

XIII

Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**LAS HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y
VALORES E INTERPERSONALES COMO
INDICADORES DE HUMANISMO EN LA
GESTIÓN GERENCIAL DE LA GRAN
INDUSTRIA MANUFACTURERA Y PYMES
DE QUITO 2009-2010**

**LAS HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES E INTERPERSONALES COMO
INDICADORES DE HUMANISMO EN LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA GRAN
INDUSTRIA MANUFACTURERA Y PYMES DE QUITO 2009-2010**

AREA TEMÁTICA: TALENTO HUMANO, CAPITAL INTELECTUAL

ING. GLADYS FABIOLA JARRÍN JARAMILLO MGTR.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



**DIRECCIÓN: AV. 12 DE OCTUBRE 1076 Y ROCA
QUITO-ECUADOR 2012**

NUMERO DE TELÉFONO Y FAX: 593-2-2991622 / 593-84 229 229

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: fjarrin@puce.edu.ec / fjarrin@hotmail.com

RESUMEN

Esta investigación aplicada identificó las habilidades gerenciales de los líderes de la Gran Industria y Pymes de Quito, de acuerdo a Edgar Schein (1978), entre ellas: Motivación y Valores e Interpersonales escogidas como indicadores de humanismo en la gestión del gerente.

El cuestionario ofreció 20 posibilidades de respuestas para cada una de las cuatro habilidades, en 86 empresas manufacturas Grandes y 559 Pymes de Quito.

Lo más nombrado con respecto de las Habilidades, parte del capital intelectual, escogidas para esta ponencia fue: confianza con colaboradores, el sentido de efectividad, trabajo en equipo, orientación al éxito, responsabilidad y orientación al crecimiento personal.

Palabras claves: habilidades, motivación y valores, interpersonales, capital intelectual.

INTRODUCCIÓN

La Gran Industria Manufacturera y las PYMES constituyen un pilar importante para la economía mundial, motor de crecimiento y desarrollo en un país. El Ecuador no está fuera de esta realidad, se requiere de todo el apoyo gubernamental para que la industria manufacturera irrumpa en la globalización, se renueve y, busque estrategias para un desarrollo competitivo en el marco de crecimiento individual y colectivo, colocando el capital intangible como la plataforma para el cambio.

Actualmente el conocimiento técnico y profesional del personal no es el todo como en épocas anteriores, el reconocimiento del ser humano como tal es lo sustancial. Las habilidades y los valores éticos de las personas son el capital máspreciado en la Organización. Al parecer la Gerencia Participativa ha cobrado vida, rompiendo paradigmas y manifestando la necesidad de un liderazgo compartido permitiendo que los colaboradores agreguen valor a la organización.

Por lo dicho, conocer las habilidades del gerente actual es un hecho importante por el impacto de estas en los resultados de las empresas, por esto, se ha tomado la propuesta de Edgar Schein (1978)¹, cuando señala que un gerente exitoso debe poseer las Habilidades de Motivación y Valores, Interpersonales, Analíticas y Emocionales; centrando el análisis solo en las dos primeras como indicadores de humanismo en la gestión, constituyéndose ventaja competitiva en la cultura organizacional actual.

Se aplicó una encuesta como instrumento de medición que asignaba 20 preguntas para cada una de las Habilidades, incluyendo variables que permitieron caracterizar al encuestado. La muestra seleccionada corresponde a 86 empresas de la Gran Industria Manufacturera y 559 Pymes, ubicadas en la ciudad de Quito.

¹ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Americano. 1982. Pág. 287. Publicado originalmente en Ingles por Addison-Wesley Publishing Company, Inc., USA. 1978

Ha sido importante conocer las destrezas que dicen practicar los gerentes quiteños, de la Gran Industria Manufacturera y de las Pymes, por el impacto en su cultura organizacional y en el logro de sus objetivos. Posiblemente muchos no reflexionaron sobre cómo están desarrollando sus habilidades hasta cuando enfrentaron el cuestionario, debido a que la sociedad está acostumbrada a medir el éxito solo por los resultados financieros, pero ¿Qué de la identidad institucional, del clima laboral, de la parte invisible de la empresa?; *“El conocimiento va más allá de lo que sabe o conoce una persona o un grupo de personas. También es lo que la organización sabe y conoce y que agrega continuamente, proveniente de fuentes internas y externas durante años o décadas.”*²

Este estudio muestra lo que dice el gerente que practica en estos dos sectores manufactureros de enorme trascendencia social y económica del país, con énfasis en las dos Habilidades (Motivación y Valores e Interpersonales), seleccionadas como indicadores de Humanismo que en armonía con el resto de factores generan conocimiento y se proyectan a cumplir con la misión y visión organizacional con beneficios individuales, grupales y colectivos que agreguen valor.

² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, 2009. Pág.402

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tecnología se impone, los procesos productivos deben ser eficientes, se compete con la calidad de los productos, se anhela trabajar con responsabilidad social y sobre todo mantener una cultura organizacional basada en un capital humano motivado, con valores y con la capacidad de agregar valor a los procesos, servicios y productos, sea esta empresa grande, mediana o pequeña.

Urge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento técnico sino habilidades necesarias para que con responsabilidad interna y ante terceros lleven a las organizaciones al cambio, afianzados en una cultura organizacional que potencialice el capital humano e intelectual y fomente la participación activa de todos los actores en la toma de decisiones.

Es sentida la necesidad del Siglo XXI; se demanda cambios de forma y fondo, un gerente con diferente perspectiva, que se encaminen a la búsqueda del bien común.

Por lo dicho, el Humanismo surge como una corriente que rescata la propia esencia del ser humano como persona, con deseos, aspiraciones y necesidades y, las organizaciones a más de perseguir beneficios económicos deben priorizar un clima laboral satisfactorio para que la felicidad sea parte del desarrollo de sus actividades.

Con esta nueva concepción, la Administración tiene una figura humanista, dotada de cualidades para motivar a todos sus colaboradores en el trabajo cotidiano. El liderazgo humanista deja atrás diferentes técnicas de la administración clásica, respecto de la relación con el personal, que consistían en el autoritarismo y castigo como único recurso para obtener mejores resultados.

“Las organizaciones han de tener un balance de las habilidades que se necesitan para dirigir un negocio con éxito.”³

Conocer en qué medida se manifiesta la presencia de las habilidades gerenciales en la Gran Industria Manufacturera y en las Pymes de Quito, es motivo de reflexión y análisis por la creciente necesidad de agregar valor a la gestión, manteniendo ese capital intelectual, tangible e intangible, como ventaja competitiva dentro de una gerencias participativa y humana.

2. OBJETIVO DE LA PONENCIA

Evidenciar las habilidades de motivación y valores e interpersonales en una muestra puntual de gerentes en la Gran Industria Manufacturera y en las Pequeñas y Medianas Empresas-PYMES de la ciudad de Quito, como indicadores de Humanismo para un perfil de gerente deseado.

2.1 Objetivos específicos

- Reconocer las Habilidades de Motivación y Valores más y menos nombradas por los encuestados.
- Reconocer las Habilidades Interpersonales más y menos nombradas por los encuestados.
- Identificar el perfil del gerente de la Gran Industria manufacturera y de las Pymes representado en: rango de edad, género, formación académica y años de experiencia.

3. METODO

Las bases teóricas y metodológicas utilizadas dan sustento a la presente investigación, siendo el actor o sujeto de estudio, el GERENTE de la Gran Industria

³ JOHNSON, Gerry-SCHOLES, Kevan. Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Tercera Edición. Prentice Hall 1997. Pág.135

Manufacturera y de Pymes en la ciudad de Quito. El paradigma de estudio comprende la exploración de las habilidades gerenciales que Edgar Schein (1978) propone como medulares para un buen desempeño gerencial.

El desarrollo de este estudio, realizado durante el 2009 y el 2010, permitió comprender, analizar, explicar, comentar y difundir los resultados dentro de las perspectivas de una investigación aplicada, utilizando el método inductivo-deductivo bajo un procedimiento de carácter cualitativo.

El estudio seleccionó a las Empresas de la Gran Industria Manufactura y Pymes de Quito, que constaban en la clasificación realizada por la Superintendencia de Compañías del año 2007 y 2008 respectivamente, en esa entonces información actualizada, por su confiabilidad al tratarse de la entidad de control de compañías del país.

Se utilizó como instrumento de medición una encuesta con 80 preguntas, 20 por cada habilidad, y variables como: rango de edad, género, años de experiencia, formación académica y perfil profesional. La escala de Likert (Rensis Likert 1932)⁴ aplicada en la encuesta permitió cinco posibilidades de respuesta.

La base de datos fue generada por la Dirección de Informática de la PUCE (Pontificia Universidad Católica del Ecuador) quien desarrolló un rol clave con los dos semilleros de estudiantes y docentes investigadores, al momento de organizar la información de 546 encuestas en la Gran Industria y 940 en las Pymes de Quito.

Para efectos de esta Ponencia se ha elegido los hallazgos de las Habilidades de Motivación y Valores y de Interpersonales, por considerarlas indicadores de ese capital intangible y básico en la organización. Se promedió el resultado de las dos preguntas de cada habilidad, utilizando el SPSS (Statistical Package for the Social

⁴ WIKIPEDIA. Escalas de Likert. http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert Mayo 09/2012/18:48

Sciences) y tablas dinámicas de Excel, que permitieron hacer combinaciones ágiles y adecuadas con las variables y habilidades.

Representación de Habilidades:

MOTIVACION Y VALORES	INTERPERSONALES
Orientación al éxito	Confianza con colaboradores
Responsabilidad	Sentido de efectividad
Orientación al logro	Diagnóstico de equipo
Pensamiento estratégico	Trabajo en equipo
Liderazgo	Desarrollo de personas
Asunción de riesgos	Selección efectiva de colaboradores
Autoconfianza	Confianza con compañeros
Orientación al crecimiento personal	Influencia e impacto con colaboradores
Orientación a la supervisión y el control	Facilitador
Compromiso con la organización	Comunicación efectiva

Fuente: Clave de encuesta estructurada por docentes investigadores

Los resultados generales y combinados se presentan en gráficos de fácil comprensión, que permite además un análisis claro.

4. EL LÍDER HUMANISTA ROMPIENDO ESQUEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA EN EL SIGLO XXI

4.1 Principios de la Administración Científica

Años atrás se creía que el éxito de una organización radicaba en sus ingresos y beneficios económicos que ésta percibía al final de cada año; la gestión de sus autoridades consistía en coordinar las actividades de manera eficiente y eficaz, con otras personas y a través de ellas⁵. Bajo este pensamiento varios autores establecieron principios, criterios y modelos, basados en una administración rígida y jerarquizada, en donde el gerente o líder de la empresa tenía la última palabra en las decisiones, ejerciendo una fuerte figura de autoridad ante sus empleados.

⁵ ROBBINS/ COULTER, Administración, 8º Edición Editorial Pearson,2005 Pág.7

Uno de los grandes expositores de la Administración Científica, Henry Fayol, estableció 14 principios para que las organizaciones funcionen con eficiencia y efectividad en sus operaciones:

- *División del Trabajo*⁶:
- *Autoridad y Responsabilidad*
- *Disciplina*
- *Unidad de Mando*
- *Unidad de Dirección*
- *Subordinación de los Intereses Particulares del Interés en General*
- *Remuneración de Personal*
- *Centralización*
- *Jerarquía*
- *Orden*
- *Equidad*
- *Estabilidad del Personal*
- *Iniciativa*
- *Unión de Personal*

Estos principios fueron creados de acuerdo a la época del Siglo XIX y XX, sin embargo con las demandas de la sociedad algunos de estos legados han quedado obsoletos. Para los cambios que demanda el Siglo XXI, entre ellos, el más relevante de todos, es el principio de liderazgo, el cual muestra cambios significativos en su ideología y filosofía, gracias a la nueva corriente humanística que transforma continuamente la estructura de la sociedad.

4.2 El Humanismo Transformando la Gestión Organizacional

La teoría humanista emerge de la necesidad de considerar la parte humana en las organizaciones. La gran precursora del Humanismo institucional fue Mary Parker Follett, quien comenzó a introducir la psicología y la administración a través de la visión de grupo. Señalaba que los seres humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de la organización, y definió que la administración era *“el arte de hacer las cosas mediante las personas”*⁷.

⁶ MARCO TEÓRICO SOBRE: ADMINISTRACIÓN, MODELO, GERENCIA PARTICIPATIVA, ESTRATEGIA Y ATENCIÓN AL CLIENTE. Obtenido el 14 de junio de 2012 a las 14:15 en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.94-T628p/647.94-T628p-Capitulo%20II.pdf>

⁷ PARKER, M. Entrevista imaginaria a la señora Mary Parker Follett por Albie M. Davis. <http://www.fundacionlibra.org.ar/maryparker1.htm> Consulta junio 15/2012, 15:01

Un aporte muy relevante dentro de su pensamiento es lo adelantada que estuvo a su época, al determinar la existencia de grupos de interés dentro de la organización, sustentados en una relación de interdependencia, donde se ejerce un poder compartido o socializado entre el empresario y colaboradores. Su principio del “**poder con**” en lugar del “poder sobre” conforman un pilar fundamental en la gerencia participativa.⁸

Parker consideró que la contribución de la dirección empresarial debe ser enfocada al desarrollo individual de las personas y al bienestar de la sociedad (RS) con un diseño ético hacia objetivos económicos basados en las relaciones humanas⁹.

Otro autor de la Administración humanística es Mayo E., quien manifiesta la cooperación o grupos de trabajo como parte de las relaciones humanas necesarias para motivar hacia el crecimiento personal.¹⁰

4.3 Otros pensamientos

A través de la historia se muestran las diferentes teorías sobre la concepción del hombre dentro de la organización:

Diferentes teorías		EL HOMBRE ES UN OBSERVADOR DE LA REALIDAD
Enfoque	Noción del Hombre	
<i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	<i>Ser social con necesidades que se satisfacen en el entorno organizacional para lograr la productividad de la empresa</i>	
<i>Teoría Estructural</i>	<i>Ser organizacional que debe adaptarse para poder sobrevivir.</i>	
<i>Teoría de Sistemas</i>	<i>Ser funcional que permite la interacción de la organización con el entorno para mantener la homeostasis.</i>	
<i>Teoría Situacional</i>	<i>Ser complejo con valores, percepciones, características</i>	

⁸ MONTILLA, Morella; LÓPEZ, Walevska; ESPINOZA, Natalie. ESTUDIO DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL HOMBRE DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES. Academia Volumen VI, julio-diciembre 2007. Pág. 75 (2008).

⁹ *Ibíd*em, P. 75

¹⁰ *Ibíd*em, P.76

	<i>personales y necesidades. Sus acciones dependen de las circunstancias a las que debe enfrentarse, debe ser flexible y adaptivo</i>	
<i>Postmodernidad</i>	<i>Ser de pensamiento autónomo, innovador que influye significativamente en su contexto. Es un ser capaz de modificar la realidad; comunicacional, auto gerente de su conocimiento y creativo.</i>	EL HOMBRE ES ACTOR-TRANSFORMADOR DE LA REALIDAD.
<i>Ontología del Lenguaje</i>	<i>Ser lingüístico capaz de convertir la realidad en lenguaje para asumir sus cambios o transformarla. Se interpreta a sí mismo y a la realidad a través del lenguaje.</i>	

Fuente: Montilla, Morella; López, Walevska; Espinoza, Natalie. (2008). Estudio de la conceptualización del hombre desde la perspectiva de las teorías organizacionales. Academia.Valumen Vi (12)73-91-Julio-Diciembre 2007

Con estos nuevos enfoques se abre paso a una nueva administración, la cual debe funcionar como una unidad compacta que necesita de una figura que guíe y asesore a todos quienes forman parte del equipo hacia la obtención de metas y objetivos, basándose en el humanismo.

4.4 El Nuevo Líder Humanista

Bajo esta nueva corriente, nace el concepto de empresa como una comunidad de personas, fundamentado en la persona y su realidad, cuyo principal legado es fomentar el verdadero trabajo en equipo, que motive a seguir adelante con el aporte de sus cualidades y capacidades.

4.4.1 Características del líder humanista

La primera característica se relaciona directamente con la filosofía del humanismo, en donde el liderazgo lo ejercen personas normales de “carne y hueso” con gran potencialidad y deseo de convertirse en líder¹¹,

¹¹MORENO, Carlos M. LIDERAZGO HUMANISTA Y ACCIÓN DIRECTA. Facultad de Psicología i Ciencias de l'Educació. C, Císter (34).Barcelona. Pág. 4

sin embargo es importante sentir la vocación y la fuerza de voluntad para asumir este gran reto de guiar a un equipo de personas.

La autoconciencia, autogestión, empatía y gestión, son habilidades de un líder, así como reconocer sus debilidades y fortalezas para apoyarse en su equipo de trabajo, que genere una fuerte unidad. Coincidiendo con Kets de Tries¹², la descripción del líder se basa en las tres “H”, que son:

- *Humor*: para motivar a todo su equipo de trabajo y crear un adecuado ambiente en el mismo.
- *Humanidad*: para priorizar el bien común, reconociendo a la persona en su esencia, antes que objetivos económicos.
- *Humildad*: para estar dispuestos a aprender de sus compañeros y no tener miedo de reconocer que necesita de otros para llevar a cabo su gestión.

La segunda característica radica en la capacidad de enseñar a los demás. Es un pedagogo que educa a sus y su mejor carta de presentación es el ejemplo permanente en el desarrollo de sus actividades. Bajo estos parámetros el líder humanista genera credibilidad y confianza en su equipo de trabajo, transmite seguridad en lo que hace y demuestra pasión por el mismo.¹³

La tercera cualidad hace referencia a la capacidad para ilusionar, motivar, apasionar y llevar a la práctica acciones de crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.¹⁴

El cuarto atributo se refiere a la capacidad de afrontar el cambio y versatilidad para avanzar, mejorar y crecer ante cualquier circunstancia.¹⁵

La última cualidad de este nuevo líder es reconocerse prescindible, con sentido de responsabilidad para planificar un desarrollo de carreras,

¹² DE REIWA, Kets. (1997). LA CONDUCTA DEL DIRECTIVO. Bilbao. Pág. 102

¹³ MORENO, Carlos M. LIDERAZGO HUMANISTA Y ACCIÓN DIRECTA. Facultad de Psicología i Ciències de l'Educació. C, Císter (34).Barcelona. Pág. 5

¹⁴ Ibídem, Pág. 6

¹⁵ Ibídem.

especialmente para personas que puedan relevarle. Su sentido de responsabilidad le lleva a actuar de este modo sin egoísmo alguno.¹⁶

4.4.2 Claves de un liderazgo humanista

Según Carlos María Moreno Pérez¹⁷ existen 7 cualidades a tomarse en cuenta en un líder humanista:

- *Coherencia*
- *Convicción*
- *Credibilidad*
- *Confianza*
- *Comunicación*
- *Compromiso*
- *Conciencia*

Dentro de esta concepción el líder humanista no se convierte en un agente castigador y fiscalizador del equipo de trabajo, al contrario se convierte en un compañero más, cuya misión es ayudar y asesorar en la solución de problemas para fomentar el crecimiento personal de todo su equipo y el de la organización.

5. RESULTADOS

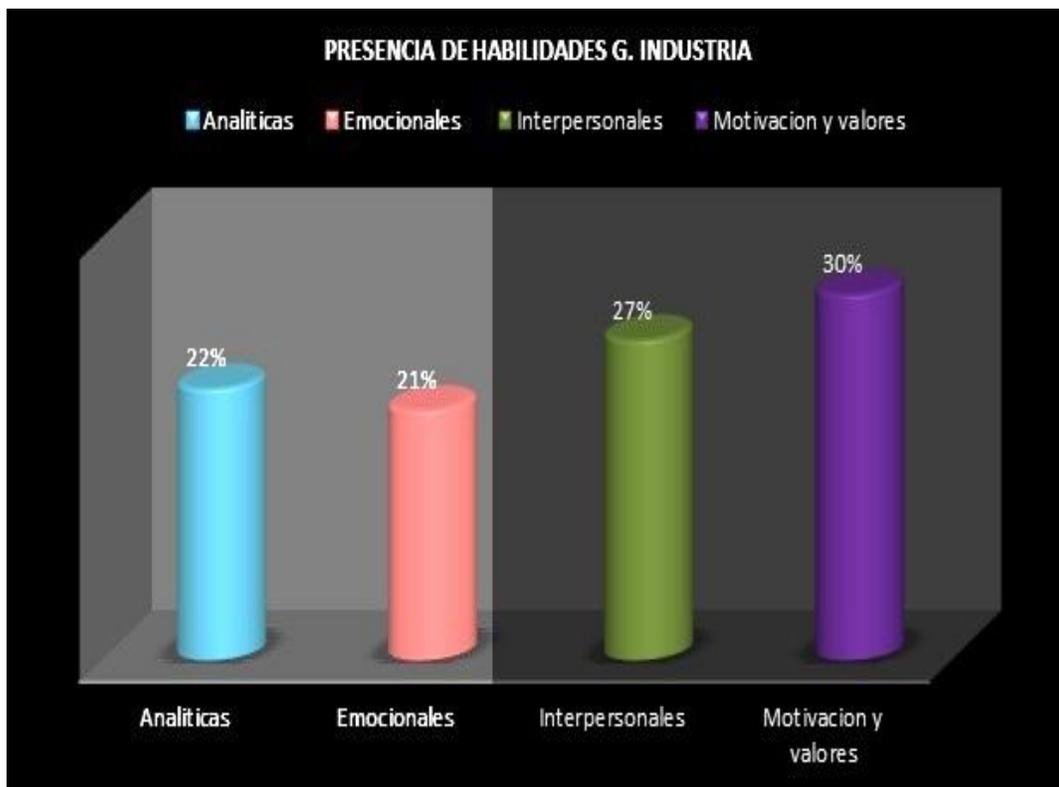
Los resultados obtenidos de este estudio, permite revelar las habilidades más nombradas y menos nombradas de los encuestados para un análisis posterior de cada uno de los sectores y sus objetivos frente a la cultura organizacional que desea imprimir.

Cada organización estudiará su perfil de gerente y buscará desarrollar las habilidades de acuerdo a la cultura organizacional que desea imprimir en sus colaboradores.

¹⁶ *Ibíd.*

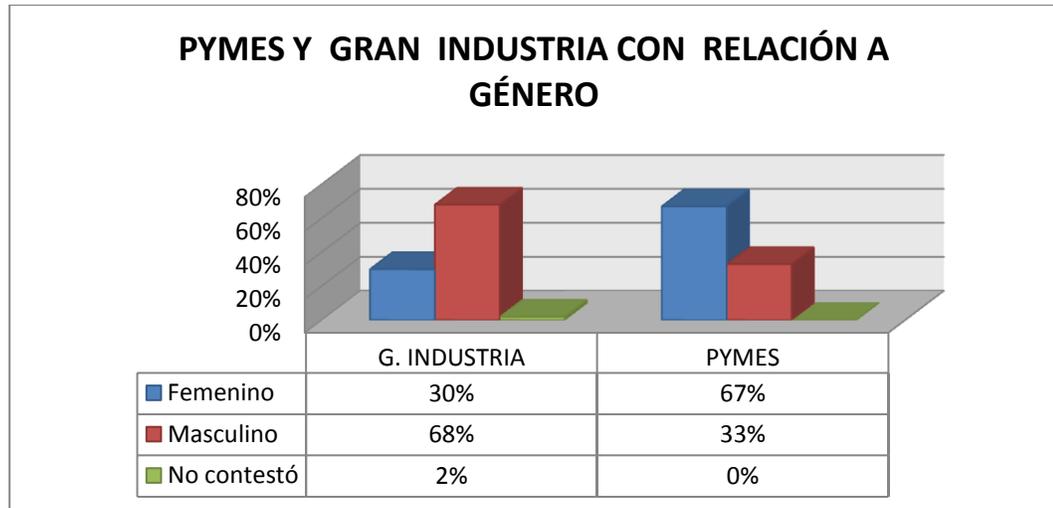
¹⁷ *Ibíd.* P. 7

5.1 Presencia de Habilidades



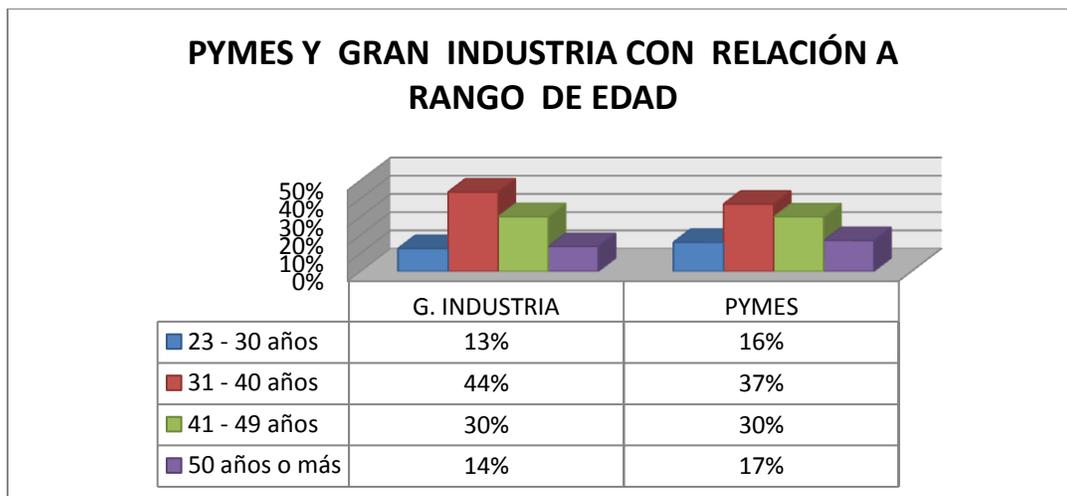
En los dos grupos industriales se destacan las Habilidades de Motivación y Valores y las Interpersonales, seguidas de las Analíticas y Emocionales al igual que en las Pymes. Las cuatro indispensables para la generación y administración del conocimiento en la organización.

5.2 Género



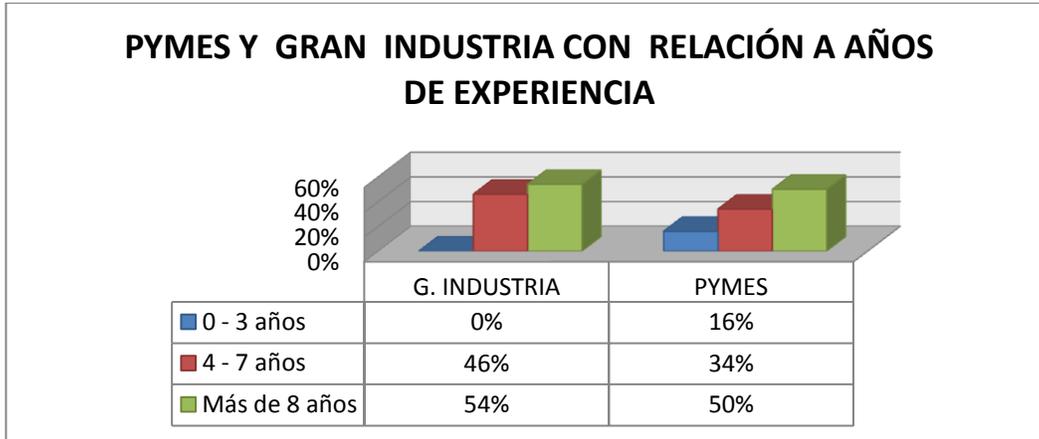
Los hallazgos muestran en la Gran Industria una presencia mayoritaria del género masculino como gerente, mientras que en la Pyme su presencia es menor. La mujer-gerente sigue siendo un reto en la Gran Industria, mientras que en la Pyme la representación la mujer es mayoritaria, puede ser el resultado de la migración vivida en el Ecuador desde hace una década.

5.3 Rango de edad



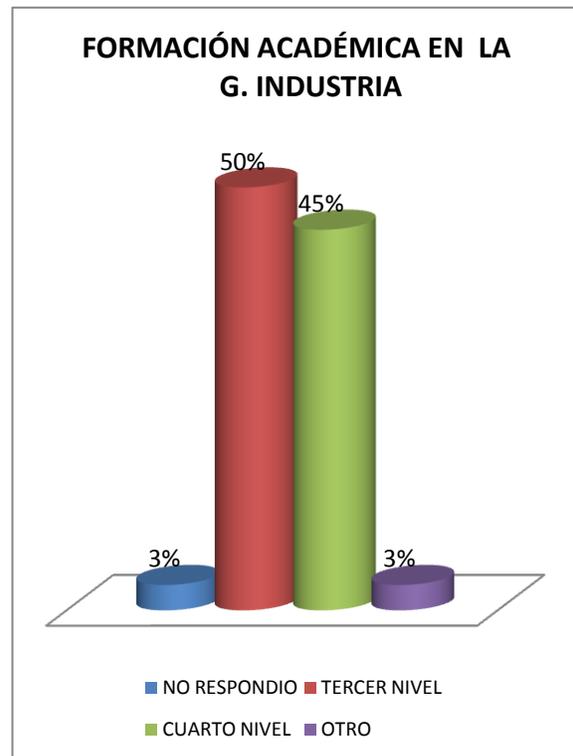
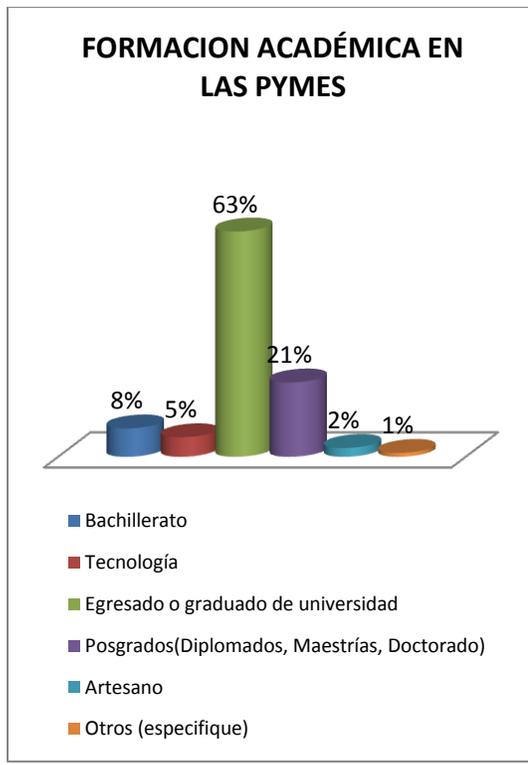
La presencia del gerente joven en los dos sectores industriales permite deducir que se está desarrollando culturas organizaciones modernas que preparan a las organizaciones a nuevos escenarios organizacionales.

5.4 Años de experiencia



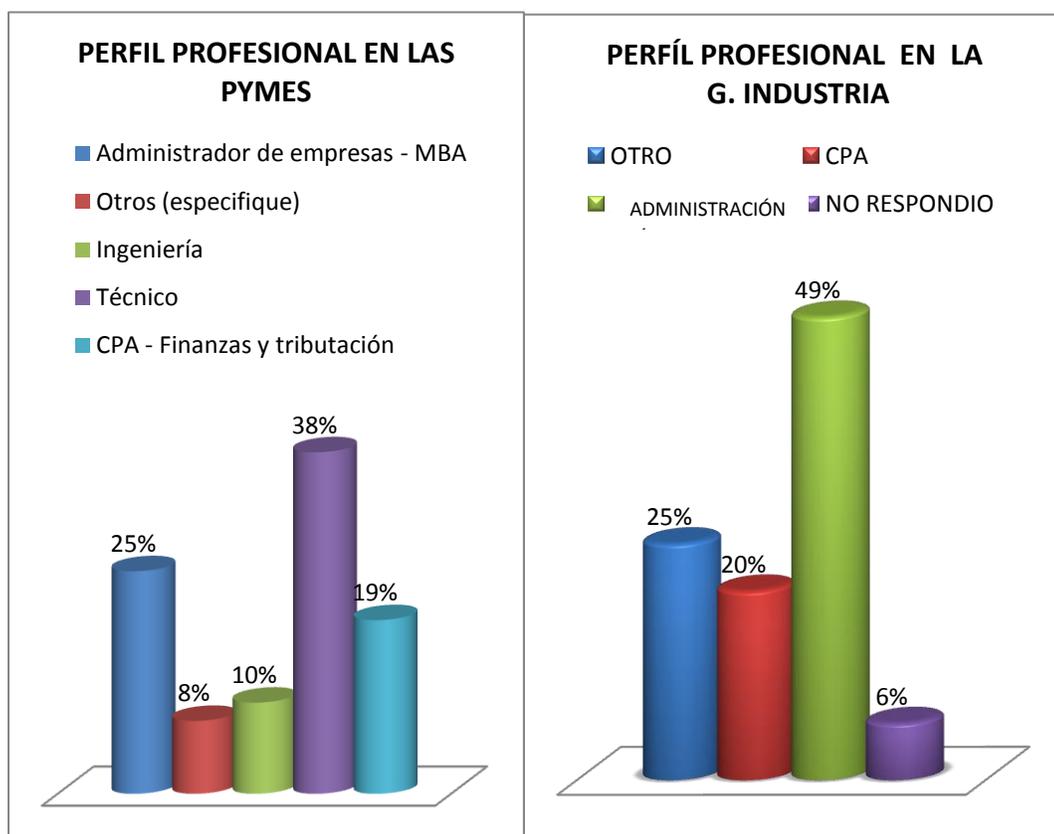
Tanto en la Gran Industria como en las Pymes se cuenta con gerentes de más de ocho años de experiencia, evidenciándose en las pymes gerentes que recién han iniciado su carrera. Dependerá de la cultura organizacional para que éstos vayan mejorando su desempeño e incrementando su conocimiento acorde a las necesidades actuales.

5.5 Formación académica



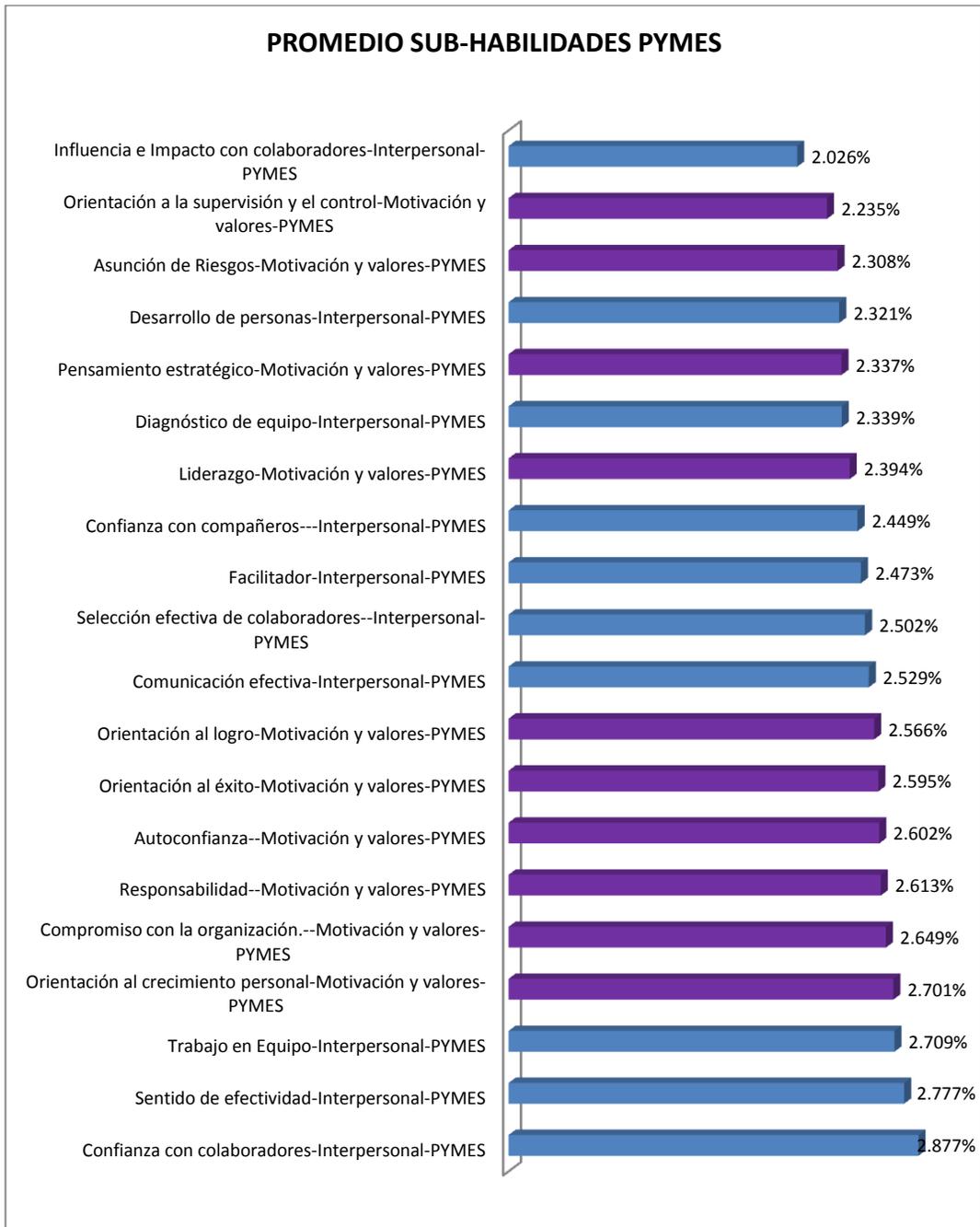
El grado académico de tercer nivel predomina en los dos sectores, seguidos del cuarto nivel de formación, representando una responsabilidad directa de los centros de educación superior, factor clave en el desarrollo de una sociedad de conocimiento.

5.6 Perfil profesional



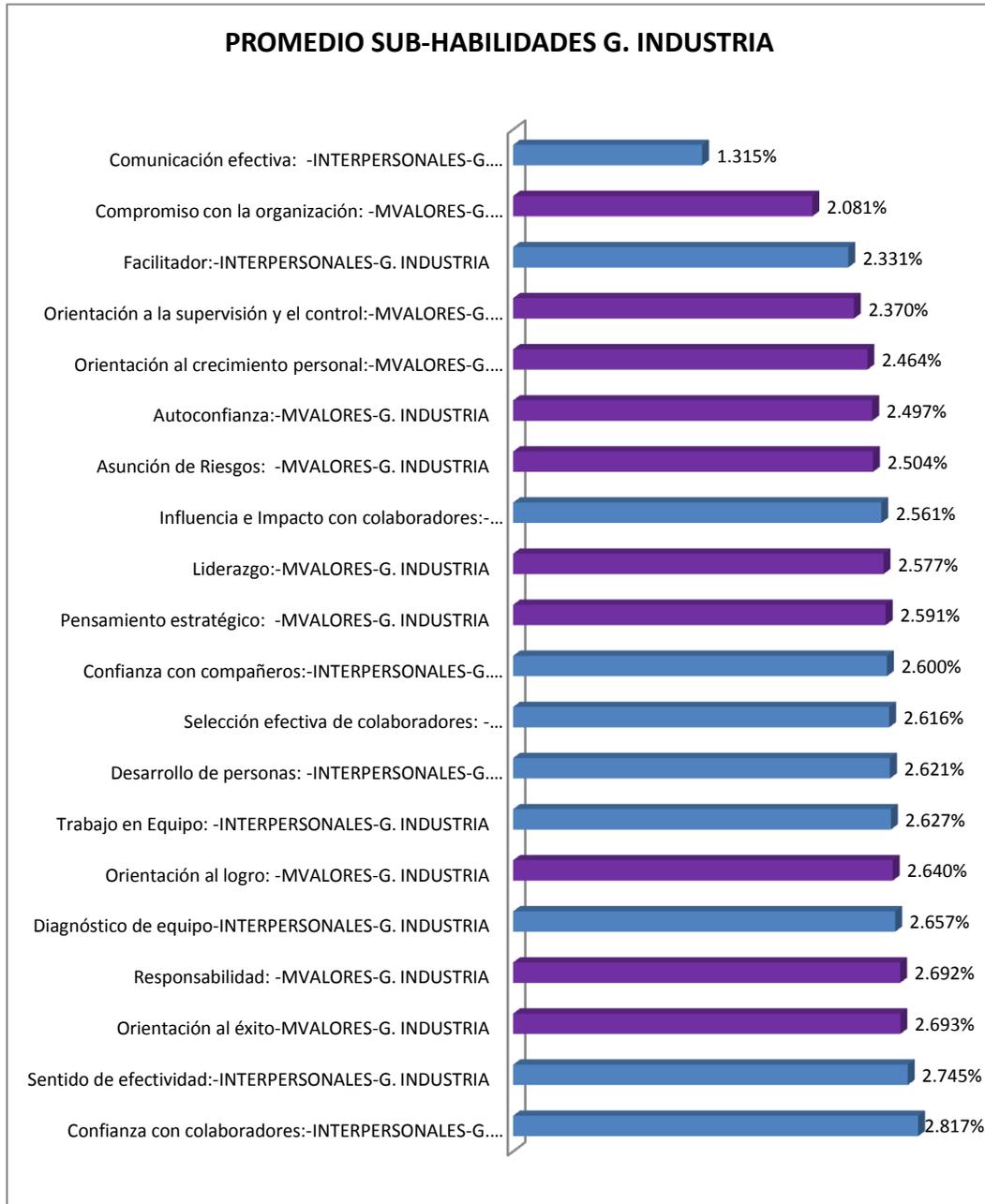
En el caso de las pymes existe un mayor predominio de tecnólogos por su propia naturaleza, mientras que en la gran industria la mayoría de gerentes poseen estudios administrativos. Un cuestionamiento serio para los Institutos de Formación Superior del País por la urgente necesidad de ofrecer a la sociedad nuevos profesionales que promuevan niveles de vida de calidad.

4.7 Promedio Sub-habilidades en las Pymes



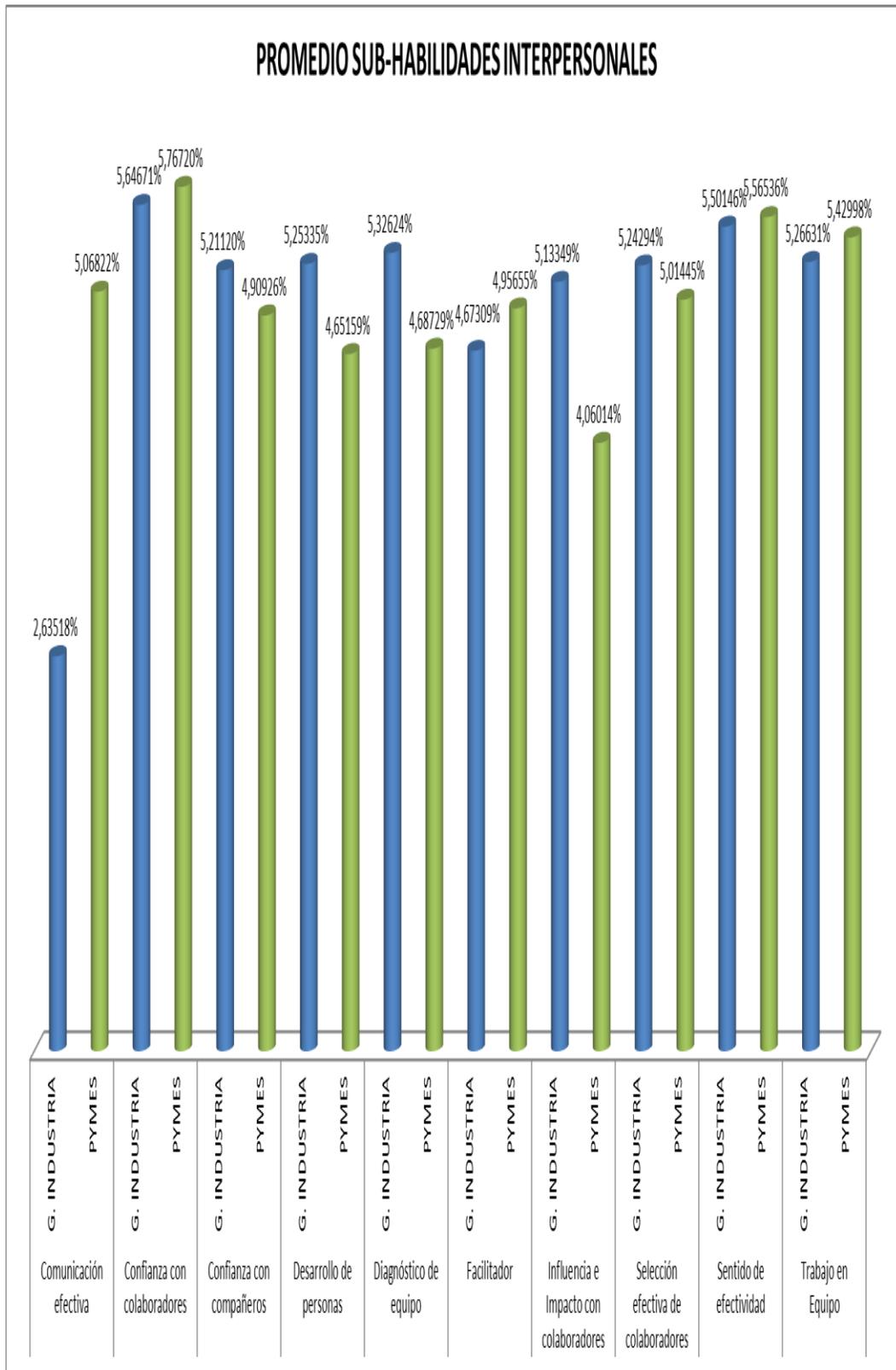
La sub-habilidades: Confianza con los colaboradores, Sentido de efectividad y trabajo en equipo, aparecen como las más nombradas, habilidades que combinadas hacen una cultura basada en la confianza y en el trabajo con metas comunes.

4.8 Promedio Sub-habilidades en la Gran Industria



En este sector la Confianza con colaboradores, sentido de efectividad, orientación al éxito y Responsabilidad. En el marco de responsabilidad está la transparencia, corrección y valores morales que deben prevalecer en el tiempo.

4.9 Promedio Sub-habilidades Interpersonales



Al realizar un análisis de la identificación de las sub-habilidades interpersonales de los sectores de Gran Industria y Pymes se evidencia lo siguiente:

COMUNICACIÓN EFECTIVA.- Se evidencia una presencia significativa en las Pymes sobre la Gran Industria infiriéndose una mejor comunicación y retroalimentación para cumplir objetivos planteados. Esta sub-habilidad definida como las *“buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de transmitir o recibir”*.¹⁸ Se considera *“elementos verbales y no verbales, como la corporalidad y la emocionalidad”*¹⁹. *“Esta competencia permite al líder escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo”*.²⁰

CONFIANZA CON LOS COLABORADORES.- Se evidencia una presencia ligeramente mayor en las Pymes, fruto de la necesidad del líder por entregar sus expectativas y aspiraciones en el equipo de trabajo para desarrollar los objetivos organizacionales.

CONFIANZA CON COMPAÑEROS.- Muestra que la Gran Industria tiene mayor presencia, demostrando poseer mayor contacto, seguridad y amistad, con compañeros de trabajo. *“La confianza mutua entre compañeros y amigos tiene que basarse en la honestidad”*²¹.

DESARROLLO DE PERSONAS.- Manifiesta mayor presencia la Gran Industria ya que los factores económicos y la visión de capacitación forman parte del Plan Estratégico en la misma. El desarrollo de personas es quizá el principal parámetro de la gestión del líder ya que el capital intelectual es clave en el desarrollo organizacional.

DIAGNOSTICO DE EQUIPO.- La Gran Industria posee mayor presencia al momento de evaluar el rendimiento y desempeño de los equipos de trabajo.

¹⁸ Comunicación Efectiva en las Relaciones Humanas; 16/11/2010 01:41 PM;
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicacion-Efectiva-En-Las-Relaciones-Humanas/1124864.html>;
14/06/12; 12:10.

¹⁹ Comunicación efectiva y relaciones humanas; <http://www.palermochile.cl/palermo-capacitaciones/comunicacion-efectiva/>; 14/06/12; 13:06.

²⁰ Gestión por competencias; http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eF13-atqshoJ:www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm+&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec; 18/06/12; 12:52.

²¹ Educamos: La Confianza mutua; <http://www.waece.org/webpaz/bloques/PDF/Confianzmutua.pdf>;
18/06/12; 9:30.

Esta sub-habilidad es definida como una herramienta vital para la mejora continua en el desempeño de actividades y medición de resultados.

FACILITADOR.- Muestra relevancia las Pymes, se refiere al guía, motivador y asesor de sus colaboradores, orientando hacia el logro de objetivos personales y cooperativos.

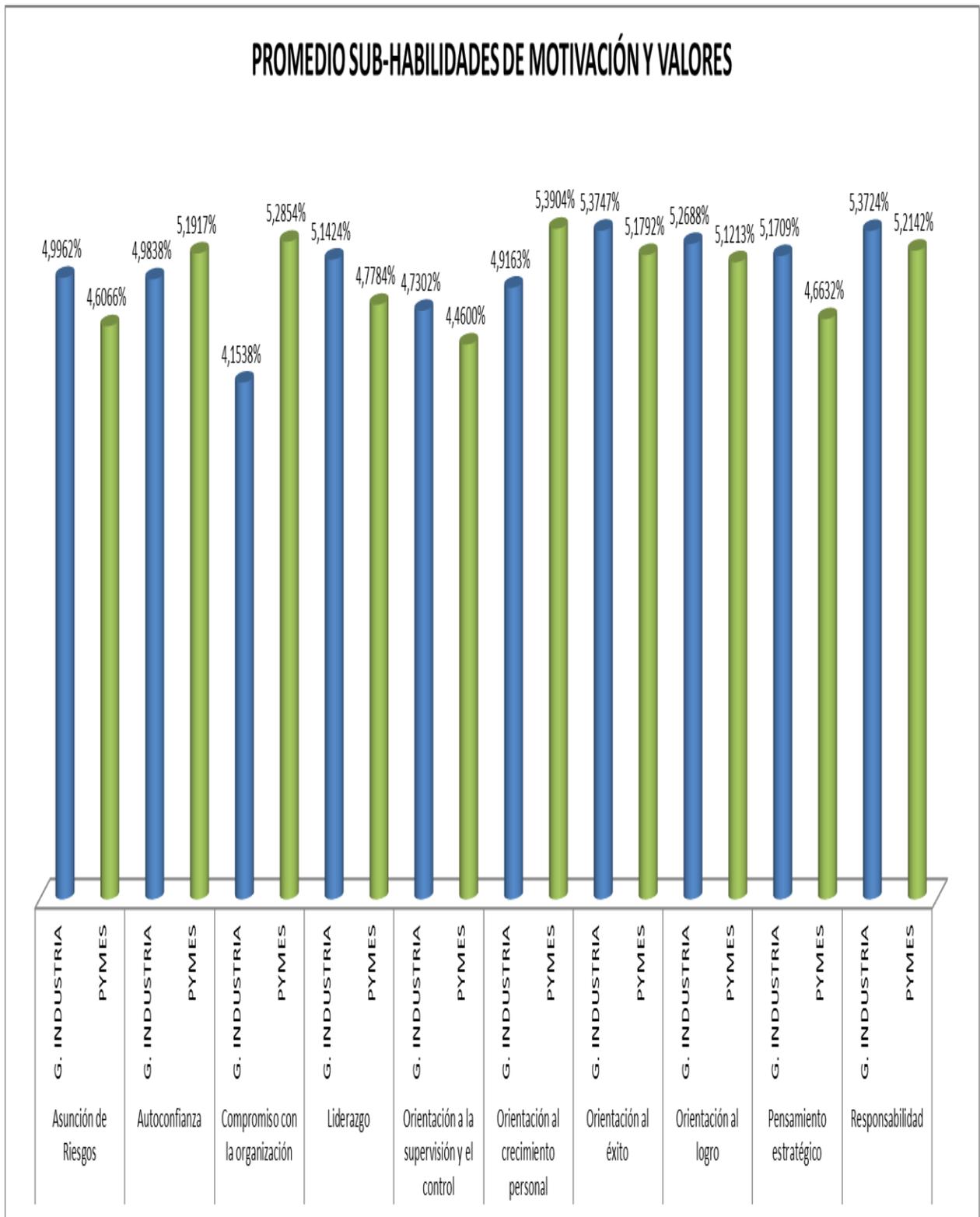
INFLUENCIA E IMPACTO CON LOS COLABORADORES.- Se evidencia una mayor presencia en la Gran Industria, posiblemente por su estructura. El ejemplo diario es la mejor carta de presentación para que los colaboradores adopten actitudes y aptitudes que estén alineadas en la cultura organizacional de la empresa.

SELECCIÓN EFECTIVA DE COLABORADORES.- La Gran Industria refleja mayor presencia. Es de vital importancia elegir al capital intelectual idóneo para el cumplimiento de objetivos; la selección debe estar encuadrada en las habilidades requeridas, la aceptación de valores organizacionales y el compromiso libre en la aceptación de la actividad. El valor de una buena selección, determina la calidad de resultados y el rendimiento del equipo.

SENTIDO DE EFECTIVIDAD.- Son las Pymes quienes evidencian mayor presencia por la interrelación con el líder, permitiendo una apropiación de objetivos y un desarrollo personal y grupal hacia lo deseado.

TRABAJO EN EQUIPO.- Se evidencia que las Pymes demuestran mayor presencia. Es la participación activa de todos los integrantes hacia un objetivo común basado en la confianza. El líder se constituye uno más del equipo de trabajo fortaleciendo las actividades de sus colaboradores y conociendo los diferentes roles.

4.10 Promedio Sub-habilidades Motivación y Valores



Al continuar con el análisis de las sub-habilidades de motivación y valores estudiadas en los sectores Gran Industria y Pymes se evidencia lo siguiente:

ASUNCIÓN DE RIESGO.- Muestra mayor presencia la Gran Industria ya que son empresas grandes que posee mayor estabilidad y planes de contingencia para afrontar los riesgos y superar los problemas.

AUTOCONFIANZA.- Las Pymes evidencian mayor presencia por el nivel de concientización que poseen al desempeñar las funciones en empresas más pequeñas, cuyos resultados dependen de todos.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.- Con mayor presencia se encuentran las Pymes por el sentido de integración y fidelización al ser una empresa mediana o pequeña.

LIDERAZGO.- Se manifiesta con mayor presencia la Gran Industria por su capacidad para dirigir equipos de trabajo hacia el logro de objetivos corporativos basados en una adecuada planificación estratégica que evaluará permanentemente el desempeño y rendimiento de los líderes.

ORIENTACIÓN A LA SUPERVISIÓN Y EL CONTROL.- La Gran industria posee mayor representación debido al manejo de políticas estructuradas que evalúan permanentemente la calidad y desarrollo de actividades.

ORIENTACIÓN AL CRECIMIENTOS PERSONAL.- Las Pymes evidencian mayor presencia debido a la interrelación directa entre los miembros por su estructura más flexible. Ésta permite potencializar el crecimiento personal y profesional de sus miembros.

ORIENTACIÓN AL ÉXITO.- La Gran Industria demuestra mayor presencia, por la orientación de los colaboradores hacia el logro de permanentes de conquistas personales y empresariales por el contexto en el que la gran industria se desarrolla en la sociedad.

ORIENTACIÓN AL LOGRO.- La presencia mayoritaria está en la Gran Industria, por las expectativas de realizar un buen desempeño por las capacidades adquiridas que marquen la diferencia entre un día y otro, encaminados hacia grandes objetivos.

PENSAMIENTO ESTRATEGICO.- La Gran Industria evidencia mayor presencia por la estructura competitiva de las mismas al involucrar factores tangibles e intangibles en el planteamiento de estrategias corporativas que le llevarán al cumplimiento de sus objetivos.

RESPONSABILIDAD.- La Gran Industria muestra mayor presencia. Su estructura les compromete a una mayor formalidad en la ejecución de sus actividades.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los resultados obtenidos de esta muestra puntual de gerentes de empresas de manufactura, con respecto a la Gran Industria, indican que las Habilidades de Motivación y Valores son las destacadas en su gestión, nombradas con mayor frecuencia en las sub-habilidades: orientación al éxito y responsabilidad, enfocándolas hacia un compromiso responsable, solidario y sustentable, para el desarrollo individual y colectivo. *“Son los principios y valores que rigen al ser humano, los que potencian su dignidad y realización.”*²²
- En segundo orden, en la Gran Industria, surgen las Habilidades Interpersonales, enfatizándose las sub-habilidades: Confianza con Colaboradores y el Sentido de Efectividad. Todo diría que estamos frente a un gerente que ha roto paradigmas y que comparte como uno más los proyectos laborales para sacarlos adelante, sin dividir al personal, sin crear enemistades internas, sin anular pensamientos creativos; afianzando una cultura organizacional con un enriquecimiento social del ser humano.

²² ALARCON, Ramiro. Factores claves del éxito de los líderes ecuatorianos. Kalus. 2009. Ecuador

- Con relación a las Pymes, en términos generales hay similitud en la presencia de habilidades, tal es el caso de las Habilidades de Motivación y Valores en la que se destaca: orientación al crecimiento personal, Compromiso con la Organización y Responsabilidad. El Saber-hacer, el Saber, el Saber-estar y sobre todo el Saber-ser será una meta una meta en este milenio.
- Con respecto a las Habilidades Interpersonales han sido más nombradas: Confianza con Colaboradores, Sentido de efectividad y Trabajo en equipo. El trabajo en equipo será el camino más idóneo para la generación de conocimiento, mismo que deberá ser administrado de forma correcta por la organización.
- Un (a) gerente joven (31-40 años) con formación universitaria de tercer nivel que está a cargo de sectores que mueven la economía de un país, han sido fruto de claustros universitarios que hoy en día tienen el reto de cambiar estructuras para formar el gerente de hoy y del mañana, capaces de servir a la sociedad acortando la brecha de pobreza, consolidar una cultura de protección y cuidado de la naturaleza, fomentar los valores éticos y morales, entre otros retos. *“La ética a favor de un bien, comienza, obviamente, en el individuo.”*²³
- Las reflexiones que estos resultados pueden producir en cada sector industrial permitirán reflexionar sobre ese capital que no consta en la información financiera pero que requiere de una administración para poder conservarlo y que siga agregando valor interna y externamente. *“La acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa de desarrollo económico.”*²⁴
- *La realidad actual exige estar actualizados con las tecnología de comunicación, nuevos y útiles aparatos, telefonía celular, etc., para cubrir las demandas del día a día en la organización; este conocimiento está en cada uno de los integrantes de la empresa constituyendo el capital intelectual que debe ser compartido, desarrollado, conservado y expresado en la calidad del servicio.*

²³ O'DONNELL, Ken. Valores Humanos en la Empresa. Biblioteca Fundación Ananta. Editora Gente 2006. Pág. 148

²⁴ BERNÁRDEZ, Mariano. Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera Edición. Editorial AuthorHause. USA 2008. Pag.194

Motivo adicional para que las habilidades de Motivación y Valores e Interpersonales sean administradas con absoluta honestidad, capaz de construir una cultura del conocimiento.

Derivado de los puntos anteriores, se puede recomendar al sector industrial medir constantemente las habilidades de su grupo colaborador ya que de ello depende el sello de identificación que posea la misma, repercutido en cada uno de los integrantes y palpados por la sociedad. De ello dependerá el desarrollo técnico, personal, y colectivo de la institución.

Las organizaciones deberán planificar el desarrollo del talento humano, destinando en su presupuesto recursos que cubrirán las debidas capacitaciones, tomando en cuenta que el capital intelectual, capital humano y capital social son un todo.

V.BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

1. ALARCON Ramiro. (2009).Factores Claves del Éxito de los Lideres Ecuatorianos. Kaluz. Ecuador.
2. BERNÁRDEZ Mariano. (2008). Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera Edición. Editorial AuthorHause. USA.
3. CHIAVENATO I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. 3°. Edición. México.
4. DE REIWA, Kets. (1997). LA CONDUCTA DEL DIRECTIVO. Bilbao.
5. FAYOL, Henri.(1984).General and Industrial Management. USA: Pitman Learning
6. HUGHES R. (2007). *Liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
7. JHONSON Gerry/ SCHOLEY Keyan. (1997). Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Tercera Edición. Prentice Hall.
8. MCFRALLAND LYNNE J. (1996)"Liderazgo para el Siglo XXI".Colombia Mc Graw-Hill Interamericana. S.A
9. MORENO, Carlos M. LIDERAZGO HUMANISTA Y ACCIÓN DIRECTA. Facultad de Psicología i Ciencias de l 'Educación. C, Císter (34).Barcelona
10. MONTILLA, Morella; LÓPEZ, Walevska; ESPINOZA, Natalie. (2008). ESTUDIO DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL HOMBRE DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES. Academia. (VI
11. O'DONNELL Ken.(2006). Valores Humanos en la Empresa. Biblioteca Fundación Ananta. Editora Gente
12. ROBBINS Y COULTER, Administración, 8° Edición Editorial Pearson, 2005
13. SCHEIN E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México. Fondo Educativo Interamericano
14. SCHEIN E. (2004). Psicología de la Organización. México. Prentice Hall

CONSULTA LIBRE EN SITIOS WEB

- Comunicación Efectiva en las Relaciones Humanas; 16/11/2010 01:41 PM; <http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicacion-Efectiva-En-Las-Relaciones-Humanas/1124864.html>; 14/06/12; 12:10.
- Comunicación efectiva y relaciones humanas; <http://www.palermochile.cl/palermo-capacitaciones/comunicacion-efectiva/>; 14/06/12; 13:06.
- Educamos: La Confianza mutua; <http://www.waece.org/webpaz/bloques/PDF/Confianzanutua.pdf>; 18/06/12; 9:30.
- MARCO TEÓRICO SOBRE: ADMINISTRACIÓN, MODELO, GERENCIA PARTICIPATIVA, ESTRATEGIA Y ATENCIÓN AL CLIENTE. Obtenido el 14 de junio de 2012 a las 14:15 en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.94-T628p/647.94-T628p-Capitulo%20II.pdf>

VI. ANEXOS

1. Encuesta Gran Industria



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

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

INSTRUCCIONES:

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

FORMA CORRECTA:

(A) (B) (C) (D)

FORMA INCORRECTA:

(A) (B) (C) (D)

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

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

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

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

Sírvase llenar el cuestionario considerando la siguiente escala:

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

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

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

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66

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

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

GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

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

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

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

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

		5	4	3	2	1
37	Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.	<input type="checkbox"/>				
38	Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.	<input type="checkbox"/>				
39	Creación un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
40	Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.	<input type="checkbox"/>				
41	Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.	<input type="checkbox"/>				
42	Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.	<input type="checkbox"/>				
43	Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.	<input type="checkbox"/>				
44	Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>				
45	Genera relaciones productivas en la organización.	<input type="checkbox"/>				
46	Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.	<input type="checkbox"/>				
47	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	<input type="checkbox"/>				
48	Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.	<input type="checkbox"/>				
49	Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.	<input type="checkbox"/>				
50	Analiza cada situación como única.	<input type="checkbox"/>				
51	Comparte información valiosa con sus compañeros.	<input type="checkbox"/>				
52	Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	<input type="checkbox"/>				
53	Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.	<input type="checkbox"/>				
54	Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.	<input type="checkbox"/>				
55	Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.	<input type="checkbox"/>				
56	Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.	<input type="checkbox"/>				
57	Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.	<input type="checkbox"/>				
58	Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.	<input type="checkbox"/>				
59	Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.	<input type="checkbox"/>				
60	Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.	<input type="checkbox"/>				
61	Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.	<input type="checkbox"/>				
62	Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.	<input type="checkbox"/>				
63	Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.	<input type="checkbox"/>				
64	Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.	<input type="checkbox"/>				
65	Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.	<input type="checkbox"/>				
66	Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.	<input type="checkbox"/>				
67	Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>				
68	Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.	<input type="checkbox"/>				
69	Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.	<input type="checkbox"/>				
70	Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
71	Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
72	Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.	<input type="checkbox"/>				
73	Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.	<input type="checkbox"/>				
74	Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.	<input type="checkbox"/>				
75	Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.	<input type="checkbox"/>				
76	Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.	<input type="checkbox"/>				
77	Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>				
78	Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos	<input type="checkbox"/>				
79	Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.	<input type="checkbox"/>				
80	Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.	<input type="checkbox"/>				

2. Encuesta PYMES



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 1 /9

Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados

Teléfono

Correo electrónico

Preguntas

Nivel jerárquico

Escoja

Género

Escoja

Rango de edad

Escoja

Años de experiencia en el cargo

Escoja

Formación académica más alta

Escoja

Perfil profesional

Escoja

Número de empleados, excluido el gerente general

Escoja

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente

Escoja

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe

Escoja

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores

Escoja

Aceptar



FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio del país

GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 2 /9

Aprende rápidamente a partir de la experiencia.

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.

Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.

Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.

Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Aceptar



FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio del país

GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 3 /9

Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despiden.

 ▼

Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

 ▼

Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

 ▼

Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

 ▼

Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

 ▼

Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.

 ▼

Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.

 ▼

Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

 ▼

Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

 ▼

Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

 ▼