada uno de los empleados como sus colaboradores. Un directivo que haga caso omiso a sus propias emociones y a las de su personal puede fracasar, obtener resultados negativos y correr el riesgo de que su equipo se desintegre.

---

<sup>76</sup> ARGENTINA. CATEDRA MOSQUEIRA ULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. Consulta: 07/08/2011 21:00.

#### 5.1.4.1 Empatía

Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, y que por lo regular tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.<sup>77</sup>

Un directivo que desea entender a su colaborador debe aprender a pensar como éste, saber escuchar, entender, desarrollar la comunicación verbal y no verbal, saber motivarlo y ayudarlo a liberar sus talentos.

#### 5.1.4.2 Sociabilidad

Esta habilidad tiene que ver con el conocimiento y el control de las emociones y los estados de ánimo de los demás. *“Es la capacidad de detectar e identificar sentimientos y motivos de las personas. El hecho de conocer cómo se sienten y las motivaciones de los individuos ayuda a establecer la armonía interpersonal.”*<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> B., MADRIGAL. (2009). *Habilidades Directiva*. México: McGraw-Hill. p. 40.

<sup>78</sup> J., HUERTA. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. p. 260.

Cuanto más hábil sea un directivo para descifrar las señales emocionales de las personas que lo rodean, sabrá controlar de mejor manera las que él transmite.

Goleman sostiene en su teoría que un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás o entablar amistad, sus posibilidades de éxito se verán disminuidas.

#### 5.1.4.3 Humildad y Sencillez

*“Uno de los grandes desafíos de crecer es conservar la humildad.”* P. Ranger.

Un gerente debe desempeñar su papel de directivo con humildad, y realizar sus tareas con sencillez en lugar de creerse superior a los demás y despreciarlos.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la humildad es la virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.

Tener humildad y sencillez le permite a un buen directivo, reconocer que no es el mejor del mundo, buscar aprender de sus experiencias y de la de los demás, mejorar sus habilidades y escuchar a sus colaboradores.

Cuando un gerente cree que los sabe y posee todo deja de esforzarse por alcanzar nuevos logros lo cual puede ser perjudicial para su equipo de trabajo y para la organización.

#### 5.1.4.4 Seguridad

El entrenamiento adecuado, sin olvidar la experiencia, hace que en los líderes se desarrolle un sentimiento de seguridad en sí mismos, lo cual les ayudará a afrontar los retos que surjan dentro de las organizaciones.<sup>79</sup>

Dentro de las funciones de un directivo está el tomar decisiones constantemente, un directivo eficaz confía en sus conocimientos, experiencia y sobre todo en su intuición para elegir la mejor alternativa de solución.

#### 5.1.4.5 Tolerancia al Riesgo

Juan Huerta expresa en su libro, “La tolerancia del riesgo expresa la voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias.”

Un directivo está consciente de que en toda toma de decisión está presente un riesgo; sin embargo, debe estar capacitado para manejar incertidumbres y trabajar con un riesgo controlado de tal manera que pueda encontrar soluciones efectivas.

---

<sup>79</sup> *Ibíd.* p. 235.

Para correr un riesgo determinado, el directivo es capaz de encontrar suficiente información que le permita evaluar las consecuencias que éste atraería, prever sus probabilidades de ocurrencia y establecer estrategias de respaldo en caso de obtener resultados no favorables.

Adicionalmente, los directivos tolerantes al riesgo, evitan considerar únicamente las consecuencias negativas, evitan exagerar los problemas y minimizar los beneficios, están conscientes de la existencia de riesgo y no descartan opciones arriesgadas por su nivel de dificultad.<sup>80</sup>

Debido a los constantes cambios y a la rapidez en la que hoy en día funcionan las organizaciones los directivos deben trabajar de manera efectiva en situaciones de incertidumbre y saber manejar riesgos.

#### 5.1.4.6 Capacidad para Despedir a las Personas

El despido es la acción por medio de la cual un empleador da por terminada la relación laboral con su empleado. Las razones por las cuales se puede despedir a una persona son varias: mal desempeño (conflicto de conocimientos y habilidades técnicas), conductas inaceptables (falta de integridad), necesidad de generar nuevas oportunidades de promoción de personal o reestructura organizacional.

Para proceder a un despido, el directivo debe tener seguridad sobre su decisión al igual que considerar las repercusiones que provocará en la

---

<sup>80</sup> J., HUERTAS. (2006). *Op. Cit.* p. 123.

empresa su decisión. Cuidará aspectos como facilidad de reemplazo en cuanto al perfil del cargo, repercusiones legales, y percepción de los empleados sobre la estabilidad laboral.

Un directivo eficaz desarrolla su habilidad para: detectar acertadamente a las personas de las cuales se prescindirá sus servicios y sabe cómo manejar el despido de la forma más apacible posible sin atentar contra la dignidad personal del colaborador despedido.

#### 5.1.4.7 Adaptabilidad al Cambio

Se refiere a la habilidad para afrontar situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad.<sup>81</sup>

Un directivo eficaz posee la capacidad de modificar su conducta para alcanzar los objetivos de la organización cuando surgen nuevas situaciones en el entorno.

#### 5.1.4.8 Adaptabilidad

Un directivo de saber cómo modificar su comportamiento según las situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad ante distintos entornos, diferentes tareas, responsabilidades y personas.

---

<sup>81</sup> A., PRIETO. (2007). *Trabajadores Competentes*. España: ESIC Editorial. p. 71.

La realidad en la que viven las organizaciones es cambiante y por tanto, el directivo no puede actuar de una sola manera para resolver la diversidad de situaciones y circunstancias que día a día se presentan en el mundo laboral pero considerará su experiencia para tomar las mejores decisiones.

#### 5.1.4.9 Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social de una empresa es el compromiso que ésta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, sus familias y la comunidad en general.<sup>82</sup>

La RS busca la excelencia dentro de la organización, colocando mayor atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos; la capacitación, desarrollo del personal, bienestar y satisfacción laboral son aspectos importantes a la hora de evaluar la responsabilidad social que una compañía mantiene con sus empleados.

Los directivos de las compañías deben procurar: elaborar productos/servicios útiles para la sociedad, respetar los derechos humanos de los trabajadores velando por su seguridad, salud y desarrollo

---

<sup>82</sup> H., MARTÍNEZ. *El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. p. 31.

humano; y, respetar el medio ambiente aprovechando de mejor manera los recursos naturales y causando el menor impacto de contaminación.

Debido a las circunstancias actuales en las que las organizaciones compiten en múltiples ocasiones los gerentes podrán recibir presiones para escoger opciones que generen mayores rendimientos económicos pero un ejecutivo eficaz buscará alternativas que representen ingresos para la compañía y retribuyan beneficios a la sociedad.

#### 5.1.4.10 Resiliencia

*Los directivos deben considerar que las épocas difíciles pueden ser oportunidades de oro que les permite valorarse descubriendo nuevos aspectos de su carácter y reconociendo a las personas en las que pueden confiar.<sup>83</sup>*

La Resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente y superarlas. (Chávez, Yturralde: 2006).

Un directivo de éxito desarrolla su habilidad de resiliencia cuando controla adecuadamente sus emociones en situaciones difíciles o de riesgo demostrando optimismo y persistencia ante al fracaso; maneja de

---

<sup>83</sup> W., BENNIS. (2006). *Las claves del liderazgo*. Barcelona: Deusto. p. 226.

forma constructiva el dolor, el enojo, la frustración y otros aspectos perturbadores; se enfrenta activamente a los problemas cotidianos.<sup>84</sup>

Un directivo resiliente tiende a ver en los problemas grandes oportunidades lo cual es una gran ventaja para el crecimiento de las organizaciones.

## 5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER

Max Weber, sociólogo alemán, aportó con el tercer pilar fundamental en el desarrollo de conceptos organizacionales. Desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Describió un tipo ideal de organización que llamó **Burocracia**, la cual se caracterizaba por la división del trabajo, la jerarquía definida con claridad, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.<sup>85</sup>

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.<sup>86</sup> Entre los factores que caracterizan a este modelo de administración y que los gerentes deben fomentar se puede mencionar los siguientes:

---

<sup>84</sup> PERÚ. CEDRO. [<http://www.cedro.org.pe/lugar/articulos/resiliencia.htm>]. Consulta: 09/08/2011 23:02.

<sup>85</sup> S., ROBBINS. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación. p. 32.

<sup>86</sup> D., HELLRIGEL. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson. p. 39.

**Reglas y Normas:** que son lineamientos formales para el comportamiento de los empleados mientras están en el trabajo.<sup>87</sup> Dentro de una administración burocrática los directivos deben saber cultivar disciplina en sus colaboradores como una herramienta que les permita alcanzar las metas y los objetivos propuestos, El apego a las reglas le asegura a la compañía uniformidad en los procedimientos y operaciones al igual que estabilidad. No se considera los deseos personales ni de los gerentes, ni de los empleados.

**Impersonalidad:** Weber, relacionó a la impersonalidad con el método en el que los empleados debían ser evaluados, es decir, con el uso de reglas y datos objetivos como unidades producidas o ventas. La impersonalidad asegura la imparcialidad para todos los empleados por ello un directivo debe ser impersonal y no permitir que consideraciones personales o emocionales subjetivas interfieran en la evaluación de los empleados. La burocracia habla de puestos y de funciones, no de personas.

**División del Trabajo:** se refiere a la repartición del trabajo en puestos especializados, lo que permite usar los recursos de personal y de capacitación en el trabajo en forma eficiente. Un gerente sabe asignar tareas con base en la especialización y experiencia del personal. Los "puestos" o "cargos" deberán estar perfectamente definidos, cada uno con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad y todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas, ni un paso más, ni un paso menos.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> *Ibíd.*

<sup>88</sup> EL PRISMA. [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default.asp>]. Consulta: 11/08/2011 22:58.

**Estructura Jerárquica:** se refiere a la capacidad de clasificar los empleos de acuerdo con la cantidad de autoridad (poder para tomar decisiones). Para Weber, es importante que los directivos sepan definir bien las jerarquías de una compañía pues éstas *“ayudan a controlar el comportamiento de los empleados, aclarándoles donde se encuentra cada uno en relación con los demás en la organización.”* (Hellriegel 2005:39).

**Estructura de Autoridad:** Weber identificó tres tipos de estructuras de autoridad. La tradicional que esta interrelacionada con la costumbre, el linaje, el orden de nacimiento; la autoridad carismática que es aquella que causa influencia en los subordinados debido a las cualidades especiales o capacidades personales de un directivo; y la autoridad racional- legal, que es aquella en la que un directivo es obedecido por sus subordinados por la posición que éste tiene dentro de la jerarquía de la organización.

**Compromiso de Carrera para toda la vida:** En una burocracia tanto el empleado como la organización se ven a sí mismos comprometidos entre sí respecto a la vida laboral del empleado. Este compromiso de carrera significa que los directivos de una organización le brindarán a sus colaboradores estabilidad y seguridad en su empleo en tanto éstos se encuentren calificados y su desempeño sea satisfactorio.

Las contrataciones dentro de un modelo burocrático no se basan en “contactos” sino en requisitos pre-establecidos (educación, capacidades) así como el nivel de experiencia; además, las organizaciones prevén temas como la seguridad en el trabajo, aumentos salariales graduales, pensión como métodos para mantener a los

empleados satisfechos. Para tomar decisiones de contratación y promoción, los gerentes evalúan a los trabajadores, consideran la cantidad de educación formal y la experiencia.

Finalmente en organizaciones burocráticas prima la **racionalidad**: Los gerentes operan de manera lógica en cuanto a la toma de decisiones orientadas a la consecución de las metas organizacionales. Los gerentes dirigen las actividades de la compañía de manera que se usen sus recursos humanos y financieros eficientemente.

Weber añade que en un sistema de administración burocrática las comunicaciones escritas son elementales; las decisiones, las reglas y las acciones administrativas se formulan y registran por escrito para poder comprobar, documentar y asegurar la correcta y unívoca interpretación de los actos legales. Las formas reiteradas de comunicación suelen establecerse por medio de "formatos" para rutinizar su cumplimiento.<sup>89</sup>

Además para Weber, si no se cuenta con administradores profesionales una burocracia no puede funcionar, *“la competencia es la única base para alcanzar y mantenerse en un cargo; la habilidad del individuo lo define todo.”*<sup>90</sup>

### 5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

Un gran gerente es aquel que causa impacto en sus colaboradores, se vuelve un modelo a seguir, alguien a quien admirar. Es aquél que considera importante los

---

<sup>89</sup> EL PRISMA. [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default.asp>]. Consulta: 11/08/2011 23:04.

<sup>90</sup> R., DA SILVA. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Cengage Learning Editores. p. 164.

detalles pequeños pues son éstos los que hacen la diferencia entre las personas. Habilidades como la comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, motivación forman parte del perfil de un directivo excelente.

Varios autores han escritos sobre las habilidades gerenciales y su importancia en el mundo laboral de hoy. Entre ellos se puede mencionar los siguientes:

### **5.3.1 Felipe Aguilera**

Según investigaciones realizados por Felipe Castro Aguilera una competencia o habilidad tiene tres componentes: El saber hacer (conocimiento), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

### **5.3.2 Iceberg**

Otros estudio realizado por Iceberg divide a las habilidades en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos; y las menos difíciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

### **5.3.3 Crosby**

Según Crosby (1991) para que un ejecutivo tenga una excelente relación con su entorno debe ser:

- Un estudiante perpetuo
- Ético
- Decidido
- Siempre disponible
- Enérgico
- Fiable
- Sensato
- Modesto
- Apasionado
- Agradable.

#### **5.3.4 Myers Briggs**

La teoría de Myers Briggs 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. Las dicotomías a las que se refiere Briggs son: Extroversión vs. Introversión, Sensación (de sentidos) vs. Intuición; Pensamiento vs. Sentimiento; y, Juicio vs. Percepción. La combinación de estas cuatro dicotomías da como resultado dieciséis tipos de personalidad.

#### **5.3.5 Keirsey**

En su obra “Por favor compréndeme” Keirsey afirma que la gente es diferente de varias maneras fundamentales. La gente quiere diferentes cosas; tiene diferentes motivos, propósitos, valores, necesidades, objetivos e impulsos.

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

*Temperamento SJ o guardianes:* Son personas leales al sistema, se rigen por el deber, son muy confiables, tienen resistencia al cambio ya que conservan tradiciones, son precisos y son aquellos que dicen: “Si no está roto, no lo arregles”.

*Temperamento SP o artistas:* Se considera gente de espíritu libre, están orientados a procesos, son buenos en situaciones de crisis, son impulsivos, tienen una alta necesidad de libertad y de espacio, son flexibles. Disfrutan el momento y son espontáneos. Aplican la frase: “Las ideas generales y abstractas son la fuente de los más grandes errores de la humanidad”.

*Temperamento NT o idealistas:* Es gente que logra sus metas, son personas independientes, curiosas intelectualmente, no son conformistas, es gente basada en principios, y son arquitectos de cambio, se preguntan constantemente: “Qué pasaría si....”

*Temperamento NF o racionales:* Es gente que cuenta con habilidades interpersonales y puede ser considerado un seductor por su capacidad para

convencer. Es gente que es un apoyo para otros, son simpáticos y cuentan con una imaginación vívida. Son hipersensitivos al conflicto, están en una constante búsqueda de sí mismos, necesitan de motivación y reconocimiento y son personas que quieren “Llegar a ser”.<sup>91</sup>

### **5.3.6 Daniel Goleman**

En sus trabajos sobre Inteligencia Emocional, Goleman establece una serie de competencias a las cuales agrupa en dos grandes grupos: Competencia Personal y Competencia Social.

Dentro de las Competencias Personales se hallan las habilidades de conciencia de uno mismo (conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones), la autorregulación (control de nuestros estados, impulsos y recursos internos), la motivación (tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos). El grupo de Competencia Social determina el modo en que nos relacionamos con los demás. Forman parte de este grupo la empatía (conciencia de lo sentimientos, necesidades ajenas) y habilidades sociales (capacidad para inducir respuestas deseables en los demás).<sup>92</sup>

### **5.3.7 Lyle Spencer y Signe Spencer**

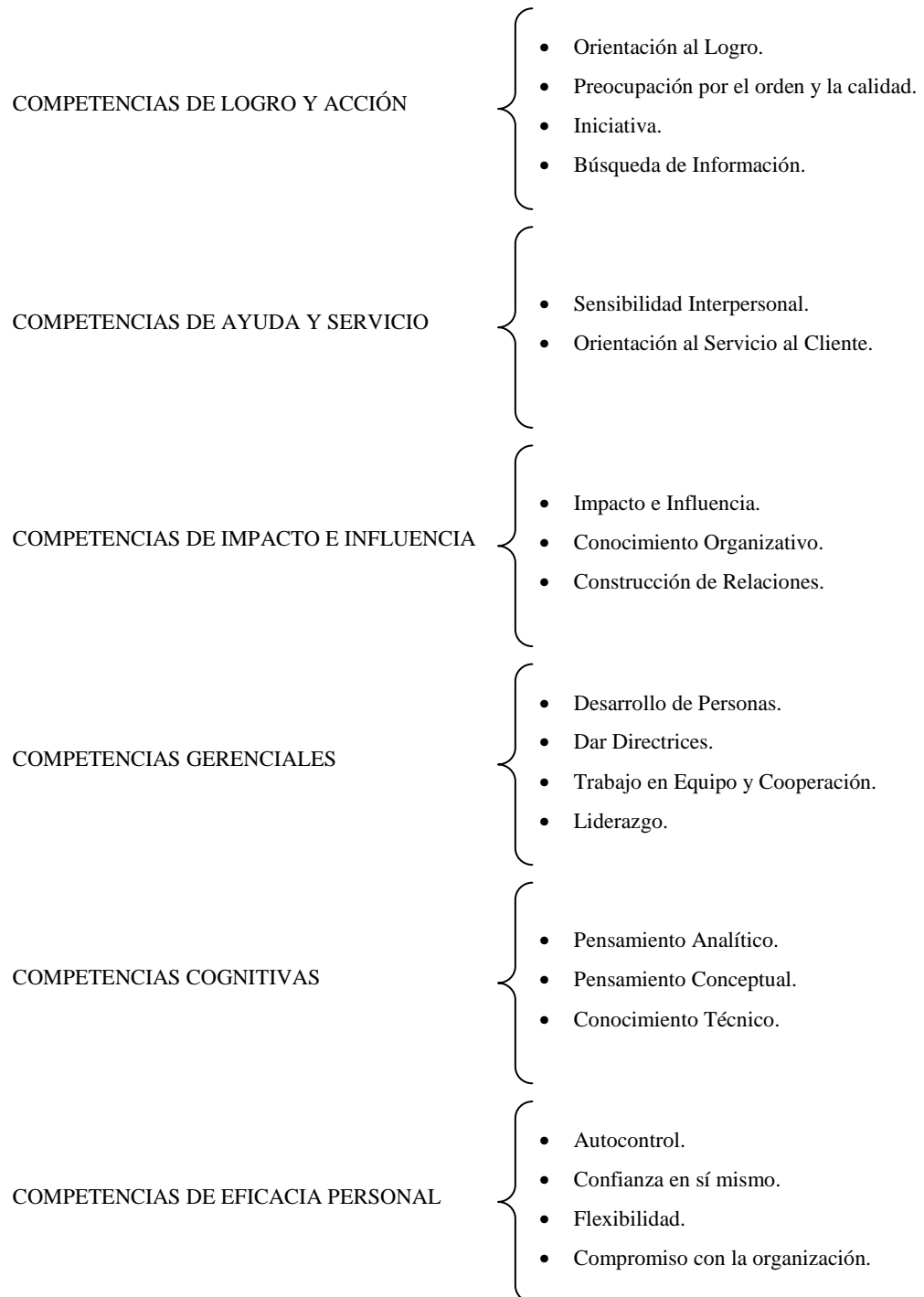
Spencer y Spencer desarrollaron un amplio trabajo de investigación en varios países y sobre numerosas ocupaciones a fin de determinar cuáles eran las

---

<sup>91</sup> SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES. [<http://www.sobrelashabilidadesgerenciales.GestioPolis.mht>]. Consulta: 10/08/2011 19:52.

<sup>92</sup> SCRIBD. [<http://es.scribd.com/doc/53080002/popomega-competencias>]. Consulta: 10/08/2011 20:07.

conductas eficaces. Detectaron veinte competencias genéricas que parecen ser la causa de determinados comportamientos relacionados con un desempeño profesional superior a la media en diferentes sectores y profesiones técnicas, comerciales y directivas.<sup>93</sup> as agruparon dentro de seis grandes grupos:



<sup>93</sup> A., PRIETO. (2007). *Trabajadores Competentes*. España: ESIC Editorial. p. 77.

### 5.3.8 Robert Katz

Katz realizó un estudio sobre habilidades que requiere un directivo. Según ese estudio, un administrador debe tener destrezas de tipo Conceptual, Humanas y Técnicas:

*Habilidades Técnicas: que comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados adquiridos a través de una educación formal o experiencia.*

*Habilidades Humanas: la capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas u motivarlas tanto en lo individual como en grupo. Esta habilidad permite comunicar, motivar, manejar conflictos y delegar.*

*Habilidades Conceptuales: facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas que facilita la toma de decisiones.<sup>94</sup>*

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, las Habilidades Técnicas son cruciales en los niveles inferiores de mando (supervisores) y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con las Habilidades Conceptuales sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. Las Habilidades Humanísticas son esenciales en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> S., ROBBINS. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. pp.4-5.

<sup>95</sup> R., KATZ. (1975). *El arte de un administrador efectivo*. Clásicos de Harvard de la Administración. Vol. V. Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda. p. 65.

### 5.3.9 Mintzberg

Henry Mintzberg determinó las actividades que deben realizar las personas que están a cargo de una compañía y llegó a la conclusión de que un administrador desempeña tres roles diferentes que están relacionados entre sí. En base a estos roles o tareas administrativas estableció habilidades que cada uno requiere para una eficiente ejecución.

**Cuadro No. 12: Roles Administrativos de Mintzberg**

Roles	Habilidades
<b>Interpersonal</b>	<p><b>FIGURA DE AUTORIDAD:</b> Actúa como representante de la organización.</p> <p><b>LÍDER:</b> Contrata a los empleados, motiva y estimula.</p> <p><b>ENLACE:</b> Trata con personas distintas de los subalternos y superiores (gente externa).</p>
<b>Informativo</b>	<p><b>COLECTOR:</b> El directivo busca información para tomar las mejores decisiones.</p> <p><b>DISEMINADOR:</b> Proporciona a los subalternos información importante que no sería accesible para ellos.</p> <p><b>VOCERO:</b> Transmite información de la organización fuera de ella o manteniendo informados a los superiores.</p>
<b>Decisorio</b>	<p><b>EMPRESARIO:</b> Trata de mejorar su unidad, desarrolla e implanta proyectos.</p> <p><b>COMPONEDOR:</b> Resuelve conflictos.</p> <p><b>ASIGNADOR:</b> Responsable de decidir cómo y a qué se asignarán los recursos de la organización.</p> <p><b>NEGOCIADOR:</b> Responsable de representar los intereses de la organización en negociaciones</p>

**Fuente:** EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2006c/193/1f.htm>]. Consulta: 10/08/2011 21:53.

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

#### 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

*“Existe la necesidad de reformar el actual servicio público y transformarlo para que sea eficaz y eficiente; para ello, se requiere de talento humano con liderazgo y conocimiento. El talento humano es lo fundamental.”* Eco. Rafael Correa.

La burocracia en el Ecuador siempre ha sido relacionada con ineficiencia, pereza, holgazanería, irresponsabilidad e improductividad. Se ha distinguido a los funcionarios públicos como empleados mantenidos por el Estado y por los impuestos que la sociedad cancela. Otros aspectos que han caracterizado a la burocracia durante años son la lentitud en la atención a los usuarios de los servicios públicos así como la extensa tramitología existente.

Con estos antecedentes se ha visto necesario mejorar la organización de las instituciones gubernamentales así como el manejo de sus recursos y su gestión. Con la creación de Ley Orgánica del Servicio Público (reforma a la LOSCCA) se busca el desarrollo profesional de los funcionarios públicos para mejorar la calidad de la atención a los ciudadanos y la productividad en el Estado.

Por otro lado, en la actualidad toda persona que aspire a ingresar al servicio público debe someterse a un concurso de méritos y oposición, pero también iniciar una carrera a través de la capacitación, la formación y la evaluación anual. El “padrinazgo” y el “palanqueo” han sido relegados.

El actual gobierno instauró un sistema de meritocracia, el cual consiste en la selección de personal para los diferentes cargos públicos, basada en factores como

los méritos profesionales, de carrera, de estudios, de experiencia. De esta manera se desea asegurar que la administración pública se encuentre en manos de los mejores ciudadanos del país y que las instituciones estatales superen épocas de mediocridad y corrupción.

El funcionario público de hoy está llamado a adquirir nuevos conocimientos, a estar actualizado, a desarrollar técnicas, habilidades y valores que le permitan desempeñarse de mejor manera y cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Para el efecto el Art. 71 de la Ley de Servicio Público prescribe que el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de los funcionarios públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. El Instituto de la Meritocracia, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas y el Instituto de Altos Estudios Nacionales son los encargados de proporcionar las herramientas necesarias, entre ellas becas, para que los servidores y las servidoras públicas puedan capacitarse.

El sistema de evaluación del desempeño y el mecanismo de remuneración variable por eficiencia son elementos que se han creado para obtener la excelencia en los trabajadores públicos y cambiar el antiguo modelo de burócrata por el de funcionario público innovador.

El sistema de evaluación del desempeño se orienta a evaluar de manera cuantitativa y cualitativa la consecución de los fines y propósitos institucionales, utilizando parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del

puesto.<sup>96</sup> El sistema de evaluación es visto como un medio para estimular el rendimiento de los servidores públicos, una forma de persuadirlos para ser cada vez más competitivos y conseguir ascensos, reconocimientos, promociones o su cesación del cargo.

El mecanismo de remuneración variable por eficiencia contempla el retribuir al servidor público, adicionalmente a la remuneración mensual, una cantidad derivada de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables.

La capacitación y las motivaciones que reciben los trabajadores dentro de una organización son instrumentos cruciales para crear satisfacción laboral, ésta tiene gran incidencia en la productividad y en la entrega de productos/servicios de calidad.

---

<sup>96</sup> LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. *Capítulo VI del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Art. 76.*

## **6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD**

En el presente capítulo se analizarán las habilidades gerenciales identificadas en el estudio y que para efectos del trabajo de campo, consideró una muestra de 33 funcionarios públicos, los cuales se encontraban dentro del nivel jerárquico superior:

Nivel 1: Ministra y Viceministro

Nivel 2: Coordinadores

Nivel 3: Directores

Nivel 4: Servidores Públicos de Nivel 7 en adelante – Colaboradores.

La encuesta aplicada comprendió 40 preguntas, cada una de ellas relacionadas con una habilidad gerencial, colocadas de manera indistinta y sin identificar a que habilidad correspondía para así disminuir el sesgo en la investigación.

El análisis se realizó considerando variables generales como edad, sexo, años de experiencia en el cargo, formación académica, perfil profesional, áreas de interés para futuras capacitaciones, número de empleados en la institución, antigüedad, lugar de nacimiento, y si su ingreso a la cartera de estado fue mediante concurso de méritos y oposición.

Se analizó las habilidades existentes según la teoría de Edgar Schein y se identificó cada una de las subhabilidades correspondientes.

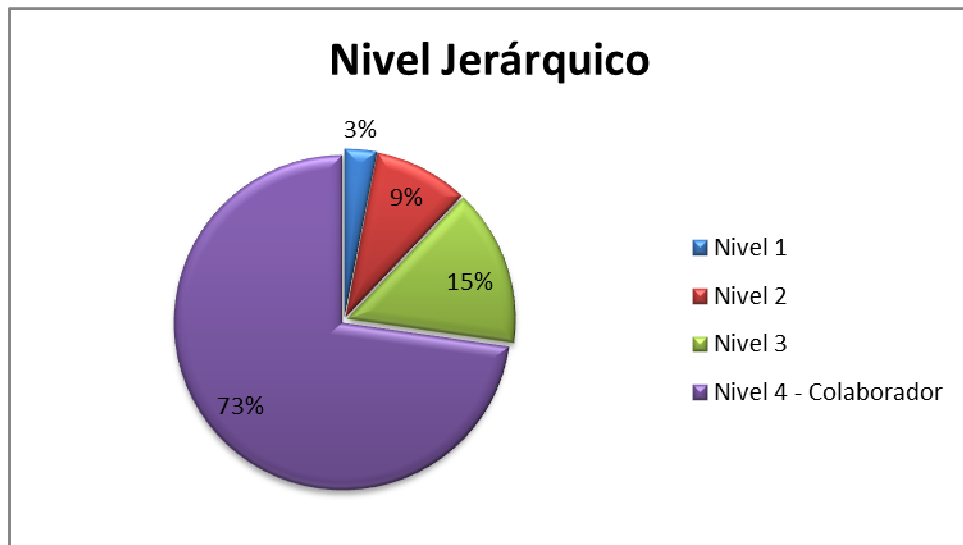
Finalmente, se observó la presencia de las habilidades más aplicadas y las menos aplicadas, llegando a establecer el top ten de las habilidades gerenciales desarrolladas en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

## 6.1 GRÁFICOS GENERALES

### 6.1.1 Nivel Jerárquico

En cuanto al nivel jerárquico, éste se encuentra distribuido de la siguiente manera, el primer nivel – Ministra y Viceministro - ocupa el 3% de la muestra; el segundo nivel en el que se ubican los coordinadores generales ocupa el 9%; seguido por los directores que pertenecen al tercer nivel y responden al 15%. El cuarto nivel – colaboradores, es aquel que ocupa el mayor porcentaje, con el 73%.

Existe una relación inversa entre el nivel jerárquico y el número de personas que se encuentran dentro de cada nivel. El mayor nivel ocupa tan solo el 3% mientras que el menor nivel abarca el 73% de la muestra.

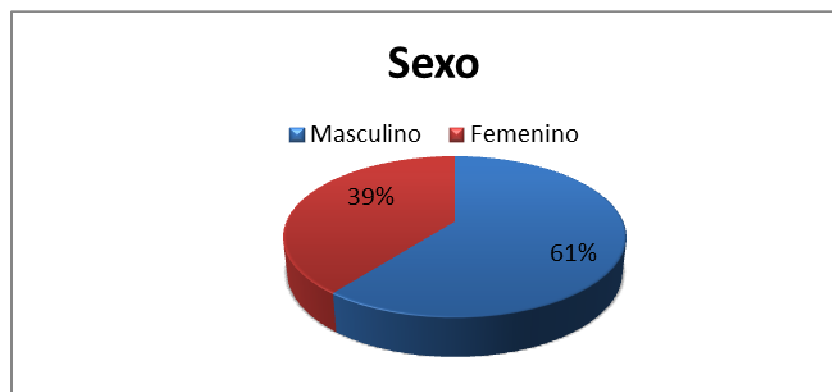
**Gráfico No. 7: Nivel Jerárquico**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.2 Sexo

En cuanto al sexo, el 39% de la muestra corresponde al género femenino mientras que el mayor porcentaje lo ocupa el género masculino con el 61%; lo cual, nos indica que la mayor parte de los cargos que se encuentran dentro del nivel jerárquico superior son ocupados por hombres.

**Gráfico No. 8: Sexo**

**Fuente:** Investigación realizada

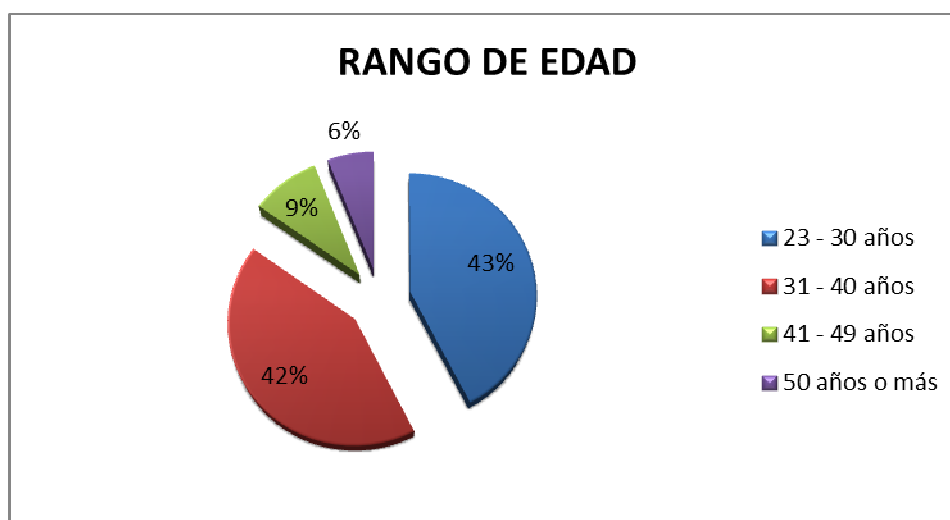
**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.3 Rango de Edad

Con respecto al rango de edad, podemos apreciar que en el Ministerio existe una predominancia de personas jóvenes prestando sus servicios, puesto que el 43% de la muestra se perfila entre los 23 a 30 años de edad; existiendo una pequeña diferencia de un punto entre el siguiente rango que va desde los 31 a 40 años.

Se puede observar que hay una tendencia al cambio en cuanto a la edad para la contratación de funcionarios destinados a cargos de alto nivel puesto que tan solo el 9% son personas mayores a los 41 años.

**Gráfico No. 9: Rango de Edad**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.4 Años de Experiencia en el Cargo

El 70 % de la muestra tiene una experiencia en el cargo de 0 a 3 años. Al ser personas jóvenes, las encargadas de esta institución, no manifiestan muchos años de experiencia en los cargos que ocupan.

**Gráfico No. 10: Años de Experiencia en el Cargo**

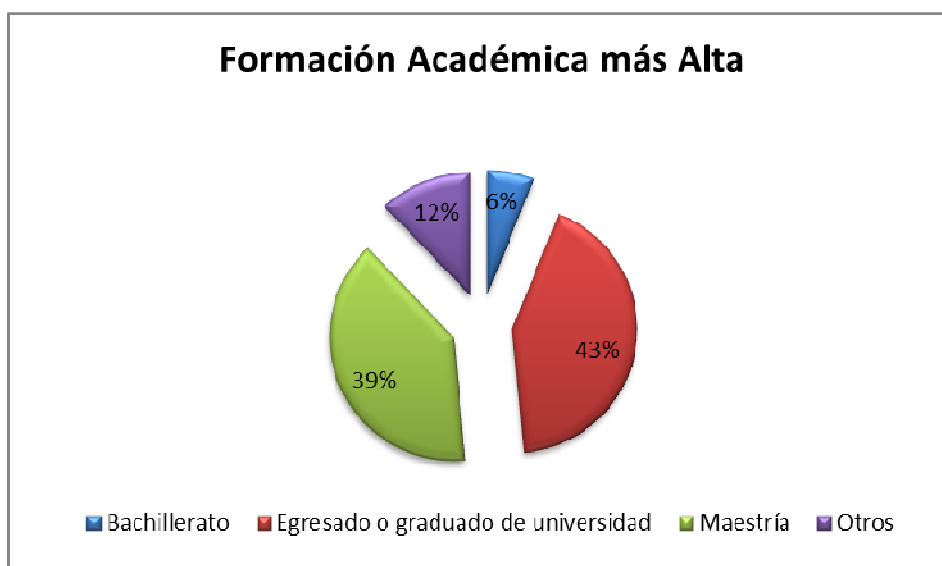


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.5 Formación Académica

El nivel de estudio a nivel directivo es de gran importancia, como se puede observar en el gráfico siguiente, el 43% de la muestra ha culminado sus estudios universitarios y el 39 % posee título de cuarto nivel. Tan solo un 6% de los encuestados posee solo título de bachiller.

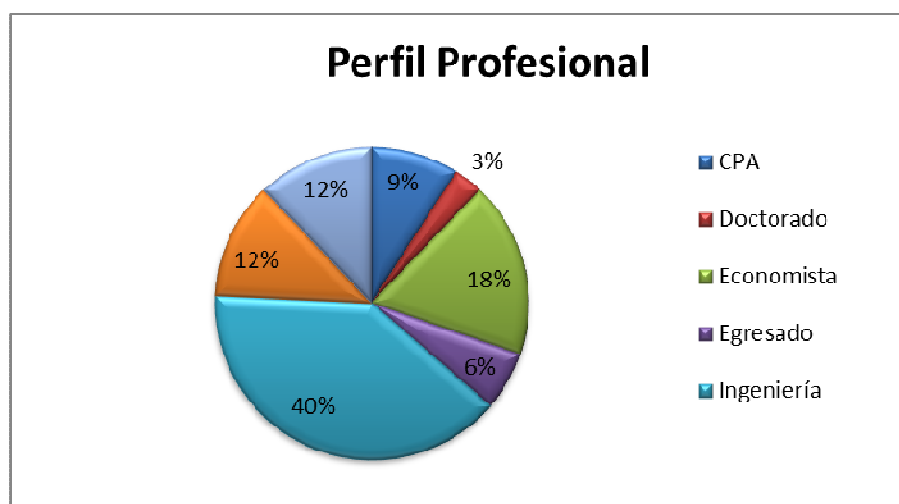
**Gráfico No. 11: Formación Académica**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.6 Perfil Profesional

Con respecto al perfil profesional, el 40 % de los encuestados poseen título de ingenierías. El 18 % corresponden al grupo de economistas, seguidos de un 12% de licenciaturas y un 12% en la categoría otros.

**Gráfico No. 12: Perfil Profesional**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.7 Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones

Al ser las capacitaciones herramientas básicas para fomentar el desarrollo de los profesionales; los funcionarios públicos señalaron el área financiera, contable, tributaria como la de mayor interés para recibir futuras capacitaciones, la determinó el 25% de la muestra; seguida por el área de calidad y procesos con el 18% y técnicas propias del negocio con un 15 %.

**Gráfico No. 13: Áreas de Interés para Futuras capacitaciones**



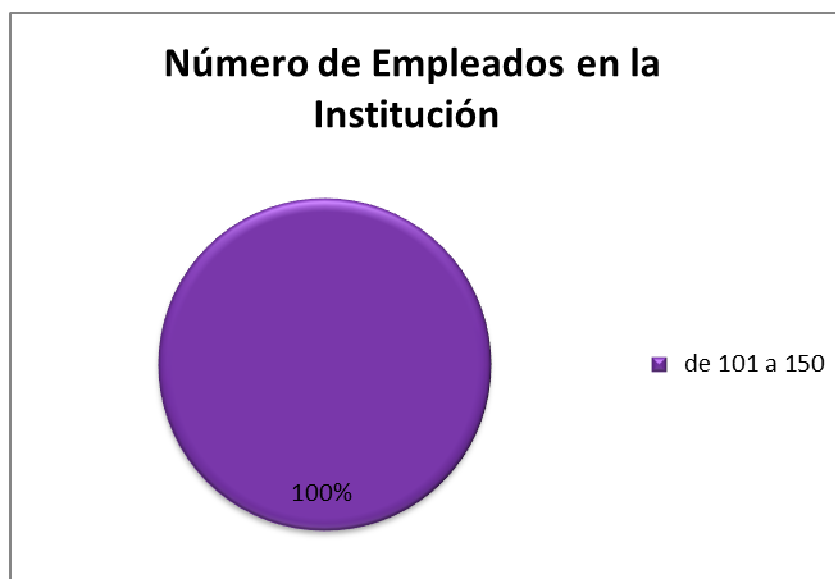
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.8 Número de Empleados en la Institución

El Ministerio de la Producción, Empleo y Competitividad cuenta con 140 empleados en a la fecha de realización del presente estudio.

**Gráfico No. 14: Número de Empleados**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.9 Antigüedad en la Institución

El 100% de las personas de la muestra poseen de 0 a 4 años de antigüedad en la Institución. Esta característica está directamente relacionada con los años de existencia que tiene el ministerio. Los Ministerios Coordinadores, son instituciones que tienen pocos años de creación; en el caso que nos compete, el MCPEC fue creado mediante decreto ejecutivo No. 117-A en el año 2008.

**Gráfico No. 15: Antigüedad en la Institución**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.10 Ecuatoriano de Nacimiento

Todos los servidores públicos que contestaron la encuesta son ecuatorianos de nacimiento.

**Gráfico No. 16: Nacionalidad**

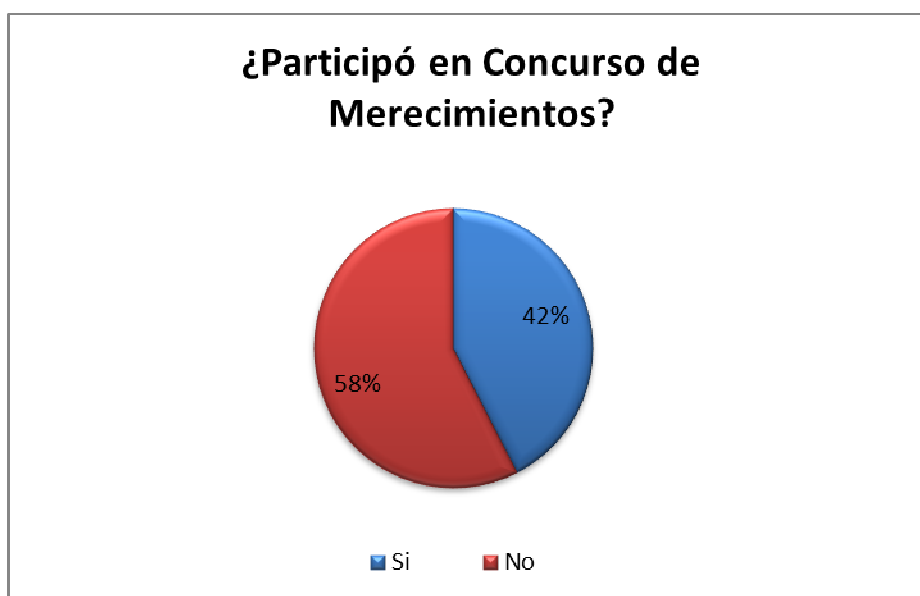
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

### 6.1.11 ¿Participó en Concurso de Méritos y Oposición?

En disconformidad a las nuevas políticas de contratación de servidores públicos, el 58% de la muestra no accedió a su puesto de trabajo bajo el proceso de selección de méritos y oposición. El 42% si lo hizo.

**Gráfico No. 17: Concurso de Merecimientos**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

## 6.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

El cuestionario presentado a los funcionarios fue diseñado en base a la escala Likert, la cual no solo permite identificar la presencia o no de las habilidades gerenciales, sino también la intensidad en las que éstas están presentes.

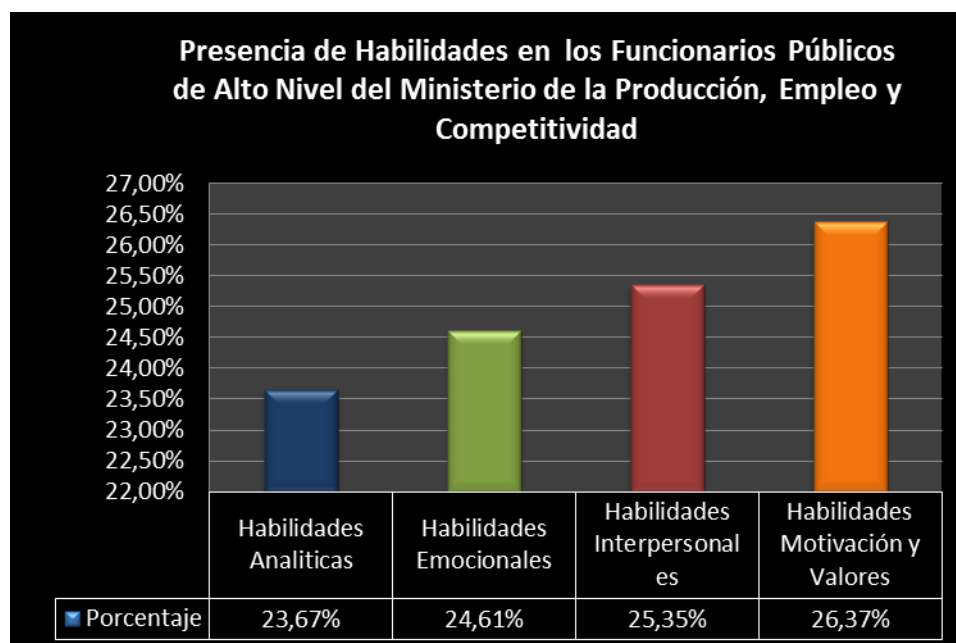
Durante el estudio se pudo identificar en los servidores del MCPEC, la presencia de las cuatro habilidades dictadas en la teoría de Edgar Shein. En primera instancia se

detalla de manera general para luego especificar cada una de las subhabilidades relacionadas.

Como se puede apreciar en el gráfico, las habilidades de Motivación y Valores son aquellas que predominan en la muestra con el 26,37%; seguidas de las habilidades Interpersonales con el 25,35%. Las habilidades Emocionales presentan una pequeña diferencia de 0,74 puntos porcentuales con respecto a las Interpersonales; quedando en último lugar las Habilidades Analíticas, con el 23,67%.

La diferencia entre las habilidades analíticas y las habilidades de motivación y valores es amplia.

**Gráfico No. 18: Presencia de Habilidades en Funcionarios Públicos**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

**Cuadro No. 13: Ponderación de Habilidades Gerenciales**

Habilidades	Ponderación	Porcentaje
Habilidades Analíticas	6633	23,67%
Habilidades Emocionales	6898	24,61%
Habilidades Interpersonales	7106	25,35%
Habilidades Motivación y Valores	7391	26,37%
<b>TOTAL</b>	<b>28028</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Cada una de las habilidades gerenciales se encuentra relacionada con diez sub habilidades, las mismas que se encuentran presentes en los funcionarios del nivel jerárquico superior del MCPEC.

### 6.2.1 Habilidades Motivación y Valores

En el grupo de las habilidades de Motivación y Valores se encuentran las siguientes sub habilidades:

**Cuadro No. 14: Subhabilidades de Motavación y Valores**

Sub habilidades	Ponderación
Orientación al logro	9,73%
Orientación a la supervisión y el control	8,77%
Compromiso con la organización	10,70%
Liderazgo	10,19%
Orientación al éxito	10,68%
Asunción de Riesgos	10,22%
Responsabilidad	10,22%
Orientación al crecimiento personal	10,55%
Pensamiento estratégico	9,32%
Autoconfianza	9,63%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

**Gráfico No. 19: Sub habilidades Motivación y Valores**

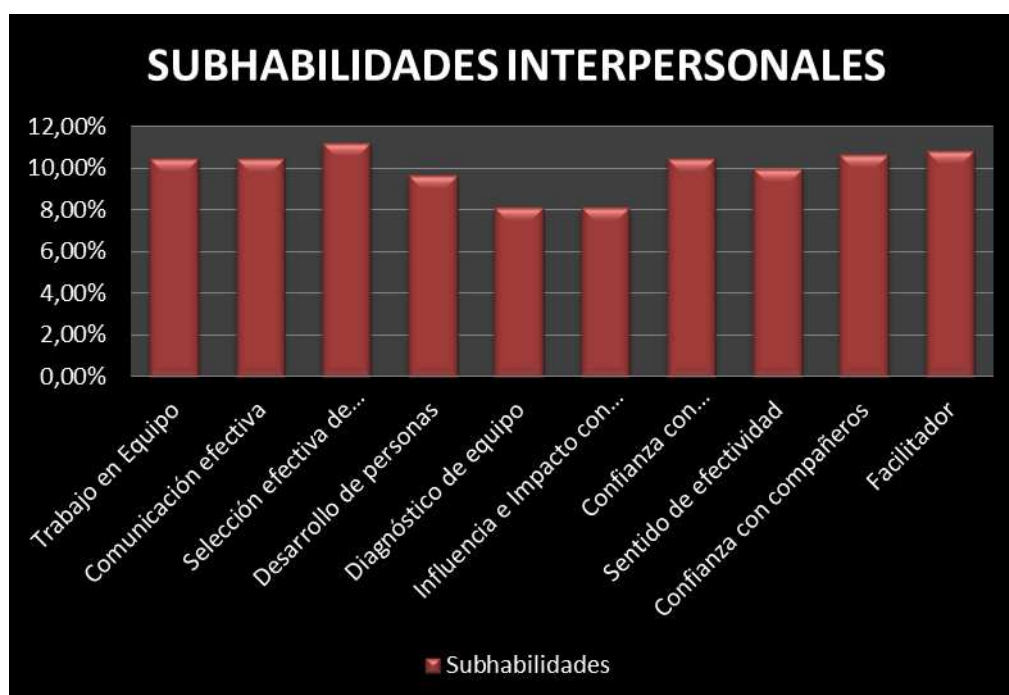
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Las sub habilidades más representativas son compromiso con la organización (10,70%), orientación al éxito (10,68%) y orientación al crecimiento personal (10,55%). La diferencia entre cada una de estas sub habilidades es mínima; por el contrario, la sub habilidad de orientación a la supervisión y control presenta el porcentaje más bajo (8,77%).

### 6.2.2 Habilidades Interpersonales

Las sub habilidades interpersonales se presentan de la siguiente manera:

**Gráfico No. 20: Sub habilidades Interpersonales**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

**Cuadro No. 15: Ponderacion Subhabilidades Interpersonales**

Sub habilidades	Ponderación
Trabajo en Equipo	10,47%
Comunicación efectiva	10,47%
Selección efectiva de colaboradores	11,23%
Desarrollo de personas	9,64%
Diagnóstico de equipo	8,15%
Influencia e Impacto con colaboradores	8,11%
Confianza con colaboradores	10,47%
Sentido de efectividad	9,99%
Confianza con compañeros	10,62%
Facilitador	10,85%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

En referencia a los datos presentados, los funcionarios de alto nivel han desarrollado la sub habilidad de selección efectiva del personal, la cual

comprende el 11,23% de la muestra, a continuación con una pequeña diferencia de 0,38 puntos se ha fomentado la sub habilidad de facilitador y con una diferencia de 0,23% la confianza con compañeros. El trabajo en equipo y la comunicación efectiva también se encuentran desarrollados aunque en un menor porcentaje. La sub habilidad de influencia e impacto con colaboradores es la de menor calificación.

### 6.2.3 Habilidades Emocionales

Los directivos demuestran las siguientes subhabilidades emocionales:

**Gráfico No. 21: Sub habilidades Emocionales**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

**Cuadro No. 16: Ponderación Subhabilidades Emocionales**

<b>Sub habilidades</b>	<b>Ponderación</b>
Adaptación al cambio	10,16%
Adaptabilidad	9,23%
Responsabilidad Social	10,22%
Capacidad para despedir personas	10,96%
Tolerancia al riesgo	9,83%
Seguridad	10,79%
Humildad y sencillez	10,48%
Sociabilidad	9,18%
Empatía	9,87%
Resiliencia	9,28%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

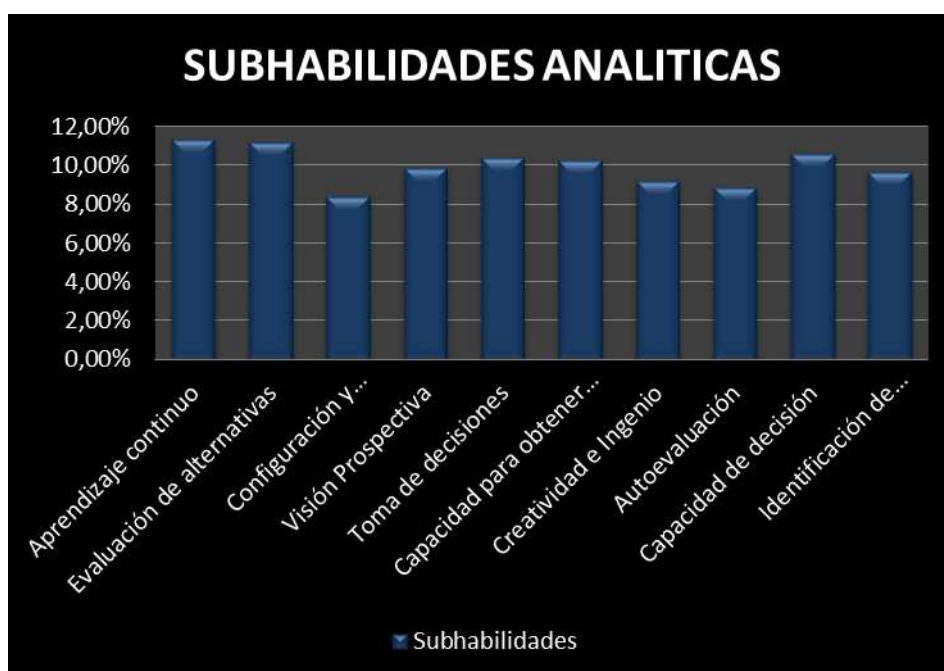
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

La capacidad para despedir personas, la seguridad y la humildad y sencillez son las sub habilidades con mayor grado que se identificó en los directivos. A pesar de ello; la sociabilidad, la adaptabilidad y la resiliencia son las subhabilidades que se presentan más débiles.

#### **6.2.4 Habilidades Analíticas**

Dentro de las subhabilidades analíticas se encontró que el aprendizaje continuo es aquella sub habilidad que se presenta con mayor intensidad, 11,35%; seguida de la evaluación de alternativas con el 11,22% y la capacidad de decisión con el 10,63%.

**Gráfico No. 22: Subhabilidades Analíticas**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

**Cuadro No. 17: Ponderación Subhabilidades Analíticas**

Sub habilidades	Ponderación
Aprendizaje continuo	11,35%
Evaluación de alternativas	11,22%
Configuración y abstracción de situaciones	8,43%
Visión Prospectiva	9,89%
Toma de decisiones	10,40%
Capacidad para obtener información relevante	10,30%
Creatividad e Ingenio	9,21%
Autoevaluación	8,89%
Capacidad de decisión	10,63%
Identificación de problemas	9,68%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

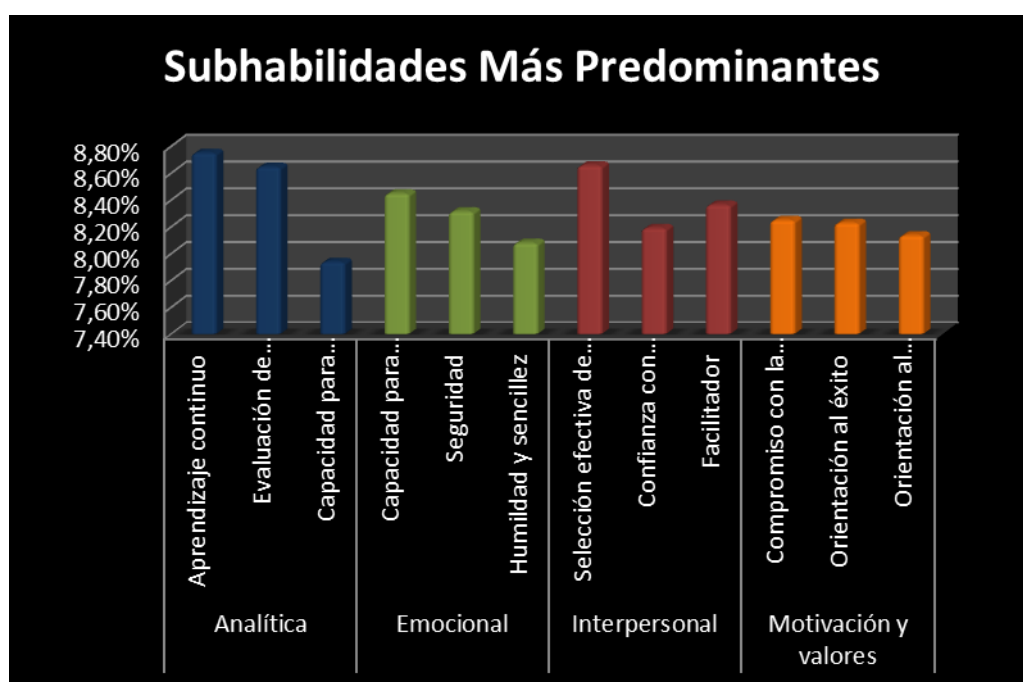
**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Las sub habilidades que poseen menor presencia son la configuración y abstracción de situaciones con el 8,43% y la autoevaluación con el 8,89%.

### 6.3 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES

A continuación se detallan las habilidades más predominantes en los funcionarios del nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Gráfico No. 23: Subhabilidades más Predominantes**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Las subhabilidad analíticas de aprendizaje continuo y evaluación de alternativas son aquellas que se destacan, a través de estas podemos determinar que los directivos saben cómo obtener de cada situación una lección, así como analizar de forma correcta las alternativas que les permitan estar siempre a un paso adelante ante situaciones difíciles. La tercera subhabilidad que despunta es la interpersonal, selección efectiva de los colaboradores lo que indica la importancia de seleccionar al personal correcto.

## 6.4 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

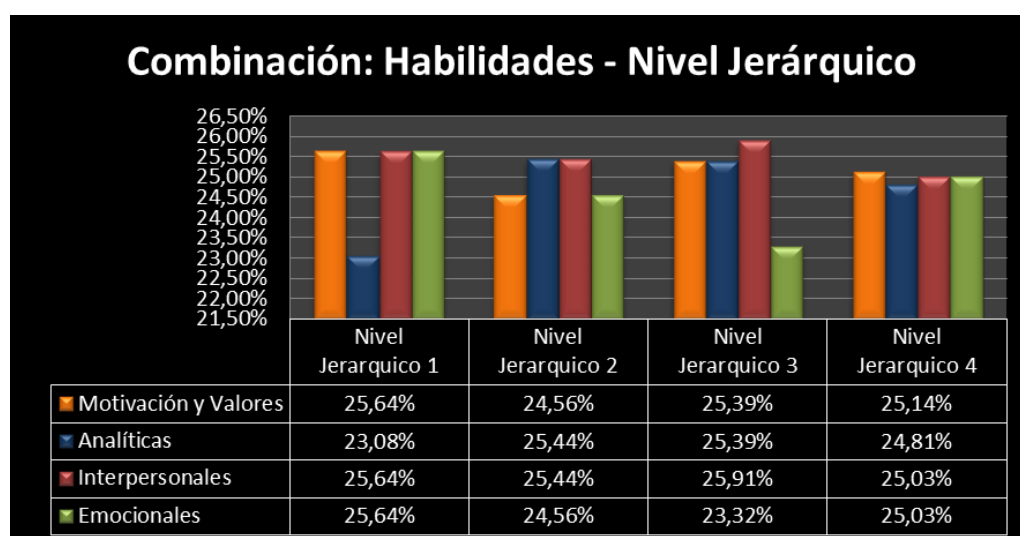
En el presente estudio se consideraron variables como el nivel jerárquico, el sexo, el rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica, perfil profesional, áreas de interés para futuras capacitaciones, número de empleados en la institución, antigüedad, lugar de nacimiento, y si su ingreso a la cartera de estado fue mediante concurso de méritos y oposición.

El grado en que una habilidad se encuentra presente en el directivo puede variar debido a la influencia de cada uno de estos factores.

### 6.4.1 Habilidades vs. Nivel Jerárquico

Con respecto al nivel jerárquico, las habilidades se presentan de la siguiente manera:

**Gráfico No. 24: Habilidades vs. Nivel Jerárquico**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

En el nivel jerárquico uno, las habilidades de motivación y valores, las habilidades interpersonales, así como, las emocionales se encuentran desarrolladas en igual proporción. Cada una de ellas ocupa el 25,64% de la muestra. Las habilidades analíticas son aquellas que han sido menos fomentadas.

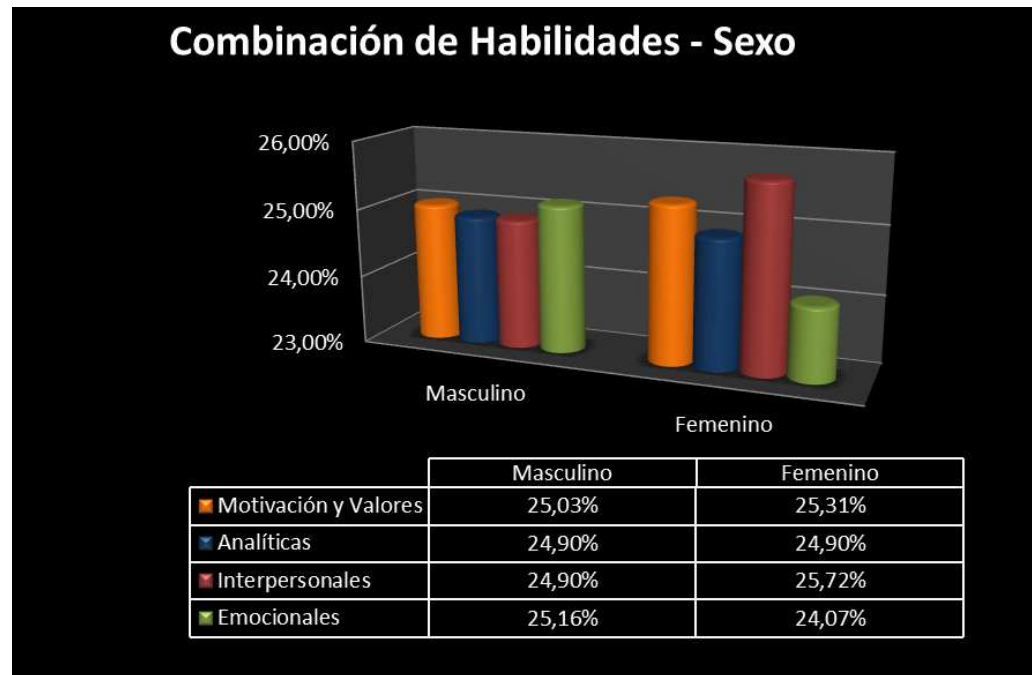
Por el contrario; en el nivel jerárquico dos, las habilidades analíticas y las interpersonales son aquellas que despuntan con el 25,44%, les sigue a continuación las habilidades emocionales y de motivación y valores que tienen igual ponderación.

Las habilidades interpersonales son aquellas que poseen la mayor puntuación en el nivel jerárquico tres, con el 25,91%. Sin embargo, las habilidades emocionales muestran ser las menos aplicadas por los funcionarios que se encuentran dentro de este nivel.

En cuanto al cuarto nivel jerárquico, las habilidades de motivación y valores son las más desarrolladas, existe una pequeña diferencia de 0,12% con las habilidades interpersonales y emocionales; siendo las habilidades analíticas aquéllas menos empleadas.

#### **6.4.2 Habilidades vs. Sexo**

En el siguiente gráfico se demuestran los resultados obtenidos de la combinación entre las habilidades gerenciales y el sexo:

**Gráfico No. 25: Habilidades vs. Sexo**

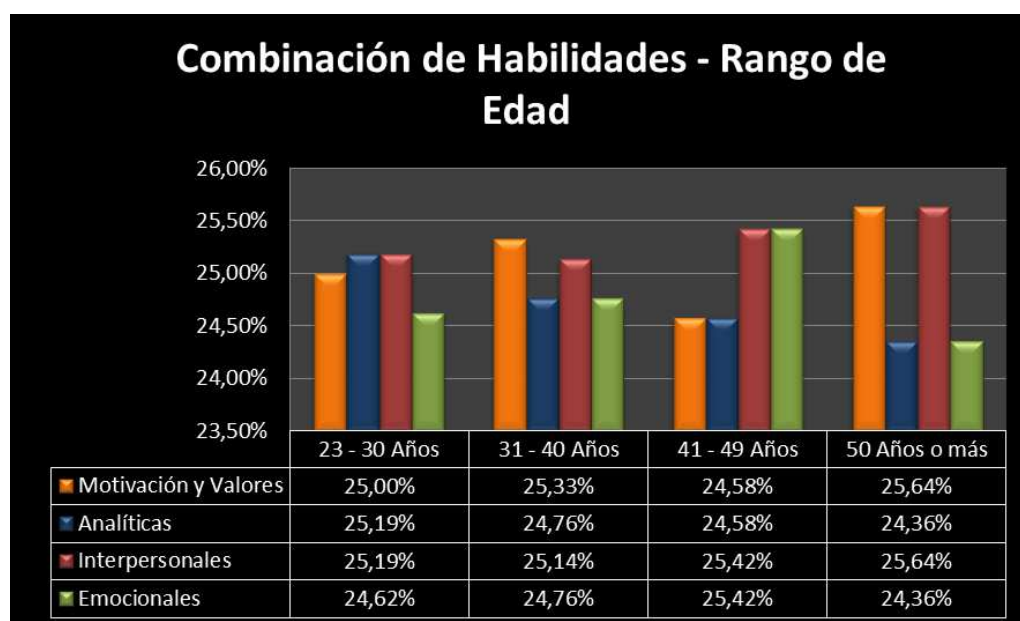
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

El género femenino presenta una mayor puntuación en las habilidades con respecto al género masculino, siendo las habilidades interpersonales las más desarrolladas (25,72%) y con menor ponderación se encuentran las habilidades emocionales (24,07%). Por otro lado los directivos de género masculino se destacan en las habilidades emocionales con el 25,16%; y separadas por una mínima diferencia de 0,13% con las habilidades de motivación y valores. Las habilidades menos desarrolladas por este género son las habilidades analíticas e interpersonales.

#### 6.4.3 Habilidades vs. Rango de Edad

En base a la variable rango de edad, los directivos presentan las siguientes habilidades:

**Gráfico No. 26: Habilidades vs. Rango de Edad**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Existen diferencias en la presencia de habilidades entre los diferentes grupos de edad. En el rango de 23 a 30 años, las habilidades analíticas e interpersonales son las más desarrolladas mientras que las habilidades emocionales son las menos aplicadas.

En el grupo de 31 a 40 años, las habilidades de motivación y valores tienen mayor aplicación mientras que las habilidades analíticas y emocionales son las de menor puntuación. En el siguiente rango de 41 a 50 años, existen dos habilidades que se han desarrollado más y en igual proporción, éstas son las habilidades emocionales e interpersonales, y las habilidades analíticas y de motivación y valores son las menos aplicadas por este grupo.

Finalmente, se observa que en los directivos que se encuentran en el cuarto rango de 50 años o más, las habilidades de motivación y valores y las

interpersonales son las de mayor presencia, separadas por una gran diferencia de las habilidades analíticas y emocionales.

#### 6.4.4 Habilidades vs. Años de Experiencia en el Cargo

Las habilidades se encuentran presentes en los funcionarios del nivel jerárquico superior según los años de experiencia en el cargo de la siguiente manera:

**Gráfico No. 27: Habilidades vs. Años de Experiencia en el Cargo**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

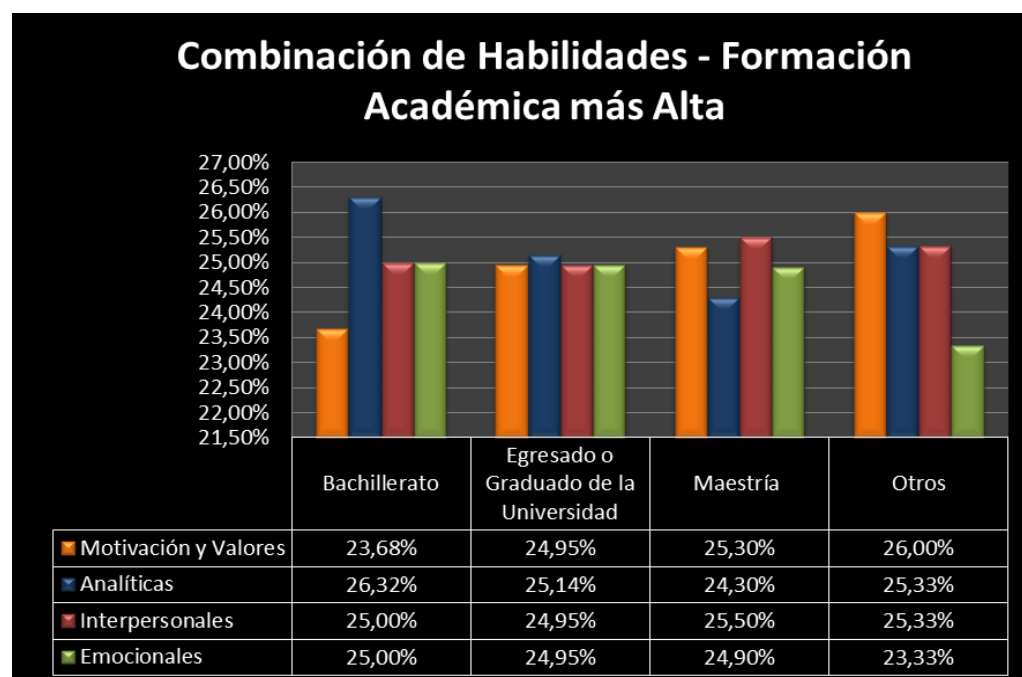
En el grupo de 0 a 3 años de experiencia en el cargo, las habilidades interpersonales son aquéllas que se presentan con mayor porcentaje, apartadas por una mínima diferencia de las habilidades analíticas y de motivación y valores. En el siguiente grupo de 4 a 7 años, las habilidades de motivación y valores despiertan con el 25,78% y las habilidades analíticas están menos presentes con el 25%.

Aquellos directivos que llevan más de 8 años en el presente cargo han desarrollado más las habilidades analíticas y en menor proporción las habilidades emocionales y de motivación y valores.

#### 6.4.5 Habilidades vs. Formación Académica

Según la formación académica de los directivos, las habilidades se presentan así:

**Gráfico No. 28: Habilidades vs. Formación Académica**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Para aquellos funcionarios que tienen una formación de bachilleres la habilidad con mayor presencia es la analítica, presente con el 26,32% y las habilidades menos desarrolladas son las interpersonales y emocionales. Se observa que en los directivos con una formación académica de tercer nivel o egresados, las habilidades analíticas están más desarrolladas pero seguidas por una pequeña

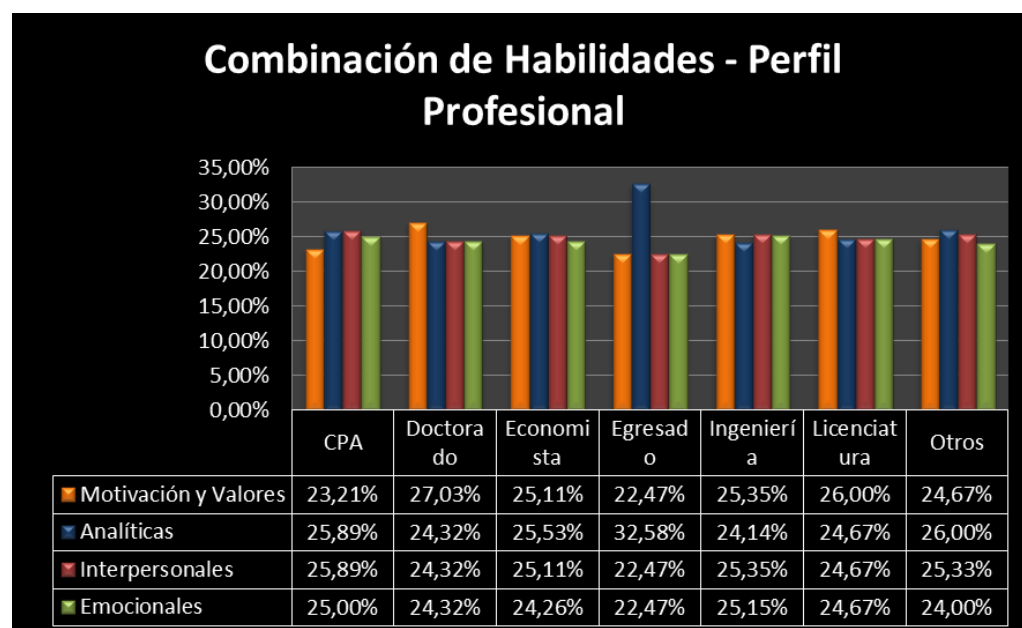
diferencia de 0,19% por las habilidades de motivación y valores, emocionales e interpersonales. Para el grupo con formación de cuarto nivel, maestrías, las habilidades interpersonales despuntan con el 25,50%, seguida por las habilidades de motivación y valores; las habilidades menos presentes en este grupo son las analíticas.

Para el grupo cuya formación académica es otros las habilidades de motivación y valores son las de mayor presencia mientras que las habilidades emocionales son las menos aplicadas.

#### 6.4.6 Habilidades vs. Perfil Profesional

De acuerdo al perfil profesional, las habilidades se presentan de la siguiente manera:

**Gráfico No. 29: Habilidades vs. Años de Experiencia en el Cargo**



**Fuente:** Investigación realizada

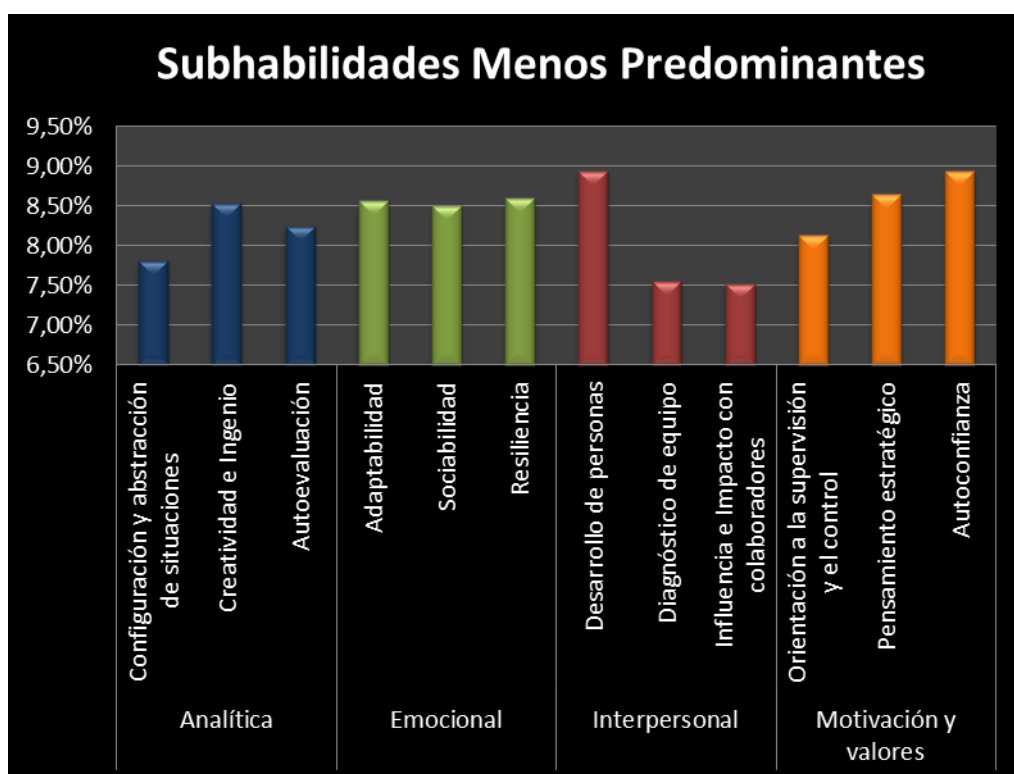
**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Aquellos funcionarios con título de CPA presentan a las habilidades analíticas e interpersonales como las más desarrolladas; los directivos con títulos de doctorado y licenciaturas destacan a las habilidades de motivación y valores como las más presentes. En los economistas, egresados y aquéllos que señalaron como título otros, las habilidades analíticas son las de mayor porcentaje. En los funcionarios con títulos de ingeniería, las habilidades de motivación y valores e interpersonales son aquellas con mayor presencia.

Por otro lado las habilidades con menor presencia en los funcionarios con títulos de CPA son las de motivación y valores. Los economistas y aquéllos que señalaron su título profesional como otros definieron como menos presentes a las habilidades emocionales. Los directivos con título de ingeniería han desarrollado en menor proporción las habilidades analíticas.

#### 6.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS

Las habilidades que se mencionan a continuación corresponden a las habilidades menos aplicadas por los servidores públicos del MCPEC:

**Gráfico No. 30: Subhabilidades menos Predominantes**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Las habilidades interpersonales son aquellas que presentan la menor puntuación dentro del grupo de las habilidades menos predominantes.

Las subhabilidades de influencia e impacto con colaboradores y diagnóstico de equipo son aquellas que deben ser tomadas en cuenta por los directivos para potencializarlas puesto que éstas permiten influir en las personas hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

La tercera subhabilidad menos desarrollada es la subhabilidad analítica de configuración y abstracto de situaciones.

## 6.6 RESUMEN TOP TEN DE SUBHABILIDADES

A continuación se detalla el listado de las diez subhabilidades con mayor presencia en los servidores públicos de alto nivel:

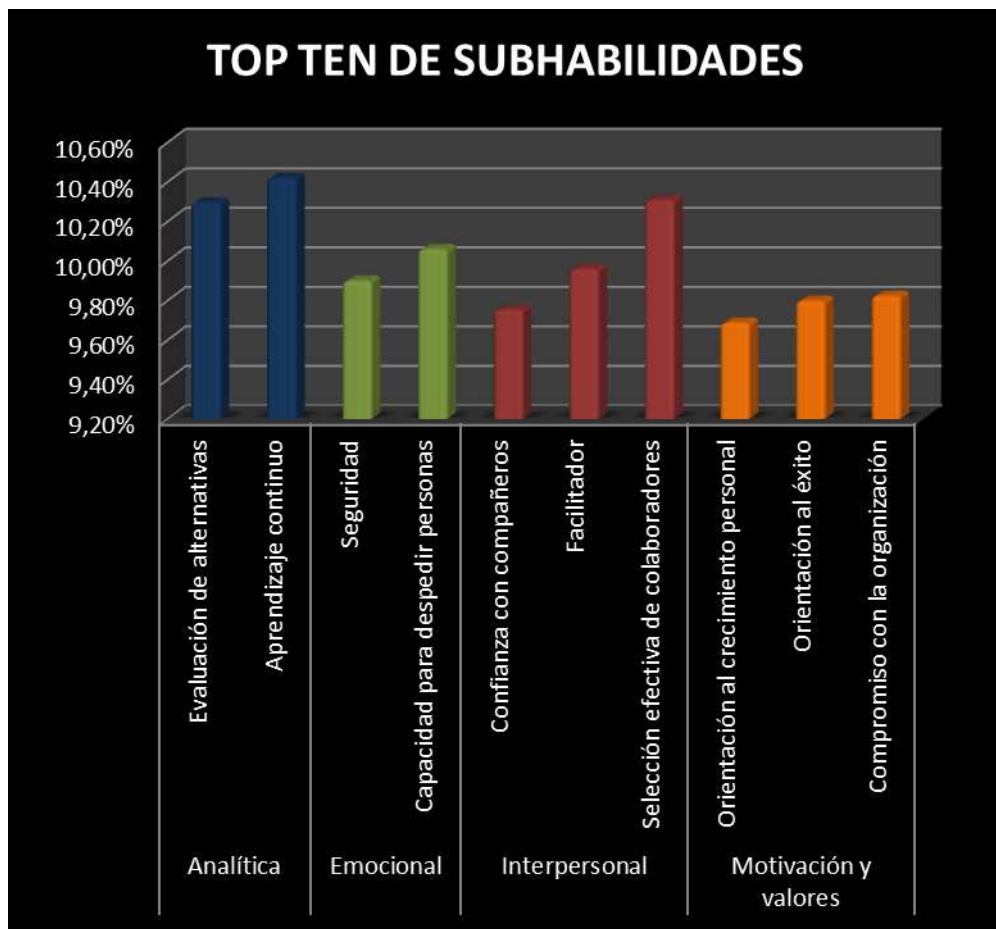
**Cuadro No. 18: Top Ten de Sub habilidades**

Habilidad	Sub habilidades	Porcentaje	Ponderación
Analítica	Evaluación de alternativas	0,1122	10,30%
	Aprendizaje continuo	0,1135	10,42%
Emocional	Seguridad	0,1079	9,90%
	Capacidad para despedir personas	0,1096	10,06%
Interpersonal	Confianza con compañeros	0,1062	9,75%
	Facilitador	0,1085	9,96%
	Selección efectiva de colaboradores	0,1123	10,31%
Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal	0,1055	9,69%
	Orientación al éxito	0,1068	9,80%
	Compromiso con la organización	0,1070	9,82%
<b>TOTAL</b>		<b>1,0895</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Alejandra Moscoso Zea

Gráfico No. 31: Top Ten de Sub habilidades



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Alejandra Moscoso Zea

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar las habilidades gerenciales expuestas en la teoría de Edgar Schein en los funcionarios públicos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. De acuerdo al estudio realizado los resultados fueron los siguientes:

Se determinó que en la actualidad son personas jóvenes quienes tienen a su cargo la dirección del Ministerio. Esta tendencia se demuestra al comprobar que tan solo el 15% de la muestra posee 41 años o más.

Además se comprobó que la mayor parte de los encuestados tienen una formación académica de tercer nivel correspondiente al 43% y el 39% posee título de cuarto nivel. Los actuales servidores públicos poseen una alta preparación académica, lo cual constituye una herramienta indispensable para saber aprovechar las fortalezas de la institución, detectar oportunidades de crecimiento, desarrollar las debilidades y mitigar las amenazas.

Por otro lado, se encontró que dentro del grupo de directivos, el género masculino predomina sobre el femenino con el 61%.

En cuanto a la presencia de habilidades gerenciales identificadas en los funcionarios públicos del Ministerio objeto de este estudio, las habilidades de motivación y valores se presentan en mayor grado con el 26,37% lo cual demuestra que los directivos tienen un alto compromiso con la institución y sus objetivos hacia la consecución del Plan Nacional del Buen Vivir. Además, se puede señalar que la orientación al éxito y al crecimiento personal son las subhabilidades más desarrolladas dentro de este grupo con un 10,68% y un 10,55% respectivamente; lo que indica que los funcionarios públicos aceptan metas cada vez más retadoras y estimulan a sus colaboradores a desarrollar capacidades de manera que se pueda alcanzar la visión y las metas institucionales.

Las habilidades interpersonales, emocionales y analíticas se encuentran presentes en los servidores públicos de esta institución aunque en menor grado, con diferencias de 1,02, 1,76 y 2,70 puntos porcentuales respectivamente con relación a las habilidades de motivación y valores. Esto nos permite concluir que los cuatro grupos de habilidades contribuyen al éxito en la gestión de un directivo.

Se halló que las subhabilidades más predominantes en los servidores públicos de esta cartera de estado fueron: el aprendizaje continuo correspondiente al 8,75% y la evaluación de alternativas con el 8,65% (habilidades analíticas) y la subhabilidad de selección efectiva de los colaboradores ocupó el 8,66% del total (habilidad interpersonal).

Las subhabilidades menos predominantes fueron: el diagnóstico de equipo que presentó el 7,56% y la influencia e impacto con colaboradores a la que asignaron el

7,52% (habilidades interpersonales) y la subhabilidad de configuración y abstracción de situaciones (habilidad analítica) se presentó con tan solo el 7,81%.

Dentro del estudio estadístico se pudo visualizar que cada nivel jerárquico se inclina por una de las habilidades, es así que, en el primero y cuarto nivel (Ministro - Viceministro y Colaboradores) las habilidades de motivación y valores son las de mayor presencia. En el nivel 2 (Coordinadores) las habilidades de motivación y valores y las emocionales se destacan mientras que en el nivel 3 (Directores) las habilidades interpersonales presentan el mayor porcentaje.

Por otro lado, al analizar la variable sexo, se pudo observar que en los hombres las habilidades emocionales son las de mayor presencia con el 25,16% y en segundo lugar se encuentran las habilidades de motivación y valores con el 25,03%; mientras que las mujeres las habilidades más predominantes son las interpersonales con el 25,72%, seguidas por las de motivación y valores con el 25,31%.

En cuanto al rango de edad, en las personas de 31 a 40 años predominan las habilidades de motivación y valores con el 25,33%, en el rango de 23 a 30 años las habilidades de interpersonales y analíticas son las de mayor presencia con el 25,19%; de igual manera, el rango de 50 años en adelante indicó que las habilidades de motivacionales e interpersonales son las más predominantes con el 25,64%.

Relacionando las habilidades gerenciales con los años de experiencia en el cargo, se determinó que las personas con más de 8 años han desarrollado en mayor proporción las habilidades analíticas, aquellas personas con 4 a 7 años de experiencia destacan a

las habilidades de motivación y valores mientras que en los funcionarios de 0 a 3 años se observó que las habilidades interpersonales se encuentran más presentes.

Finalmente, al asociar las habilidades gerenciales con la formación académica de los funcionarios se pudo concluir que aquellos con título de maestrías han desarrollado en mayor proporción las habilidades interpersonales, los egresados o graduados de la universidad y bachilleres identificaron a las habilidades analíticas como las más presentes mientras los funcionarios con otros títulos presentan a las habilidades de motivación y valores como las predominantes.

## 7.2 RECOMENDACIONES

A los lectores de este estudio no se les pasará por alto ninguna de las habilidades propuestas por Edgar Shein sino por el contrario las considerarán para dar un valor agregado a cada una de las empresas, independientemente de la actividad que desarrollen, puesto que las habilidades expuestas por este teórico son de aplicabilidad global y no están ligadas con las destrezas que posea una persona específica.

Se recomienda a los profesionales de todas las áreas expandir su visión hacia las nuevas técnicas de administración, ya que la globalización ha planteado nuevos retos a las organizaciones, los cuales deben ser superados en base a planes estratégicos que incluyan una evaluación de los perfiles de sus directivos que permitan identificar sus fortalezas y convertir sus debilidades en oportunidades para el crecimiento individual y colectivo.

Se recomienda al Ministro y Secretario Técnico capacitar a los Coordinadores Generales y Directores de mandos medios de las diferentes áreas de la Institución en habilidades motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales debido a que estas mejorarán substancialmente el desempeño y la gestión orientada hacia la obtención de resultados.

Basándonos en la media por cada grupo de habilidad gerencial, se recomienda a los servidores públicos de esta cartera de estado poner más cuidado y atención en las subhabilidades interpersonales de influencia e impacto en los colaboradores y el diagnóstico de equipo; así como, la subhabilidad analítica de configuración y abstracción de situaciones, pues los directivos más efectivos son aquellos que practican todas y cada una de las habilidades mencionadas.

Al analizar la problemática actual de la administración, podemos observar ciertas situaciones que hacen que los directivos deban adaptarse rápidamente a las circunstancias del entorno; estas situaciones, requieren un conjunto de habilidades que no se limitan a un grupo en particular sino que precisan de una formación integral, de esta forma los directivos aprenden a determinar qué tipo de habilidades se aplican a determinada situación.

Es importante poder recomendar en general a las organizaciones, la importancia de las habilidades al momento de ocupar cargos gerenciales dentro de una Institución, independientemente del tipo de actividad que ésta realice ya que como se pudo observar, el crecimiento de una organización se encuentra determinado por las capacidades de su personal.

Luego del trabajo realizado, se recomienda a la facultad implementar programas de capacitación o incluir en el pensum de estudios, materias que permitan el desarrollo de las habilidades gerenciales desde las aulas. Los estudiantes deben estar en la capacidad de tener una visión más amplia y técnica para ocupar cargos de alta responsabilidad. Estos programas de capacitación deben contemplar casos prácticos que ayuden a potencializar aquellas habilidades que tengan mayor presencia y trabajar sobre aquellas que no han sido desarrolladas.

Para finalizar, se recomienda realizar foros de acercamiento con las instituciones del sector público que ha sido objeto de estudio para que la universidad pueda socializar los resultados de sus investigaciones de manera que puedan visualizar el trabajo realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AMORÓS, E. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT Escuela de Economía.
2. ARGENTINA. CÁTEDRA MOSQUEIRA ULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. *Habilidades Emocionales*.
3. ARGENTINA. CÁTEDRA MOSQUEIRA ULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. *Habilidades Interpersonales*.
4. ARGENTINA. CÁTEDRA MOSQUEIRA ULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. *Habilidades Analíticas*.
5. BENNIS, W. (2006). *Las claves del liderazgo*. Barcelona: Deusto.
6. BIBLIOTECA VIRTUAL. [<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>]. *Tipos de Fuentes primordialmente, son las consecuencias prácticas*.
7. CASTANO, I. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. España: Díaz de Santos S.A.
8. CASTAÑEDA JIMÉNEZ, J. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill Interamericana S.A.
9. CASTILLO, D. (2010). *El Gurú Edgar Schein*. Chile: Universidad Playa Ancha.
10. ECUADOR. CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIÓN. Versión IV 15 de Julio 2010.
11. ECUADOR. ESPOL. [[www.dspace.espol.edu.ec/.../Administración%20Pública%20en%20el%20Ecuador.doc](http://www.dspace.espol.edu.ec/.../Administración%20Pública%20en%20el%20Ecuador.doc) -]. *Definición Administración Pública*.
12. ECUADOR. MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. *Código de ética*. Febrero 2010.
13. ECUADOR. MISIÓN MINISTERIO COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO. [[http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=9](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=9)].
14. ECUADOR. MISIÓN MINISTERIO COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO. [[http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=396&Itemid=85](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=396&Itemid=85)]. *Valores del Gabinete de la Producción*.

15. ECUADOR. REGLAMENTO GENERAL LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. *Registro Oficial No. 535 Del 26 de Febrero del 2009. Acuerdo Ministerial No. 09017. Política Industrial del Ecuador 2008 – 2012.*
16. ECUADOR. REGLAMENTO GENERAL LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. *Registro Oficial No. 418 del 1 de Abril 2011. Decreto 710. Artículo 17, Literal e.*
17. ECUADOR. SENPLADES. [[http://blogpnd.senplades.gov.ec/wp-content/uploads/2010/03/Rosa-Maria-Vacacela\\_Buen-Vivir\\_2009.pdf](http://blogpnd.senplades.gov.ec/wp-content/uploads/2010/03/Rosa-Maria-Vacacela_Buen-Vivir_2009.pdf)]. *El Buen Vivir.*
18. EL PRISMA. [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/supervisionprocesoadministrativo/.](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/supervisionprocesoadministrativo/)]. *Control.*
19. EL PRISMA. [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default.asp>]. *División del Trabajo.*
20. EMPRENDE ECUADOR. [<http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=5&pid=1>]. *Programa Emprende Ecuador.*
21. ESTANQUEIRO, A. (2006). *Principios de Comunicación Interpersonal.* España: Narcea S.A. Ediciones. 12 va. Edición.
22. ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. *Acuerdo Ministerial No. MCPEC- 2010-31. Página 1-2.*
23. EUSKALNET. [[http://www.euskalnet.net/snowky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowky/pags_web/habilidad.htm)]. *Definición de Habilidad Directiva.*
24. GONZÁLEZ, M. (2006). *Habilidades Directivas.* España: Innovación y Cualificación S.L.
25. HELLRIEGEL, D. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias.* México: Thomson.
26. HUERTA, J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* México: Pearson.
27. INNOVA ECUADOR. [<http://www.innovaecuador.gob.ec/?Name=Value>]. *Programa InnovaEcuador.*
28. KATZ, R. (1975). *El arte de un administrador efectivo. Clásicos de Harvard de la Administración, Vol. V.* Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
29. LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. *Artículo 61.*
30. MADRIGAL, B. (2009). *Habilidades Directiva.* México: McGraw Hill.
31. MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-crecimiento-personal-2/definición-crecimiento-personal-características>]. *Crecimiento Personal.*
32. MÉXICO. TU OBRA. [<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040911121451.html>]. *Gestión del Riesgo.*

33. MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>]. **Definición Investigación Aplicada.**
34. MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>]. **Definición Investigación Básica.**
35. NAVARRO, A. y MARTIN, M. **Uso Profesional del SPSS.** Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. Primera Edición.
36. ORTIZ, S. (2008). **Análisis Nueva Constitución.** Revista La Tendencia.
37. PLAN 2007. [<http://plan2007.senplades.gob.ec/>]. **Consenso de Washington.**
38. POPOMEGA. [[http://www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf](http://www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf)]. **Características Orientación al Logro.**
39. PRIETO, A. (2007). **Trabajadores Competentes.** España: ESIC Editorial.
40. PUCHOL, L. (2003). **El Libro de las Habilidades Directivas.** España: Díaz de Santos S.A.
41. RAMÍREZ G., René. (2009). **Reforma Democrática del Estado.** SENPLADES.
42. RED PRENSA RURAL. [<http://redprensarural.com/2009/02/18/nueva-constitucion-ecuador-proclama-a-favor-de-un-cambio-en-el-modelo-de-desarrollo/>]. **Servicios Públicos.**
43. RIIIE. [[http://riie.com.mx/?a=31645.Gestión Riesgo](http://riie.com.mx/?a=31645.Gestión>Riesgo)]. **Riesgo.**
44. ROBBIN, S. (1999). **Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones.** México: Prentice Hall, Hispanoamérica S.A.
45. ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México: Pearson Educación.
46. SCRIBD. [<http://es.scribd.com/doc/53080002/popomega-competencias>]. **Competencias según Daniel Goleman.**
47. VÁSQUEZ, R. (2006). **Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo.** España: Editorial Ideas Propias.
48. WHETTEN, D. (2005). **Desarrollo de Habilidades Directivas.** México: Pearson.
49. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>]. **Efectividad.**
50. WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. **Definición Escala Likert.**
51. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>]. **Definición de Habilidad.**
52. WORDREFERENCE. [<http://www.wordreference.com/definicion/prospecci%C3%B3n>]. **Prospección.**

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### **Administración Pública**

Es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.<sup>97</sup>

### **Calidad**

Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.<sup>98</sup>

### **Cambio**

En sociología implica: la sustitución de algo viejo por algo nuevo, por lo que si se ve de ese modo suele estar cargado de connotaciones positivas; aunque también implica la

---

<sup>97</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica)]. Consulta: 03/04/2011 21:38.

<sup>98</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>]. Consulta: 03/04/2011 15:00.

incertidumbre de una situación desconocida, por lo que si se ve de ese otro modo se carga de connotaciones negativas.<sup>99</sup>

El cambio visto desde otro punto de vista es la transformación de un estado a otro.

## **Capacidad**

Es la cualidad, el talento o la aptitud que permite a alguien completar el buen ejercicio de algo.<sup>100</sup>

## **Colaborador**

Persona que trabaja con otra en una obra común.<sup>101</sup>

## **Competencia**

Por competencia entendemos la capacidad de poner en práctica de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. El concepto de competencia va más allá del “saber” y el “saber hacer” ya que incluye el “saber ser” y el “saber estar”.<sup>102</sup>

No baste con poseer conocimientos y habilidades, es necesario saber aplicarlas a las diferentes situaciones que se presenten en busca de solucionar conflictos.

---

<sup>99</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>]. Consulta: 03/04/2011 15:17.

<sup>100</sup> DEFINICION DE. [<http://definicion.de/capacidad/>]. Consulta: 03/04/2011 15:40.

<sup>101</sup> ARGENTINA. ALEGSA. [<http://www.alegsa.com.ar/Definicion/de/colaborador.php>]. Consulta: 03/04/2011 15: 24

<sup>102</sup> COMPETENTES. [<http://competentes.wordpress.com/2008/04/26/competencias-basicas-definicio/>]. Consulta: 03/04/2011 15:59.

## **Cuestionario**

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos.<sup>103</sup>

## **Encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística *en estudio*, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.<sup>104</sup>

## **Escala Likert**

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> ARGENTINA. RRPPNET. [<http://www.rrppnet.com.ar/cuestionario.htm>]. Consulta: 03/04/2011 16:13.

<sup>104</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>]. Consulta: 03/04/2011 16:28.

<sup>105</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. Consulta: 17/04/2011 21:24.

Es una escala utilizada para medir actitudes y opiniones.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.<sup>106</sup>

### **Gestión**

Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.<sup>107</sup>

### **Habilidades**

De acuerdo a la página web wikipedia.org existen diferentes definiciones que intentan englobar el concepto de habilidad:

Es el 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.

---

<sup>106</sup> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. [<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>]. Consulta: 26/03/2011 19:00.

<sup>107</sup> GESTION Y ADMINISTRACIÓN. [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>]. Consulta: 03/04/2011 17:00.

Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a estas mediante la práctica, se le denomina talento.

Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

### **Habilidades Gerenciales**

El teórico Edgar Schein clasifica las habilidades en cuatro grupos:

Primer grupo: 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.

Segundo grupo: son las habilidades analíticas. Estas 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.

Tercer grupo: las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización.

Entre ellas tenemos habilidades como:

- Comunicación interpersonal.
- Desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados.

Cuarto Grupo: 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.<sup>108</sup>

### **Habilidades Analíticas**

Es la capacidad de resolver problemas en base al análisis de información obtenida.

### **Habilidades de Motivación y Valores**

Motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.<sup>109</sup>

Este tipo de habilidades son aquellas que llevan al individuo a alcanzar sus objetivos relacionando sus valores con los de la organización.

---

<sup>108</sup> REVISTA REVISTA ABANTE. *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Publicado en la Vol. 1. N° 2.

<sup>109</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>]. Consulta: 03/04/2011 20:30.

### **Habilidades Emocionales**

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.<sup>110</sup>

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

### **Habilidades Interpersonales**

Es la capacidad para entender y escuchar a los demás y lograr una relación armónica en el equipo de trabajo que conduzca a un crecimiento colectivo. Se debería entender además como la habilidad para interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo (clientes internos) y a su vez con los clientes externos.

### **Investigación Aplicada**

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia\\_emocional](http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional)]. Consulta: 03/04/2011 18:30.

<sup>111</sup> MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>]. Consulta: 03/04/2011 21:03.

## **Investigación Básica**

También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.<sup>112</sup>

## **Líder**

Un líder es una persona integral con conocimientos y habilidades a quien se le identifica como cabeza de un grupo. En un concepto global líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Ibídem.

<sup>113</sup> WIKITECAEGCTI. [<http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/Concepto+sobre+l%C3%ADder+y+liderazgo>]. Consulta: 03/04/2011 22:46.