



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:
DISEÑO DE UN MODELO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS
PARA LOS EMPRENDEDORES DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE
BABAHOYO ADAPTADO A TECNICAS DE INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS

EGRESADA:
NORY CAICEDO FRIAS

DIRECTOR
Ing. Valentino Vanegas Rodríguez, MAE

LECTOR
Dr. Enrique Díaz Chong, Msc.

AÑO: 2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Las autora de esta investigación declara que no existe investigación alguna del tema: DISEÑO DE UN MODELO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA LOS EMPRENDEDORES PYMES EN LA CIUDAD DE BABAHOYO ADAPTADO A TECNICAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

NORY CAICEDO FRIAS

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme salud y deseos de superación.

A mis padres, a mi esposo por su apoyo constante, a mis queridos maestros por transmitirme sus sabias enseñanzas.

A nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de mi tesis.

NORY CAICEDO FRIAS

AGRADECIMIENTO

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis padres, esposo quien con sus sanos consejos y sus esfuerzos están tratando de sacarme adelante.

NORY CAICEDO FRIAS

ÍNDICE

Contenido	Paginas
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
INTRODUCCIÓN	1
I. OBJETIVOS.	
1.1. Objetivo general	2
1.2. Objetivos específicos	2
II. MARCO REFERENCIAL.	
2.1. Antecedentes.	3
2.2. Marco Teórico	4
2.3. Postura Teórica	44
2.4. Hipótesis.	44
2.4.1. Hipótesis General.	45
2.4.2. Hipótesis Específicas.	45
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1 Descripción de resultados	46
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	54
IV. CONCLUSIONES	55
V. RECOMENDACIONES	56
VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	
6.1. Título	57

6.2. Objetivos de la propuesta	57
6.2.1. General.	57
6.2.2. Específicos.	57
6.3. Justificación	57
6.4. Factibilidad de la propuesta.	58
6.5. Actividades.	58
6.6. Evaluación de la propuesta	60
6.7. Propuesta de acciones para mejorar un plan de mejora continua	66
VII. BIBLIOGRAFÍA	73
VIII. ANEXOS.	
Anexo N ^o .1. Formulario de encuesta	76
Anexo N ^o .2. Operacionalización de las variables	78

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio de habilidades y competencias se pretende encontrar la relación del sistema de gestión y se pretende encontrar las relaciones existentes realizadas por las pequeñas empresas.

Este estudio se concentra en el desarrollo de conocimientos para encontrar las prácticas relacionadas de capacidades.

Se identifican las variables asociadas al diseño de habilidades y competencias para realizar un análisis descriptivo determinando lo que queremos alcanzar.

El estudio de las pequeñas y medianas empresas interiorizan el conocimiento, pero la dificultad para obtener recursos financieros dificulta esta interiorización.

También observamos que las empresas requieren mayor desarrollo de las competencias internas y el mejoramiento en la eficiencia de los procesos.

EXECUTIVE SUMMARY

This study of skills and competencies is to find the relationship management system and aims to find the relationship made by small businesses.

This study focuses on the development of practical knowledge to find related capabilities.

Variables associated with the design skills and competencies to carry out a descriptive analysis by determining what we want to achieve are identified.

The study of small and medium enterprises internalize knowledge, but the difficulty of obtaining financial resources makes this internalization.

Also note that businesses require further development of internal competencies and improvement in process efficiency.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la celeridad y eficacia con el que gira el mundo alrededor de los factores financieros y empresariales, las estructuras tienen ese compromiso de enfrentar con mayor apuro la decisión de proceder en el ámbito internacional.

Por ende, ante los problemas que manejan las empresas en su interior con la disponibilidad de los recursos, capacidades y conocimientos, se hace necesaria la medición de los mismos como condición previa para un planeado proceso de internacionalización.

El aprendizaje organizacional ha sido considerado como una competencia básica distintiva, que se constituye en un fuerte potencial para el desarrollo de ventajas de carácter comparativo, competitivo y sostenido en las organizaciones empresariales, aunque, al establecer el impacto del aprendizaje en los resultados de las estructuras productivas y su potencial de

internacionalización, es muy poco lo que se conoce. (Lado y Wilson. 1994. P. 71).

Se busca conocer las expectativas y necesidades de desarrollar las habilidades y conocimientos para la inserción laboral.

Hacia las personas que laboran en las pequeñas y medianas empresas, se debe conocer sus características, las oportunidades para aprovecharlas y así obtener el acceso al mercado, teniendo en cuenta las expectativas de lo que se quiere lograr.

La pequeña empresa adquiere una especial importancia para la estructura económica y social del país al estar inmersa, se enfrenta a nuevas problemáticas, a nuevos retos, lo que las obliga a adoptar o desarrollar nuevas alternativas de acción para poder permanecer e incorporarse a mercados competitivos.

Este estudio analiza la gestión de competencias basadas en capacidades y recursos del conocimiento realizadas por las pequeñas y medianas empresas para encontrar una relación basada en habilidades de conocimientos.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Proponer un modelo de destrezas como habilidad en relación con las competencias gerenciales en los directivos del sector pymes en la ciudad de Babahoyo adaptado a técnicas de inteligencia de negocios.

1.2. Objetivos específicos

- Examinar la relación existente entre la inteligencia como habilidad y las competencias gerenciales en los directivos del sector pymes en la ciudad de Babahoyo.
- Resaltar al equipo de trabajo y la inteligencia a modo de modelo de habilidades como atributo de las competencias gerenciales en los directivos del sector pymes en la ciudad de Babahoyo.
- Describir las Formas de Intervención dentro de las habilidades para facilitar las competencias de inteligencias en los directivos del sector pymes en la ciudad de Babahoyo.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

Actualmente el entorno globalizado de las *PYMES* genera nuevas oportunidades, pero también presenta amenazas por su contundente competencia, condiciones de financiamiento, exigencias de calidad y por el permanente cambio en los comportamientos de los mercados que conlleva, naturalmente, a una necesidad de mejorar la eficiencia y calidad de los productos y servicios. En este contexto resulta vital la competitividad de la empresa, determinada por un complejo conjunto de factores. Dentro de estos factores se considera la capacitación, que es un protagonista en el cual se debe invertir con el objeto de lograr un desarrollo local. Se entiende como desarrollo local lo que menciona. (Llonenz de Enríquez, 2002. Pg. 56).

De esta manera el nuevo concepto del desarrollo local puede nominarse de la siguiente forma: El desarrollo local es un complejo proceso de concertación entre los agentes —sectores y fuerzas— que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad.” (Llonenz de Enríquez, 2002. Pg. 57).

Cabe hacer mención lo que se afirma como uno de los factores para lograr elevar la competitividad de las empresas:

“Crecimiento del conocimiento: la tecnología y el desarrollo de información intrínsecamente se ligan, pero el desarrollo se debe definir en los términos del conocimiento y de las aplicaciones humanas a los cuales puede ser puesto: la abundancia y el bienestar de una sociedad son determinados por su capacidad de entrenar y de educar a su gente para compartir en la generación y la aplicación de conocimiento en todas las esferas de la vida.” (D`Antoni, 2006. Pg. 28).

Por beneficios como aprender-enseñar, investigar y difundir el conocimiento, las habilidades y actitudes, los ambientes virtuales para la capacitación pueden representar una ventaja para los empresarios de las PYMES. Además se considera que estos ambientes virtuales son necesarias e indispensables para estar a la vanguardia y preparados para cubrir un gran número de necesidades de este sector económico. (D`Antoni, 2006. Pg. 30).

Es necesario mencionar como estudios antecedentes:

- El desarrollado por (Vicente Donato y otros, 2003). “Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa” Resultados de la prueba piloto Argentina – México.
- (María Antonia Gallart, 2008). “Competencias, productividad y crecimiento del empleo”.

- (Félix Mitnik, 2006). Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2006.
- (Pieck Enrique, 2003). La oferta de formación para el trabajo en México. Banco Mundial.

2.2. Marco Teórico

Las Habilidades Gerenciales



Dirigir una compañía requiere de conocimientos, pero también de competencias o habilidades.

Las destrezas gerenciales son un conjunto de contenidos y sapiencias que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.

Entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo y administración de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades Humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Tipos de habilidades gerenciales



Para poder ejercer las funciones y roles propios de la dirección de una empresa, un gerente debe poseer ciertas habilidades. Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** implica el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la práctica de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera

principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- **Habilidades conceptuales:** se trata de la enunciación de ideas – entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Habilidades gerenciales: La negociación.

Las habilidades organizacionales son las cosas que un empleado y un supervisor utilizan para ayudar a hacer mejor a su compañía y para desarrollar sus propias carreras. El liderazgo ayuda a una organización a seguir adelante, pero hay ejemplos de otras habilidades organizacionales que son tan importantes como para que cualquier empleado en la organización pueda desarrollarlas y usarlas. (Delors Jaques, 2014. Pg. 25).

Habilidades analíticas

Para determinar el curso apropiado de acción para cualquier asunto en la compañía, un empleado o supervisor debe ser capaz de analizar la situación de forma apropiada. Las habilidades analíticas algunas veces son pasadas por alto en el proceso de entrevista, pero las buenas capacidades analíticas permiten a un empleado pensar por sí mismo y eso puede acelerar la

producción. Si tienes la intención de alentar a los empleados con la autoridad de tomar decisiones por sí mismos, necesitas buscar las habilidades analíticas correctas cuando contrates a alguien para tu organización.

Compromiso

La habilidad de comprometerse se convierte en una habilidad organizacional cuando se aplica a hallar el terreno medio en los asuntos importantes de la sociedad. Es importante que los supervisores sepan cómo negociar el compromiso y es igual de importante que los empleados entiendan el valor del mismo. La elasticidad dentro de una organización hace que la compañía esté mejor equipada para manejar los cambios en el mercado y adaptarse a los nuevos modelos de acción que puedan ser propuestos por el equipo de dirección.

Coordinación

Los aspectos de la coordinación de organización incluyen agendas, asignación de recursos y análisis de proyectos para determinar la necesidad de nuevos recursos. Es de suma importancia que una organización aprenda cómo coordinar sus esfuerzos para facilitar el uso eficiente de los recursos y permanecer competitiva en el mercado. Esto significa la coordinación de personas, equipo, materiales y vendedores.

Gestión y modelos para el cambio organizacional



De acuerdo a la Real Academia Española, la palabra cambio proviene del latín tardío “cambium”, y éste del galo “cambión”. El cambio, por tanto, sería una

acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente. (Vicente Donato, 2003. Pg. 37).

Hablar de cambio, inevitablemente nos remite al mismo origen de la humanidad, de hecho podríamos considerar el término “evolución” como un sinónimo de cambio. Sería interesante el poderle preguntar al biólogo suizo Charles Bonnet quien en el siglo XVIII, en su obra “Consideration sur les corps organisés”, describió por primera vez el término “evolución” como el conjunto de transformaciones o cambios a través del tiempo que ha originado la diversidad de formas de vida que existen sobre la Tierra, o en todo caso, y por qué no, sería interesante conocer la opinión de Charles Darwin.

Bien, a pesar de su importancia en todo el recorrido evolutivo del ser humano y la vida misma, a pesar que el cambio ha orientado las más antiguas reflexiones filosóficas, es relativamente reciente su aparición como una variable importante en la estabilidad y permanencia de toda organización.

Gracias a la inmensa gama de situaciones en las que operan los procesos de cambio, la formulación de la correcta acepción del término y su ámbito de acción, se ha convertido en una tarea titánica, de hecho Rickards nos dice: “No hay ningún texto contemporáneo que haya resuelto de manera convincente el territorio de la administración del cambio”.

A pesar de ello, podemos asegurar que los altos niveles de competencia, la globalización y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que exigen un cambio en las organizaciones y con él, un correspondiente cambio en los procesos de renovación, que se basan en la mejora continua de los procesos y la innovación permanente.

Los nuevos competidores, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano, tecnologías cambiantes y el entorno económico, político y socio-político son tan solo algunos elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de la organización a estar atentos y preparados para el

cambio, sin olvidar, la necesaria habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua y permanente de su organización.

Bien, pero en definitiva ¿qué entendemos por gestión del cambio?, para responder me apoyaré en la definición más comúnmente usada en la que se asegura que es un conjunto de procesos que se emplean para asegurar que los cambios significativos se lleven a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática a efecto de los cambios organizacionales.

En la literatura especializada en el tema, encontramos algunos modelos para estudiar los procesos de cambio, sin embargo, en posteriores artículos, se describirán tan solo los cuatro más difundidos:

- Modelo de KURT LEWIN
- Modelo de GREINER
- Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)
- Modelo ADKAR

Modelo de GREINER

Publicado originalmente por Larry Greiner en la Harvard Business Review el 1972 con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen“, se basa en cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la organización (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

Edad de la organización: El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos, la tendencia es que con el paso del tiempo las actitudes y conductas se institucionalizan. Tanto las prácticas corporativas como las actitudes gerenciales cambian o en todo caso, deberían cambiar con el tiempo,

para permitir el crecimiento de la empresa. Al igual que el ser humano, la edad de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje. En la práctica, este aprendizaje puede ocurrir o los errores pueden formalizarse y perpetuarse en el tiempo.

Tamaño de la organización: Indiscutiblemente, el tiempo no es el único factor determinante de la estructura. Tanto los problemas (dificultad de coordinación y comunicación) como sus soluciones (nuevas funciones, nuevos niveles de jerarquía) tienden a cambiar cuando aumenta el número de empleados y el volumen de las ventas y como efecto secundario, también crecen los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa, los trabajadores se interrelacionan más. En general, se cree que cuando el tamaño de la empresa supera cierto umbral, las prácticas pasan a ser rutinarias y las decisiones tienden a mostrar un mayor grado de formalización, en organizaciones de gran tamaño, varios procesos de toma de decisión suelen seguir un protocolo.

Tasa de crecimiento de la organización: La velocidad en que una empresa experimenta las etapas de evolución y revolución está influenciada también por esta dimensión. A sectores industriales de rápido crecimiento le corresponden períodos evolutivos más cortos. Así también, se pueden observar revoluciones retrasadas si se está frente a momentos de alta rentabilidad. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización.

Etapas de evolución: Son los períodos de quietud que siguen a uno de crisis, durante los cuales, solamente con mantener un estilo de gestión, colabora con la continuidad de crecimiento. Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hacen evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y continuado, y por revolución, constituido

por periodos cortos, de turbulencia, originados, cuando por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapas de revolución.

Etapas de revolución: Ponen en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas. Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad/tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización. La gestión anterior, estuvo bien para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, ahora son obsoletas y requieren una actualización acorde con el momento.

La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno.

Este modelo describe un proceso basado en la dialéctica hegeliana, en donde se plantea una hipótesis que pasa a tesis, y ésta, a su vez, crea su propia antítesis. Greiner establece que toda organización crece y este mismo crecimiento la obliga a cambiar tanto, su liderazgo como su estructura. Cada fase se divide en dos etapas a las que Greiner llamó evolución (periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización); y revolución (periodos previsibles de cambio considerable en la organización).

Así cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que le permitieron el crecimiento inmediato anterior. Si la organización no supera esta crisis, no crecerá e inevitablemente deberá prepararse a desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y creciendo hasta generar otra nueva crisis, que al superarla, a su vez, le permitirá avanzar, o pondrá en entredicho su existencia.

Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de gerencia, y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema.

Grafico del Modelo de GREINER



- Fase de creatividad: En el nacimiento, con una comunicación fluida e informal, el énfasis está en la orientación emprendedora y con ella, la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Se caracteriza por el individualismo del emprendedor y por la fuerte presencia de actividad creativa; a medida que la empresa crece, el fundador de la empresa no puede seguir realizando una labor en solitario, por lo que se produce una crisis de liderazgo y con la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacerse a un lado, provocando la transición hacia la siguiente etapa.
- Fase de dirección: Tras superar exitosamente la anterior etapa, con una estructura organizacional funcional, una clara división del trabajo, con incentivos, los planes y presupuestos, las comunicaciones formales y contando con sistemas de inventarios y ventas, algunas empresas experimentan un período de crecimiento sostenido; a medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que desea mayores dosis de responsabilidad; esta pretensión conlleva a una crisis de autonomía que se resuelve mediante la delegación.

- Fase de delegación: Esta etapa se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada gracias a la delegación de responsabilidades en los mandos medios, se tienen bonos y centros de costos. Según Greiner, en esta fase pueden emerger problemas debidos a que los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones (crisis de control), Se deben adoptar técnicas de coordinación y trabajo en equipo.
- Fase de coordinación: La anterior crisis de control se puede solucionar con la implantación de sistemas formales de coordinación. Por lo general, las unidades descentralizadas se fusionan en grupos de productos, se institucionaliza la planificación formal y personal de staff. En esta fase, las empresas suelen alcanzar un alto grado de burocratización, convirtiéndose en organismos de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una nueva crisis.
- Fase de colaboración: Se caracteriza porque en ella se enfatiza en la espontaneidad en la gestión empresarial basada en el equipo y en fuertes relaciones interpersonales. Esta fase se caracteriza por una gerencia más flexible, se implantan equipos de trabajo interdisciplinario, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados.
- Fase de alianzas: Greiner en el 1998, agregó una sexta fase, que consiste en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas.

Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)

Basándose en el modelo de Lewin, Karl Albrecht (1920, asesor de empresas, escritor, experto en el concepto de servicio de calidad total y conferencista, es un especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización que ha desarrollado en los últimos años la idea de “Servicio al cliente interno”, apoyada en el lema “Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”) en el 2002 introduce algunas mejoras al modelo, de hecho ya en el 1992 en su libro

“Servicio al Cliente Interno”, Ediciones Paidós, nos recomienda tener presente que:

- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- Se cometan errores
- Habrá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo
- Habrá escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

A pesar que hace más de una década, Karl Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de cliente interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso no ha logrado madurar, quizás por el hecho que no resulta evidente que el compañero, que el trabajador de la misma empresa, el asalariado, peón, obrero, analista, especialista, en fin, alguien dentro de la estructura organizativa de la empresa resulte ser mi cliente (usuario). Lamentablemente, los que así razonan afirman “cliente (usuario) es quien paga” y estos no pagan sino que cobran. (Lorenz de Enríquez, 2002. Pg. 29).

“Tal como lo menciona Domínguez: “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”, (Pieck Enrique, 2003. Pg. 36).

“Una de las variables que justifican la resistencia al cambio es precisamente la mala gestión en el manejo del cliente (usuario) interno, es no entender que el trabajo de mi compañero depende del mío, que la calidad del producto final depende de la calidad del producto que le entrego al compañero de la gerencia vecina. Pero esto no es todo, ¿qué sucede con la comunicación interna?, tal como lo señala Albrecht: “las personas hoy en día viven una crisis del significado.”, “...

Las personas no están seguras de sí mismas porque ya no comprenden el ‘por qué’ que está detrás del ‘qué’. Ya no tienen la sensación de que las cosas

están bien definidas”. En este contexto, Albrecht, en su modelo, plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la curva J).” (Lorenz de Enríquez, 2002. Pg. 30).

Grafico del Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)



Propuesta de un modelo de gobernabilidad para PYMEs

“Ing. Saúl Enrique Villarreal – Empresario, Consultor y Profesor Universitario

Al comparar las empresas grandes con las pequeñas y medianas empresas, denominadas PyMEs, encontramos marcadas diferencias. Entre estas diferencias tenemos algunos indicadores relevantes como volumen de operaciones, ventas, activos y números de empleados, entre otras.

Sin embargo, podemos señalar la existencia de un elemento común: el espíritu empresarial. Este elemento es característico tanto en las PyMEs como en las grandes empresas. El “YO” empresario está presente indistintamente del tamaño y la condición de la empresa.

Un análisis de estas similitudes y diferencias nos lleva a determinar, con bastante exactitud, la diferencia más influyente. Esta diferencia es la forma en que se evalúan y se toman las decisiones. Decisiones que sirven para enfocar

y resolver problemas, definir metas, establecer objetivos y planificar acciones futuras.

Las empresas hoy día están utilizando la consulta a distintos niveles de la organización, influenciados quizás por los nuevos conceptos como calidad total, mejoramiento continuo, la organización que aprende o modelos de coaching (desarrollo de habilidades y competencias).” (D`Antoni, 2006. Pg.).

Las Juntas Directivas de las empresas grandes, principal grupo de personas donde se dictan las políticas y se toman las decisiones estratégicas, están compuestas por miembros de la junta de accionistas y por personas autorizadas externas a la empresa. Estas últimas son integradas por vínculos de amistad o por recomendación de entidades como bancos, concesionarios e inversionistas.

Esto permite la evolución de nuevas ideas, ya que se aprovecha el caudal de conocimientos y experiencias de otras personas y empresas aunque no pertenezcan al mismo giro de negocio o industria. Los empresarios de PyMEs son “automotivados” y toman decisiones, buenas o malas, de manera unipersonal.

Nuestra principal propuesta es la creación de grupos de empresarios PyMEs que funcionen, entre sí, como réplicas de juntas directivas. Estas “Juntas de Directores Empresariales” servirán como núcleos donde prevalezca el intercambio de experiencias y le den otras perspectivas a la toma de decisiones a nivel de PyMEs.

El concepto de juntas directivas PyMEs se ha desarrollado en algunos países de América del Sur, como Uruguay y Colombia, principalmente por cámaras de comercio donde estudiantes universitarios sirven de asesores a juntas directivas establecidas en empresas PyMEs.

Estas juntas requieren, para su manejo y dirección, un líder con características de visión, creatividad y dinamismo. Cuando varios individuos se reúnen para

formar grupos, donde cada cual aporta sus conocimientos personales, habilidades, ideales y motivación, se corre el riesgo de encontrar insatisfacciones, intranquilidades y excusas fáciles. De aquí la necesidad de integrar líderes jóvenes con ideas frescas, dentro de un marco de respeto, permitiendo la participación y el desarrollo individual de todos los interesados.

El diseño de “Juntas de Directores Empresariales” requiere definir características como:

- Perfil del guía o secretario (a) de las juntas
- Número de empresarios por juntas
- Perfil de los empresarios (homogéneos o heterogéneos)
- Integración de un grupo de profesionales como apoyo
- Asociaciones y entidades para apoyo
- Horarios, lugares
- Metodología de las sesiones
- Consideraciones económicas y factibilidad

De igual forma se pueden introducir algunos principios básicos de participación:

- Contribución al mejoramiento individual de las empresas.
- Respeto mutuo y a la humanidad en general
- Ambiente agradable para realizar las reuniones.
- Aprovechar plenamente las capacidades y aportes individuales.
- Mejor y eficiente uso del tiempo.
- Compromiso personal

Las opciones para mejorar el manejo administrativo de las empresas PyMES se han basado, principalmente, en la capacitación. Los empresarios pagan cuotas para recibir clases genéricas, transmisoras de conocimientos o habilidades.

Recientemente, se estudia la opción de consultorías directas a empresarios, sin embargo los resultados preliminares demuestran una relación costo beneficio poco favorable.

El diseño de las juntas permite integrar ambas: capacitación y consultoría. El formato de reuniones permite dividir el costo por hora del consultor entre el número de participantes. En otras palabras, el costo por hora de consultoría directa se reduce en un ochenta por ciento, si las juntas son de cinco empresarios.

La idea desarrollada, en este artículo, recoge una inquietud que busca contribuir con el desarrollo del espíritu empresarial, principalmente, del sector de la pequeña y mediana empresa.

Nuestro objetivo es provocar una voluntad colectiva que recoja la idea, la evalúe y critique, para ampliarla y aplicarla, de acuerdo a las consideraciones individuales de cada organización interesada. (Saúl Enrique Villarreal, 2012).

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

2.2. Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.”

Dicha definición, es asumida por analogía, para todo el conglomerado de pequeñas y medianas empresas (manufactura, comercio y servicios); ya que

en Venezuela no existe una definición, ni estadísticas oficiales para las pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios; solo de las manufactureras.

Sin embargo, se puede señalar que la mayoría de las PYMEs existentes en nuestro país corresponden al campo de las empresas familiares (EF), entendiendo por tales, aquellas en las cuales la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo de personas entre las cuales existen nexos familiares; y que además tienen la intención de que las relaciones intraorganizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares, y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (D' Arquer, 1992; Gallo, 1997; Cabrera y García, 1998).

A escala mundial la empresa privada comienza como una iniciativa emprendedora, responsabilidad de una familia, y por ende es dirigida, gerenciada y controlada por el grupo familiar.

Pese a ello, con gran frecuencia se incurre en el error de diagnosticar los problemas de las PYMEs como característicos de las empresas pequeñas por su condición de pequeñas, sin caer en cuenta de que son propios de las PYMEs, no por razón de ser PYMEs sino por su condición de familiares; ya que la forma de organización empresarial donde surge con mayor fuerza el carácter de empresa familiar es en las micro y pequeñas empresas.

Razón por la cual la base del comportamiento y problemas típicos de las PYMEs se encuentran determinados, un gran número de veces, por la infraestructura familiar de dichas empresas, caracterizadas por (D' Arquer, 1992. Pg. 19.):

Propiedad familiar del capital de la empresa y/o de sus recursos económicos.

Sentimiento acusado de propiedad de la empresa, que incluso se manifiesta en la utilización del nombre de la familia como denominación social.

Autoridad típica patriarcal, sobre todo en primera generación. El fundador en casa es el padre y en la empresa es el director.

Afán de negocio en el corto plazo. Las tensiones económicas familiares repercuten en la empresa y exigen la producción de resultados económicos.

Concentración de competencias esenciales (1) en la acción inicial emprendedora y escasez de ellas en las generaciones siguientes a la primera.

Es precisamente, en esta última característica, que se centrará el desarrollo del presente artículo de investigación; ya que las PYMEs requieren cada vez más de competencias que contribuyan con su funcionamiento ordinario, permitiendo su crecimiento y madurez. Algunas de ellas siguen perteneciendo al grupo de las innatas; pero muchas otras pertenecen al orden de las que pueden ser adquiridas por experiencia, estudio o formación.

1. Trascendencia económica de las empresas familiares

La literatura existente señala que las empresas familiares se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza y el empleo en todos los países; las estimaciones de su contribución al PIB, así como al empleo, van del 45% al 70% en todo el mundo capitalista (Neubauer y Lank, 1998).

Diferentes estimaciones dan cuenta de la importancia de las empresas familiares en el mundo y su contribución a la economía, como lo indican las siguientes cifras:

En la Unión Europea existen 17 millones de empresas familiares, que representan más del 60% del total de empresas, empleando a 100 millones de personas. El 25% de las empresas que ocupan los 100 primeros lugares son de naturaleza familiar. En España, el número estimado de empresas familiares es de 2,5 millones, lo cual representa el 65% del total de empresas. Contribuyen con el 65% del PIB, generan el 60% del empleo privado,

empleando a más de 9,5 millones de personas, y llevan a cabo el 60% de las exportaciones totales. En Gran Bretaña, de las 8.000 empresas más grandes, el 76% son empresas familiares (Instituto de Empresa Familiar, 2003).

2. Modelo basado en las competencias esenciales para el éxito de las PYMEs familiares

Desde finales del siglo pasado a nivel mundial el proceso de transformación económica y la globalización de la economía ha impuesto retos, entre los que destaca con una importancia superlativa la competitividad, como factor crítico de éxito en la vigencia de las organizaciones; las cuales serán más competitivas en la medida que los bienes comercializados reflejen el valor agregado generado por el conocimiento, destrezas y habilidades del recurso humano involucrado en su producción.

Es esta etapa la denominada “Era del Conocimiento”, impulsora de los cambios en lo interno de las organizaciones.

En este sentido, los gerentes o responsables de las empresas familiares tienen la obligación de construir un aparato productivo más sólido y eficiente, lo que plantea pasar de una estructura organizativa “rígida”; creada por razones familiares y personales, a una “blanda” o “flexible”, en la que no es imperativo que solo los miembros de la familia y amigos ocupen los cargos de mayor jerarquía en la empresa, sino que emerja la preocupación por adoptar formas de funcionamiento y decisión arraigados a una visión profesional de la gerencia, v.g. la incorporación y promoción de las personas a los cargos y/o responsabilidades deberá depender de sus cualidades personales innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad política) y de sus méritos técnicos o profesionales (cualidades adquiridas), y no de lazos de consanguinidad y relaciones sociales.

Para que la empresa familiar sobreviva a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el mundo empresarial, y en los mercados nacional e internacional, tendrá que dedicarse a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico,

destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador-gerente o directivo de la misma.

El “**Modelo basado en las Competencias Esenciales para el Éxito de las PYMEs Familiares**” está constituido por cuatro círculos, representando cada uno de ellos las siguientes zonas:

Familia (F): se define a través de la diversidad de relaciones por consanguinidad (2) y afinidad (3) que une a los miembros de una familia, v.g. padres, hermanos, primos y familiares políticos (suegros, yernos, nueras, cuñados, etc).

Propiedad (P): caracterizada por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar. Generalmente en este tipo de empresas se establecen límites a la cesión de acciones a no familiares, ante el temor de la pérdida del poder sobre la misma. El carácter de la intervención de los accionistas podrá ser pasivo o activo, esta última estará en función de su participación en las actividades de la empresa, bien sea como empleado o directivo de la misma.

Empresa o Negocio (E): hace referencia al conglomerado de individuos (recurso humano) cumpliendo actividades como empleado o directivo.

Conocimiento (Cn): integrado por el conjunto de saberes tanto explícitos como implícitos (tácitos). El **primero** está referido a la preparación o formación en carreras, profesiones y especializaciones puntales para la empresa (CnE); y el **segundo** trata del conocimiento derivado de la práctica, de la experiencia, que se manifiesta no sólo a través de las habilidades para ejecutar una acción, sino también por la comprensión de la forma de comportarse (reaccionar) la organización, es decir, el conocimiento de su cultura. Este se simbolizará con “CnI”.

Es importante señalar que esta última dimensión del conocimiento no es exclusiva del círculo del conocimiento, es decir, que coexiste en las otras

áreas; dado que por su carácter individualista y personal está presente en todas las etapas de la vida del individuo, vinculándolas a diferentes contextos.

En el modelo las personas que interactúan en la empresa familiar tendrán conocimiento tácito –derivado tanto de su propio aprendizaje, como el resultante del proceso de “socialización” con sus pares– de las áreas en las cuales se encuentran ubicados: familia, propiedad y empresa. Este conocimiento se originará de su actividad en la empresa familiar como miembro de la familia, como accionista o empleado, además del logrado mediante la participación en los Consejos de Familia, Juntas de Accionistas, Consejo de Administración y reuniones de empleados.

Asimismo, aun cuando es el carácter “evolutivo” una característica implícita al Modelo de Gersick y Otros (1997), es menester mantenerla en esta nueva propuesta, dado a que le concede la propiedad de dinamismo, en contraposición con lo estático, muy acorde con la definición de conocimiento, el cual se desarrolla y avanza. Pudiendo reflejarse su evolución mediante la transmisión del conocimiento explícito – cuya presencia significa la concreción del proceso de profesionalización de los recursos humanos – al conocimiento implícito o tácito, y viceversa. En la conjunción de ambos tipos de conocimiento es donde se encuentra como señala Nonaka (2000) “la verdadera esencia de la creación de conocimiento”, porque es donde se combina la teoría con la experiencia y la práctica, potenciándose la capacidad innovadora. En los otros estadios, de implícito a implícito y de explícito a explícito, aun cuando existe un fortalecimiento o ampliación del conocimiento, “la creación del mismo es bastante limitada” (Nonaka, 2000; 31) dado que no se produce un enriquecimiento mediante la contrastación de la teoría con la práctica.

Por tanto, este modelo se fundamenta en la siguiente premisa: “Una condición para alcanzar el éxito en la empresa familiar es que el recurso humano (familiar y no familiar) cumpla con el proceso de profesionalización, mediante su preparación a través de los estudios de tercer nivel (carreras técnicas y universitarias) y cuarto nivel (especializaciones y maestrías)”.

En la medida en que se ha ido avanzando hacia la sociedad del conocimiento, dicha condición se ha convertido en una meta que yace en la mente de los individuos, otorgándole al conocimiento explícito la existencia permanente que posee el conocimiento implícito en las organizaciones (4).

De esto se deriva que las áreas en el modelo donde estén presentes ambas dimensiones del conocimiento se consideren como “óptimas”, en término de garantizar la operatividad y gestión de la empresa de manera exitosa (5).

A través del Gráfico 2 se pueden visualizar las diferentes áreas que se derivan de la yuxtaposición de los cuatro círculos o zonas:

Área 1, hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia (F): padres, hermanos, primos, suegros, yernos, nueras, cuñados, etc., y poseen conocimiento implícito (Cnl) derivado de la experiencia personal dentro de la familia, o mediante el intercambio de información en el seno del grupo familiar.

Área 2, reúne al conjunto de personas que son propietarios (P) no familiares, es decir, que tienen participación en el capital de la empresa. Generalmente, las empresas familiares establecen límites a la propiedad no familiar. Sin embargo, este grupo puede comprender tanto personas de confianza de la empresa, especialmente amigos de la familia dueña del negocio, así como personas que han sido familiares políticos pero por divorcio o separación han dejado de ser familiares; y además poseen conocimiento implícito (Cnl) originado de su experiencia como propietario del capital mediante su participación en la Junta de Accionistas, entre otras.

Área 3, contempla el recurso humano no familiar que se desempeña como empleado, carente de formación profesional (conocimiento explícito); cuya fortaleza es la posesión de un invaluable conocimiento (tácito) sobre una actividad particular de la empresa (Cnl). Un ejemplo de este tipo de empleado puede ser un obrero u operador de una maquinaria.

Área 4, está representada por aquellas personas que tienen participación en el capital (P) y son miembros de la familia (F). En esta categoría figuran los familiares directos (padres, hermanos, primos, etc) cuya actividad laboral es desempeñada fuera del negocio de la familia; o familiares políticos (yernos) que por razón de matrimonio pasan a formar parte de la estructura accionaria, aún cuando no participan directamente en la vida de la empresa; y además cuentan con un conocimiento implícito (Cnl) obtenido de la experiencia acerca del funcionamiento de la familia y la propiedad, fortalecida a través de los Consejos de Familia y Juntas de Accionistas.

Área 5, está constituida por los propietarios (P) no familiares que laboran como empleados y poseen el conocimiento derivado de la práctica o experiencia (Cnl) en una actividad dentro de la empresa familiar. Entre estos destacan los empleados de confianza que han recibido una participación minoritaria en el capital para retenerlos dentro de la compañía y/o recompensar su lealtad, y los yernos o nueras que por divorcio dejan de ser familia, mantienen su participación accionaria y su cargo como empleado del negocio.

Área 6, hace referencia a los familiares que cumplen una actividad dentro de la empresa y poseen conocimiento (Cn= CnE + Cnl). Por tanto, contempla tanto a familiares directos (lazos consanguíneos) como políticos (lazos por afinidad), v.g. padres, hermanos, yernos, nueras, cuñados, etc., que se desempeñan bien como empleado, o como directivo, dado su nivel de profesionalización (CnE), como por su experiencia personal dentro de la familia y la empresa (Cnl), otorgándole esta última el conocimiento de ciertos aspectos y actividades propias de dicha unidad económica.

Área 7, en esta confluyen los nexos de familiaridad con propiedad (control de acciones), y participación en la dirección y operación del negocio familiar, la cual se ejecutará eficientemente dado el don del conocimiento (Cn), no sólo a través de la profesionalización en áreas administrativas y gerenciales, entre otras, sino también mediante el conocimiento otorgado por la praxis de gestión en la empresa familiar. Es en esta zona donde se ubican los familiares directos y políticos que mayor importancia y valor le dan a la empresa familiar, ya que

en ella concentran su riqueza o patrimonio, además de ser la fuente de empleo de éstos y sus descendientes. Esta área es considerada dado las características de las personas que en ella se ubican: familiar, propietario, empleado con conocimiento (Cn), como el área “óptima”, por el fuerte compromiso que se genera en su miembros en pro de la consecución del mejoramiento de los procesos de la empresa, garantizando la gestión de manera exitosa, en el cual juega un papel fundamental el uso del conocimiento (Cn) presente, así como su constante avance y perfeccionamiento, tanto en el área de la profesionalización como en el desarrollo y fortalecimiento de actividades y labores producto de la experiencia.

Área 8, constituida por aquellas personas que tienen participación en el capital (propietarios) con conocimiento explícito, es decir, profesionalizados. Representado bien por amigos de la familia, ex-esposos (as) o por ex-familiares políticos (yernos, nueras, cuñados, etc.) que mantienen participación accionaria de la empresa, y además poseen conocimiento explícito (están capacitados, profesionalizados) que sólo es puesto a disposición de la organización a través de la intervención en la Junta de Accionistas, ya que no laboran en la empresa familiar.

Según algunos autores y terapeutas de empresas familiares la presencia de este tipo de accionistas no familiares, es de gran importancia en esta clase de empresa, dado la mayor perspectiva externa que ellos poseen, lo cual ayuda a reducir el riesgo de aparición de los problemas que se presentan en las empresas familiares cuando privan los criterios familiares en detrimento de los empresariales.

Por otra parte, en relación a las **competencias esenciales innatas**, las cuales no fueron plasmadas en el modelo, dado su propia naturaleza (7), ya que en éste se hizo referencia a aquellas competencias que pueden ser adquiridas, formadas y desarrolladas, cabe puntualizar lo siguiente: es necesario diseñar e instrumentar desde la Presidencia (fundador) de las empresas familiares programas de crecimiento personal, dirigidos especialmente a miembros de la familia empresaria (sucesión), que fortalezcan las cualidades innatas como

iniciativa, creatividad, sentido común, entre otras; fundamentales para emprendedores y responsables de la dirección de empresas.

Como es señalado por D' Arquer (1992), la falta probable de competencias esenciales innatas en la alta dirección debido al procedimiento sucesorio habitual repercute indudablemente en la carencia de competencias en los demás niveles directivos de la organización.

El conocimiento cognoscitivo (o saber qué) es el dominio básico de una disciplina que los profesionales consiguen mediante una amplia formación y certificación. Este conocimiento es esencial, aunque por lo general dista mucho de ser suficiente, para el éxito comercial.

Los conocimientos prácticos avanzados (o saber cómo) convierten el “aprendizaje de libro” en aplicación eficaz. La capacidad de aplicar las reglas básicas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real es el grado de destreza profesional de creación de valor más generalizado.

El conocimiento de los sistemas (o saber por qué) es el conocimiento pormenorizado de la red de relaciones causa-efecto que subyacen tras una disciplina. Permite a los profesionales ir más allá de la ejecución de tareas para solucionar problemas mayores y más complejos y crear un valor extraordinario. Los profesionales que “saben por qué” pueden prever sutiles relaciones y consecuencias no deseadas. La expresión última del conocimiento de los sistemas es una intuición enormemente cualificada.

La creatividad automotivada (interés en el porqué) consta de voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito. Los grupos muy motivados y creativos suelen superar a otros grupos con más recursos humanos o económicos. Sin una creatividad automotivada, los líderes intelectuales pueden perder su ventaja de conocimiento a causa de la complacencia. Es posible que no consigan adaptarse agresivamente a las cambiantes condiciones externas y, en especial, a las innovaciones que dejan obsoletas sus anteriores capacidades. Esta es la razón de que el alto grado de intelecto sea ahora tan

esencial. Las organizaciones que alimentan la inclinación hacia el por qué entre su personal pueden, simultáneamente, prosperar a la vista de los rápidos cambios actuales y renovar sus conocimientos cognoscitivos, técnicas avanzadas y conocimiento de los sistemas para poder competir en la siguiente oleada de adelantos.

Entre las prácticas más adecuadas para la gestión del intelecto empleadas por organizaciones profesionales exitosas destacan:

Reclutar a los mejores. Los principales asesores de gestión destinan grandes cantidades de recursos al reclutamiento y selección pormenorizada de los mejores profesionales de las principales facultades empresariales; dado a que consideran que el talento y la dedicación son los elementos más importantes para su éxito.

Forzar un rápido desarrollo intensivo. La manera más rápida de desarrollar el “saber cómo” profesional es mediante la reiterada exposición a la complejidad de los problemas reales. Las experiencias intensivas los convierten en profesionales sensiblemente más capaces y valiosos que sus colegas de empresas gestionadas de forma menos intensivas. Si se les instruye adecuadamente, también desarrollan un mayor y más detallado conocimiento de las relaciones entre los sistemas (“saber por qué”) y se identifican más con la empresa y sus objetivos (“inclinación hacia el por qué”). Las empresas de más éxito garantizan ese crecimiento a través de una complejidad en constante aumento (preferiblemente impulsada por los clientes), una tutoría completamente planificada, grandes recompensas por los resultados, y fuertes incentivos al conocimiento, sistematización y avance de la disciplina. Parece que todas las empresas con grandes capacidades intelectuales desarrollan culturas profundamente arraigadas que hacen hincapié en estos valores.

Aumentar constantemente los retos profesionales. El intelecto se desarrolla al máximo cuando los profesionales aceptan un reto serio. Los líderes de las empresas destacadas suelen ser exigentes, visionarios e intolerantes con los

esfuerzos tibios. Las mejores empresas empujan constantemente a sus profesionales más allá de la comodidad de sus conocimientos teóricos, modelos de simulación y laboratorios controlados. Impulsan a los asociados incesantemente a tratar con los ámbitos intelectuales más complicados de los clientes reales, los sistemas operativos auténticos, y las diversas condiciones ambientales y diferencias culturales.

Evaluar y eliminar. A los profesionales les gusta ser evaluados, competir, saber que han aventajado a sus colegas. No obstante, les gusta ser evaluados de forma objetiva y por las personas más destacadas de su área. Por tanto, la intensa competencia interna y las frecuentes valoraciones e informes de resultados son habituales en las empresas destacadas. Como consecuencia, existe una progresiva selección de talento.

Notas

1. Pueden dividirse en dos (2) grandes grupos: a) **Competencias esenciales innatas** (imaginación creadora, voluntad autoritaria, sentido común, autoridad, sentido de propiedad, empuje, habilidad política, sentido del valor, capacidad para asumir riesgos razonables, entre otras), y b) **Competencias esenciales de conocimiento**, que pueden ser adquiridas, formadas y desarrolladas por experiencia, estudio o formación.
2. Unión por parentesco natural, de varias personas que descienden de una misma raíz o tronco.
3. Parentesco que en el matrimonio se establece entre cada cónyuge y los familiares del otro.
4. Los cambios estructurales a nivel de educación han planteado un nuevo panorama en el nivel de preparación de las familias, tanto el número de miembros que ingresan a la universidad como el nivel que estos alcanzan, se han incrementado. Ya es usual la familia en que los padres son profesionales y los hijos también, situación que era muy rara hasta hace algunos años. En esto ha contribuido el avance de las comunicaciones, las modalidades de enseñanza no personalizadas, los esquemas de financiación de estudios, el

deseo de progreso de las familias, las nuevas exigencias de orden socioeconómico, así como los requerimientos cada vez más severos del mercado laboral e inevitablemente los rigores de la competencia (Lozano, S/A; 7).

5. Aduciendo el “conocimiento” como característica fundamental del éxito empresarial, lo que a su vez garantizará su permanencia en el mercado mediante el desarrollo y/o creación de ventajas competitivas (lo que Krugman y Obstfeld (1993) y otros postulantes de las teorías sobre Comercio Internacional denominan “Ventajas Competitivas Dinámicas). El éxito se medirá por las habilidades que tengan los directivos – familiares o no – para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios (Brown y Eisenhardt, 1999. Citado por Doderó, 2002).

6. La brecha en la preparación de los padres respecto de la de los hijos, se ha reducido notablemente y lo será también muy pronto entre abuelos y nietos; transformaciones que tienen su relevancia en la gestión de la empresa familiar. Padres e hijos estudiados implica mayor posibilidad de entendimiento en el ámbito de los negocios (Lozano, S/A; 7).

7. Caracteres o cualidades que sin ser hereditarios se presentan desde el nacimiento.

EL MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVAS DENTRO DE

LOS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

Al inicio de la década de los noventa, la puesta en acción de la actividades de I+D generó un aumento del valor de mercado de las organizaciones, por encima del valor contable reflejado en los libros y balances de las compañías;

esa diferencia consistía en que aquellas utilizaban un capital adicional que generaba valor y que otras organizaciones no lo valoraban; se trataba, entonces, de capital intelectual o intangible. De inmediato, revistas especializadas como Forbes, Industry Week, Angeles Time y Fortune comenzaron a difundir información y a crear conocimiento sobre el tema (Bueno, 2005, p.2).

El primer enfoque dado al capital intelectual se conoció con el nombre de perspectiva financiero - administrativa; entre sus autores más reconocidos, se ubican los aportes de Skandia (1992); Edvinson (1997); Brooking (1996); Bontis (1996); Sveiby (1997). Esta visión se centró en una visión contable que, solo identificó los asuntos generadores de valor en aspectos como el servicio al cliente, los recursos humanos de la organización y la renovación de los procesos; para estas las organizaciones que se diferencian en tales asuntos son las que pueden marcar diferencia en el mercado y generar un valor por encima del estimado en sus cuentas de balance.

Con el paso del tiempo el concepto evolucionó bajo la armonización de los capitales; a este enfoque se le dio el nombre de estratégico - corporativo. En él, los conceptos de capital humano, tecnológico, organizativo y relacional empezaron a usarse de manera recurrente y organizada. En esta perspectiva se reconocen los modelos de Atkinson y otros (1997); Bontis (1998) y Bueno (1998).

Posterior a ello se desarrolla el enfoque social - evolutivo, que abarca los modelos presentados por Camison, Palacios y Devece (2000) denominado American Society for Training and Development, y el desarrollado por McElroy (2001) conocido como modelo Intellectus. En este tipo de modelos se presenta ya una madurez del concepto y se exhibe una combinación de componentes o capitales de una manera más compleja y dinámica. Tales capitales son: el social, cultural, de innovación o de emprendimiento, entre otros.

Los desafíos que en la actualidad enfrentan las organizaciones, en materia de productividad y competitividad ofrecen un reto puntual para la economía y la administración; este reto lo constituye el manejo eficiente del conocimiento.

El conocimiento y la información representan hoy el núcleo básico de cualquier organización, de forma que ninguna puede existir sin una gestión eficiente, válida y fiable que contribuya a centrar de forma estratégica sus decisiones y operaciones.

Es importante señalar que el contexto actual de las organizaciones, tal y como lo manifiesta Castells (1995, p. 11) al tratar de describir a la sociedad como una sociedad de la información, parte de un nuevo sistema tecnológico, económico y social, inmerso en uno donde el crecimiento de la productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo y recursos naturales), sino de la incorporación de conocimientos e información a los procesos de gestión, dirección producción y distribución de cualquier estructura productiva en particular.

Esta evolución fue bien entendida por varios autores pioneros de la revolución del conocimiento en el sistema productivo tradicional, entre ellos Sakaya (1985), en donde dimensionó hace 20 años lo que aún hoy pocos alcanzan a ver, lo cual describe de la siguiente forma (Sakaya, 1985):

El poder económico de una nación es la resultante de todos los elementos de valor que se expresan en una sociedad; que para fundar el desarrollo sostenible de una ciudad o región se requiere tanto capital racional como emocional, financiero como relacional, tecnológico como cultural; que no es la acumulación de capital (crecimiento) sino el balance del mismo (el desarrollo integral y sustentable) lo que permite resultados en identidad, salud, cohesión y viabilidad futura a una sociedad mucho más equitativa y lo que constituye, por tanto, la verdadera riqueza de las naciones.

El sistema de dirección básica por competencias distintivas es un modelo de capital intelectual ubicado en el enfoque estratégico - corporativo, de forma

más específica en el modelo de Bueno y Morcillo (1997). Este se presenta como un paradigma de la dirección estratégica que busca identificar la fuente real de la ventaja competitiva sostenida, bajo un enfoque de eficiencia y productividad en el interior de las organizaciones. Esta corriente de pensamiento se sustenta en criterios como los que exhiben: Simon (1957) en su enfoque de racionalidad limitada, Wernelfelt (1984) en sus conceptualizaciones acerca de la heterogeneidad empresarial, Nelson y Winter (1982) en sus trabajos sobre la dependencia histórica, y Barney (1986) en sus aportes al tema de la imperfección del mercado de factores estratégicos. Para éste último, los conceptos centrales son los recursos, las rutinas y las capacidades propias de las organizaciones.

En el modelo de dirección de Bueno y Morcillo (1997), la competencia esencial está compuesta por tres habilidades distintivas: una de origen estructural (capital tecnológico y organizativo), otra del ámbito o del entorno socio económico (capital relacional) y una de carácter personal (capital humano). De estas tres se obtiene la Core competencias o competencia esencial, que es la que genera que una organización sea diferente a otra y que consolide una ventaja competitiva propia y sostenida.

Además, el modelo de dirección por competencias básicas delinea tres argumentos primordiales; el primero se encuentra relacionado con las actitudes o valores personales, tecnológicos, organizativos y relacionales, los que representan en definitiva lo que quiere hacer la empresa.

El segundo trata de las aptitudes y recursos incorporados en las competencias distintivas, es decir, que en cuanto al capital humano significan aptitudes personales; con respecto a la tecnología, se refiere a los recursos tecnológicos, y en lo concerniente a lo organizativo, indica lo relacionado con el aprendizaje organizacional; dichas aptitudes en definitiva representan lo que hace o sabe hacer la empresa.

El tercer argumento es el de las capacidades; si se habla de las que se encuentran relacionadas con el capital humano, entonces, se hace alusión a

las habilidades y experiencia del personal de la organización; si se cruza con el capital estructural, pero de forma más específica con el componente tecnológico, entonces, se aduce a las capacidades tecnológicas y de innovación en procesos y productos, y al mencionar las capacidades organizativas, se hace necesario profundizar en las habilidades

PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVAS –CBD–

En Colombia, por cerca de 60 años, predominó un modelo de economía cerrada, basado en la sustitución de importaciones que llevó de manera progresiva a promocionar las exportaciones, pero también ocasionó que las decisiones empresariales se enfocaran de manera estricta hacia el mercado local, al generar toda serie de atrasos tecnológicos y poca capacidad para la reconversión industrial. Ante el avance del fenómeno de la globalización, se hace más difícil permanecer y competir en los mercados locales y en lo foráneos, por lo que es necesario que las empresas se diferencien de los competidores, al ofrecer productos que según Barney (1991) deben ser valiosos, raros, inimitables o insustituibles y con alto valor agregado.

Para Navas y Guerra (1998), el modelo de dirección por competencias básicas distintivas se enmarca dentro del llamado análisis estratégico de la organización, al hacer parte de los enfoques que pertenecen al punto de vista interno de la organización, lo que significa que debe ser complementado con el análisis externo (contexto económico, social, político, tecnológico y cultural que la rodea y la competencia).

Según Sáez de Viteri (2000, p. 73) las empresas deben buscar potenciar sus generadores de valor; es decir, fortalecer los activos estratégicos, al entender por estos sus recursos, capacidades y rutinas.

Los recursos

Penrose (1959, p.27) define a la empresa como una colección de recursos productivos, que pueden ser físicos como: planta, equipo, recursos naturales, materia prima; o intangibles: legales como marcas, patentes; u organizacionales como la cultura corporativa.

Uribe (2001) los clasifica como tangibles e intangibles y estos últimos son de dos formas: formales (patentes, licencias, contratos) e informales (conocimientos en el ámbito organizacional, individual y conocimientos y habilidades del equipo de gestión). Estos últimos fueron catalogados por Winter (1987) como de difícil apropiación, y se configuran como los activos estratégicos de las organizaciones y su fuente de ventaja competitiva.

Aunque Barney (1991, p. 102) considera que no todos los activos que posee una empresa pueden ser considerados como recursos, solo aquellos que exploten las oportunidades y neutralicen las amenazas del entorno se podrán considerar como atributos válidos y por tanto recursos generadores de ventaja competitiva.

Para Uribe (2001), no es suficiente poseer numerosos recursos sino, más aún, la manera en que estos se gestionan, así como las posibilidades reales de transferencia, su recepción y explotación. Este trabajo depende, en gran parte, de la alta dirección; es decir, del liderazgo que tenga el equipo de gestión de la organización debido a que su labor se asocia a la búsqueda, incorporación, renovación y sostenimiento de las capacidades de la empresa.

Amit y Schoemaker (1993, p. 36) hicieron un gran aporte al integrar las teorías de los recursos con aquellas que hablan de las capacidades. Los recursos representan el stock o acumulado de factores disponibles que controlan las empresas y su interrelación forma el conjunto de capacidades de la empresa. En las primeras teorías, las de los recursos, la ventaja competitiva viene dada por los recursos que poseen las organizaciones, mientras en el segundo enfoque, el de las capacidades, importa mucho más la forma como se gestionen y utilicen los mismos.

En general, lo que se trata de establecer es que los recursos por sí solos no proveen a la empresa de una ventaja competitiva, sino que esta depende de la manera como se utilizan y con qué habilidad se gestionan.

Según Nelson y Winter (1982, p.73) una rutina es lo que mejor sabe hacer la organización. Este autor plantea que las empresas saben cómo hacer las

cosas porque disponen de unas rutinas apropiadas. Cuando la empresa define lo que hay que hacer y el cómo hacerlo da a conocer las rutinas.

El proceso de aprendizaje organizacional se sustenta en el despliegue, repetición, imitación o emulación de rutinas y tareas que conllevan a una más eficiente y rápida ejecución de las diferentes funciones. Una organización no presenta alteraciones continuas en su estructura organizacional porque ello implicaría la implementación de cambios recurrentes en las rutinas, lo que se podría convertir en un actividad destructora de valor y en un obstáculo para consolidar y mantener la ventaja competitiva.

Podría darse el caso en el que la diferencia entre dos organizaciones no fueran los recursos, ni las capacidades, sino las rutinas. Puede ser que la forma como se hacen las cosas en una organización sea la fuente de ventaja competitiva y que dichas rutinas sean difíciles de copiar por los competidores.

Con este trabajo, también, se pretende mostrar que los recursos, capacidades y rutinas tienen cada vez un papel más relevante en el mundo actual y en la estrategia de las organizaciones. Por ello, es importante mirar el beneficio de las empresas en función de las características del entorno y de los recursos, capacidades y rutinas de que disponen.

El concepto más importante del presente trabajo es el de competencias distintivas. Por ello, es importante hablar acerca de ellas.

Prahalad y Hamel (1990) le dieron el nombre de nucleares, y las entendieron como las habilidades que contribuyen a aumentar el valor agregado, que son percibidas por los clientes y son tan exclusivas de las empresas que permite distanciarlas de los competidores. Además, plantean que las organizaciones deben identificar y mejorar las competencias sobre las que fundamentan su ventaja competitiva de largo plazo.

Por su parte, Quin y Hilmer (1994), las llamaron competencias clave, y las asociaron a los conocimientos y destrezas, mas no a las funciones, ni tareas.

Esta perspectiva permite dar un gran paso, ya que desde allí se considera no un enfoque basado en las actividades y tareas, sino en los procesos.

Hoy prefiere hablarse de competencias distintivas. Al respecto, Selznick (1957) fue el primero en mencionarlas. De igual forma, La AECA (1999) 3 distintivas como concepto equivalente a los de competencia nuclear y competencia clave.

El aporte de esta asociación consistió en difundir una clasificación de las competencias distintivas en estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, las que articuladas con los recursos y capacidades se constituyen en los generadores de valor propios del análisis interno de la organización (Sáez de Viteri, 2000, p.75).

A continuación se presenta una aproximación a la definición que Arango y Gil (2008, p.120 - 123) hacen de las competencias básicas distintivas presentadas en los modelos de Bueno y Morcillo (1997):

La competencia estratégica: da la idea de la existencia de un proyecto orientado hacia los diferentes grupos de interés de la organización. Además, se asocia a la visión, la misión y los objetivos (lo que quiere ser la empresa), los recursos (lo que es y sabe hacer), las capacidades (lo que es capaz de hacer) y la gestión y coordinación de los anteriores.

La competencia tecnológica: expresa la capacidad de diseñar y fabricar que tiene la empresa. Los componentes serían: el stock de tecnologías, el saber cómo aplicarlas y su capacidad de innovación.

La competencia de personal: denota el conjunto de capacidades de las personas tácitas o explícitas. Es el llamado Etos de la organización que está compuesto por aptitudes o conocimientos (lo que saben hacer), habilidades (lo que pueden hacer) y las actitudes o comportamientos (lo que quieren hacer).

La competencia organizativa: se refiere a la coordinación de las capacidades, recursos y rutinas a través de la estructura organizativa de la empresa. Se

encuentra conformada por el diseño de las tareas, rutinas y métodos, estructuras de poder, sistemas de dirección e información.

Lo que se pretende, entonces, es que mediante el análisis interno de la organización (recursos, capacidades y rutinas) y en conjunto con el análisis del entorno, las organizaciones logren identificar las competencias básicas distintivas para determinar, así, su competencia esencial, que permita a las empresas pymes construir una nueva estrategia, a partir de la que surge una nueva estructura para que la inserción de estas en los mercados internacionales se pueda dar de una mejor forma, asemeja a las competencias

3 Asociación Española de Contabilidad y Administración

Tipos de emprendedores



Conoce todos los tipos de emprendedores que existen. La radiografía de cada emprendedor no se cumple exactamente en cada uno. Siempre se suele tener una mezcla de varios, pero para comprender los conceptos estos 8 tipos de emprendedor dan una radiografía de los diferentes perfiles:

- Visionario: el emprendedor visionario se adelanta a las tendencias del momento y pone su esfuerzo y negocio en sectores o productos que serán la clave en un futuro.
- Inversionista: el emprendedor inversionista busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.

- Especialista: el emprendedor especialista suele tener un perfil más técnico. Y aunque empiece un proyecto empresarial, sus conocimientos están muy centrados en el sector donde se centra.
- Persuasivo: el emprendedor persuasivo es la punta de la lanza de un proyecto. Quien arrastra y convence. Es una figura que suele liderar más que desarrollar el producto o servicio. Se encarga de mantener la convicción en su equipo.
- Intuitivo: el emprendedor intuitivo sabe dónde está el negocio. Y lo sabe porque es un empresario nato. Y emprender es parte de su pasión que son los negocios.
- Emprendedor-empresario: este emprendedor ya sabe del mundo de la empresa. Nada le es nuevo. El empresario emprendedor asume el riesgo de emprender pero a diferencia del intuitivo o el visionario, le gusta consolidar los proyectos, más que emprender. Y es que hay diferencia entre el emprendedor y el empresario. Emprendedor-oportunista: este emprendedor ve la ocasión y se lanza. Sabe detectar las oportunidades de negocio y los pasos que debe seguir. Conoce el mercado, sus claves y las explota.
- Emprendedor-vocacional: emprender por emprender. Todos los perfiles de emprendedores tienen algo de este. Estos emprendedores seguramente cuando consiga posicionar su producto, marca o servicio, se vaya en busca de nuevas aventuras.

Como apartado para también tener en cuenta dentro del conjunto de información para ser emprendedor hay que destacar que el joven emprendedor y la mujer emprendedora tienen apartados especiales.

Son dos mundos, dos modelos, dos maquinarias engrasadas de manera diferente. Mientras que en Finlandia apuestan por la educación emprendedora en la escuela, en Estados Unidos se decantan por enseñarles a crear su propia empresa. Dicho de otra manera: en Finlandia, los programas para niños entre 6 y 12 años están orientados a entender el negocio y el espíritu emprendedor; en el mundo anglosajón (con Estados Unidos e Inglaterra a la cabeza), a los niños se les trata de enseñar a ser empresarios.

Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Mipymes)

Empresarios: personas (los dueños de negocios) que buscan generar valor a través de la creación o expansión de la actividad económica, mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados (OECD-Eurostat).

Mipymes: la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) está constituida por las empresas que emplean menos de 250 personas, en las cuales su volumen de negocios anual (*turn-over*) no supera los 50 millones de euros, y cuyo balance general anual no excede los 43 millones de euros. Las pequeñas empresas se definen como empresas que emplean a menos de 50 personas y cuya cifra de negocios anual o balance general anual no excede de 10 millones de euros. Las microempresas se definen como empresas que emplean a menos de 10 personas. Su cifra de negocios anual o balance general anual no supera los 2 millones de euros (Eurostat, 2011).

Actitudes hacia el emprendimiento. Entre las actitudes estratégicas para el emprendimiento destacan: disposición a mostrar iniciativa, actitud positiva a cambiar e innovar y voluntad para identificar áreas donde se puede evidenciar las habilidades empresariales (European Training Foundation)⁹. Desde la perspectiva del Global Entrepreneurship Research (2010¹⁰) entre los aspectos relacionados con las actitudes hacia el emprendimiento destaca el grado en que la gente piensa que hay una buena oportunidad para crear una empresa, así como las capacidades propias para lograrlo. También se toma en cuenta el miedo al fracaso o el nivel de riesgo que los individuos estarían dispuestos a asumir para iniciar un negocio.

Actividad empresarial: acción emprendedora en la búsqueda de generar valor a través de la creación o expansión de una actividad económica, mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados (OECD-Eurostat).

Educación-formación para el emprendimiento

Educación emprendedora: es la disciplina que engloba los conocimientos y habilidades “sobre” o “con el fin de que” el emprendimiento sea reconocido como parte de los programas educativos correspondientes a las enseñanzas primaria, secundaria o terciaria (superior) en las instituciones educativas oficiales de cualquier país (Global Entrepreneurship Monitor Special Report, 201012).

Espíritu empresarial (o emprendimiento): fenómeno asociado con la actividad empresarial. Habilidad de un individuo para convertir ideas en acción; incluye creatividad, innovación y toma de riesgos, así como la capacidad para planear y administrar proyectos con el fin de alcanzar los objetivos trazados. Los empleadores han de estar conscientes del contexto de su trabajo y al mismo tiempo, habrán de estar en condiciones de ponderar el riesgo de cada oportunidad. Conjunto de habilidades y conocimientos más específicos que se requieren por los emprendedores para establecer actividades comerciales o sociales (European Training Foundation).

Formación emprendedora: es el cuerpo de conocimientos y habilidades necesarios para la preparación de la puesta en marcha de un negocio o empresa (GEM, 2010).

Formación formal: incluye cualquier curso que forma parte de un programa de educación oficial, ya sea obligatoria o voluntaria. Esto incluye educación primaria o secundaria o graduación de tercer nivel, diploma o título de programa (GEM, 2010).

Formación informal: es la que opera fuera de los programas formales, por ejemplo, los cursos no acreditados en universidades, organizaciones locales de empresas, agencias gubernamentales y otras (GEM, 2010).

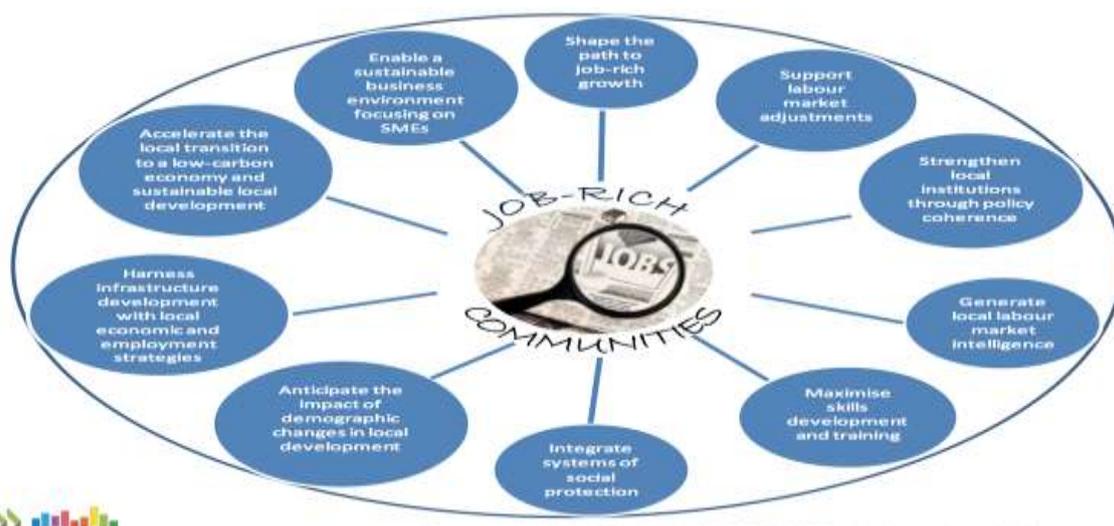
Tendencias de Empleo

El reporte “*New Skills for New Jobs: Action Now A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs*” (2010) preparado por la Comisión Europea, amplía un estudio originalmente publicado en un documento de CEDEFOP “*Skills supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020*”¹³ (2010) en

el que se analiza qué tan preparada está la fuerza laboral europea para las demandas del mercado. Ahí se presenta una ilustración longitudinal, tanto retro como prospectiva, de las necesidades de empleados (2000-2020), en la que es posible observar la evolución en la demanda de determinados niveles de educación dentro del mercado laboral.

El estudio indica una tendencia hacia el incremento en la demanda de una fuerza laboral con altas cualificaciones. Adicionalmente, se identifica una suerte de *statu quo* (periodo 2010-2020) y con tendencia a la baja de dicha fuerza laboral con cualificaciones medias. Por último, se registra una decreciente demanda de la fuerza laboral que únicamente posee cualificaciones bajas o precarias.

A nivel general se observa que en la UE 27 y países próximos, la tendencia es hacia una creciente demanda de una fuerza laboral cada vez más calificada. Ello, sugiere el estudio, también guarda una estrecha relación con la necesidad de diseñar agendas multisectoriales orientadas a re calificar y promover nuevos programas de capacitación (*re-skilling* y *up-skilling*, respectivamente de su fuerza laboral).



Factores multidimensionales. Empleo y Mipymes.

Este cuadro muestra diversas fuentes (OECD, ILO y LEED) en la que se destacan aquellos vectores que inciden en la empleabilidad dentro del contexto

empresarial, especialmente de las Mipymes. Entre los vectores que estimulan una dinamización del mercado laboral destacan: adaptación a una creciente demanda de un ‘empleo enriquecido’; apoyo a los ajustes del mercado laboral; fortalecimiento de las instituciones locales a través de políticas que favorezcan la articulación; generación de un mercado laboral local inteligente; maximización del desarrollo de habilidades y la capacitación; integración de sistemas de protección social; anticipación del impacto de los cambios demográficos en el desarrollo local; reforzamiento del desarrollo de la infraestructura a través de estrategias económicas locales y de empleabilidad y aceleración de la transición local hacia una economía ambientalmente sustentable (baja emisión de carbonos) que favorece un entorno sustentable para los negocios, con especial atención en las Mipymes.

Condiciones GEM

De manera complementaria a la propuesta de OECD, ILO y LEED, el Reporte Global de GEM identifica nueve condiciones o ejes claves para el desarrollo de las Mipymes (GEM Global Reports, 2011)¹⁶. De todas estas “condiciones”, en este estudio se prestará especial atención al componente relacionado con la formación de recursos humanos con orientación hacia el emprendimiento (tanto durante las etapas formativas de la educación formal, como en fases posteriores).



2.3. Postura Teórica

Analizando las teorías expuestas en el título anterior, se opta por la Teoría expuesta por Chiavenato, I. (2000) en su obra titulada Modelos de habilidades

y competencias empresariales (Quinta ed.). Editada en México, por Mc Graw Hill, ya que se da énfasis a la administración de habilidades y competencias, porque son los agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. El considera una realidad, esta es que los seres humanos son personas profundamente diferentes y capaces entre sí, dotados con personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales, es decir las personas como personas y no como meros recursos de la organización.

Esta posición teórica, se la asume; además por que la tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización sean los administradores de su propia tarea y no solo los ejecutores, esto importante sobre todo en las micro y pequeñas empresas, donde el dueño debe entender que no puede actuar de manera paternal, sino como un administrador de recursos. Debe entender que el personal además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que es elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones empresariales, sin considerar su tamaño.

2.4. Hipótesis. (O idea a defender)

2.4.1. Hipótesis General.

Proponiendo un modelo de destrezas como habilidad en relación con las competencias gerenciales en los directivos del sector pymes en la ciudad de Babahoyo, se adaptaría a técnicas de inteligencia de negocios.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Examinando la relación existente entre la inteligencia como habilidad y las competencias gerenciales se atribuiría el aprendizaje del personal directivo del sector pymes.
- Resaltando al equipo de trabajo y la inteligencia a modo de modelo de habilidades, se atribuiría a las competencias gerenciales del personal directivo del sector pymes.
- Describiendo las Formas de Intervención dentro de las habilidades se facilitarían las competencias de inteligencia en los directivos del sector pymes.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

Preguntas propuestas para la realización de las encuestas al personal que labora en las pequeñas empresas del cantón Babahoyo.

1. ¿Cuándo usted entro a laborar en esta empresa, de qué manera lo hizo?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Por recomendación de un amigo	189	62
Por recomendación de un familiar	99	33
Por medio de concurso	15	5
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías

Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



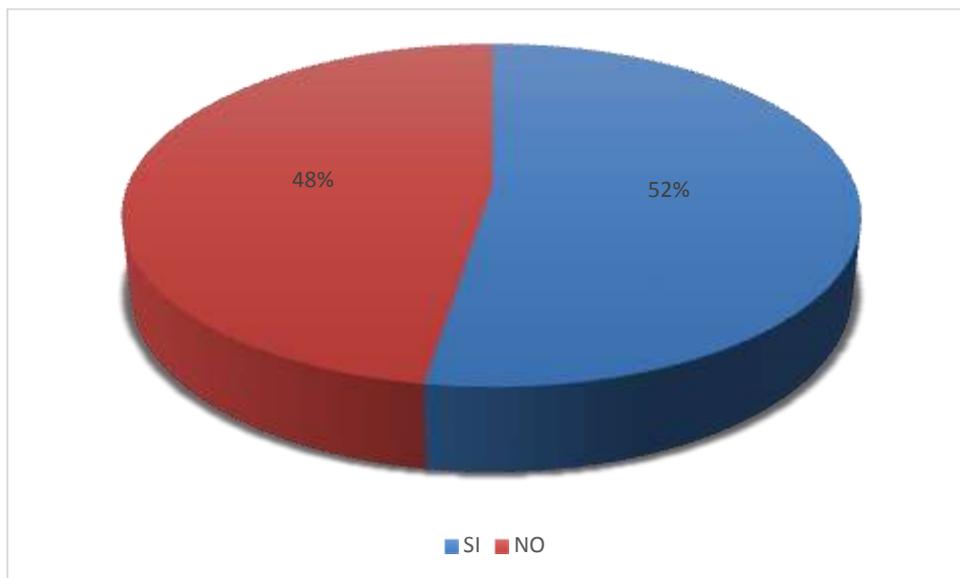
Análisis

Los siguientes datos nos reflejan que el 62% de las personas entraron a laborar en esta empresa por recomendación de un amigo, el 33% por recomendación de una familiar y el 5% por concursos.

2. ¿En la empresa donde usted labora, existe un departamento de Talento Humano?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	159	52
NO	144	48
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías
Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



Análisis

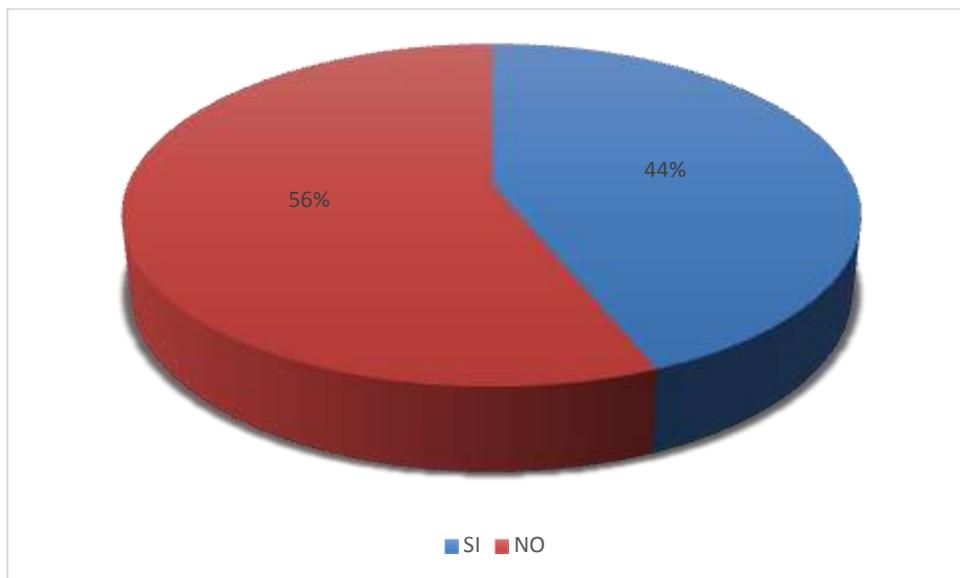
Los siguientes datos nos reflejan que el 52% si existe un departamento de Talento Humano y el 48% dice que no.

3. ¿Sus patronos dirigen a la empresa personalmente?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	133	44
NO	170	56
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías

Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



Análisis

Los siguientes datos nos reflejan que si el 40% de sus patronos dirigen a la empresa personalmente y el 48% dice que no.

4. ¿Qué tiempo laborando en esta empresa?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Un mes	47	16
Más de un mes y menos de seis meses	76	25
Más de seis meses y menos de un año	82	27
Más de un año	98	32
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías

Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



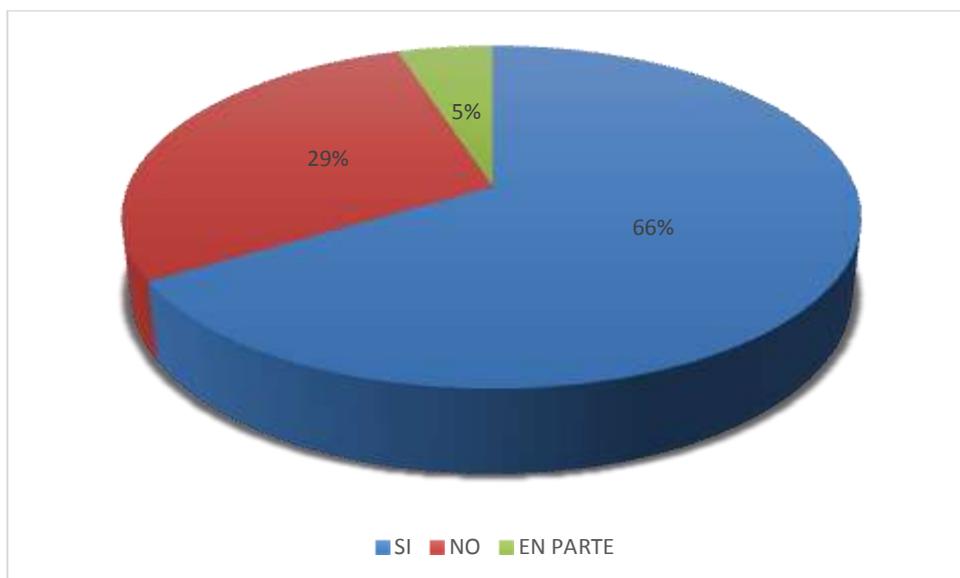
Análisis

Los siguientes datos reflejan que el tiempo que laboran en la empresa el 16% un mes, el 25% más de un mes y menos de seis meses, 27% más de seis meses menos de un año y 32% más de una año.

5. ¿Cree usted que es importante la selección de personal, para su ingreso?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	201	66
NO	87	29
EN PARTE	15	5
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías
Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



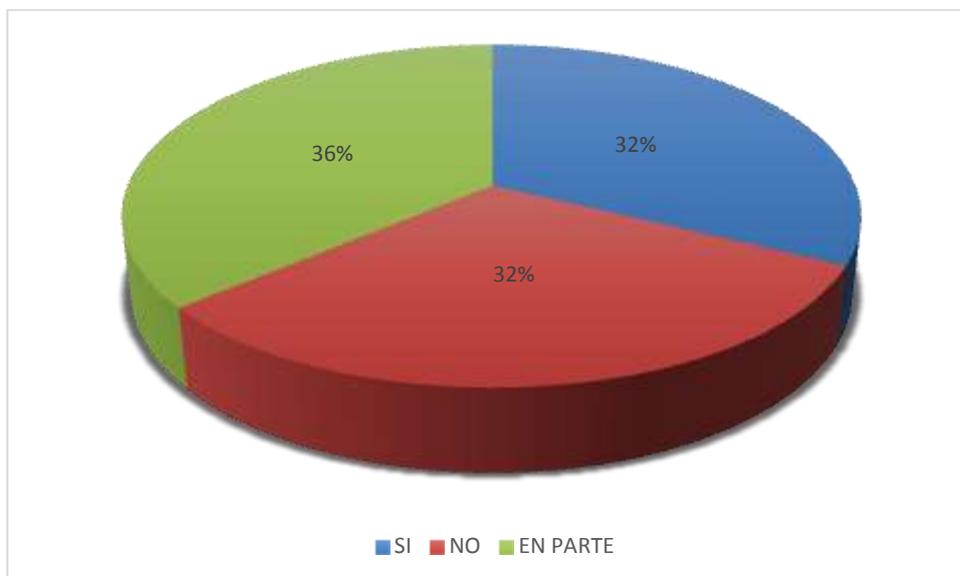
Análisis

Es importante la selección del personal el 66% de los encuestados dice que sí, el 29% no y el 5% en parte.

6. ¿En el tiempo que labora en esta empresa, le han capacitado para prestar un mejor servicio?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	98	32
NO	95	31
EN PARTE	110	36
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías
Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



Análisis

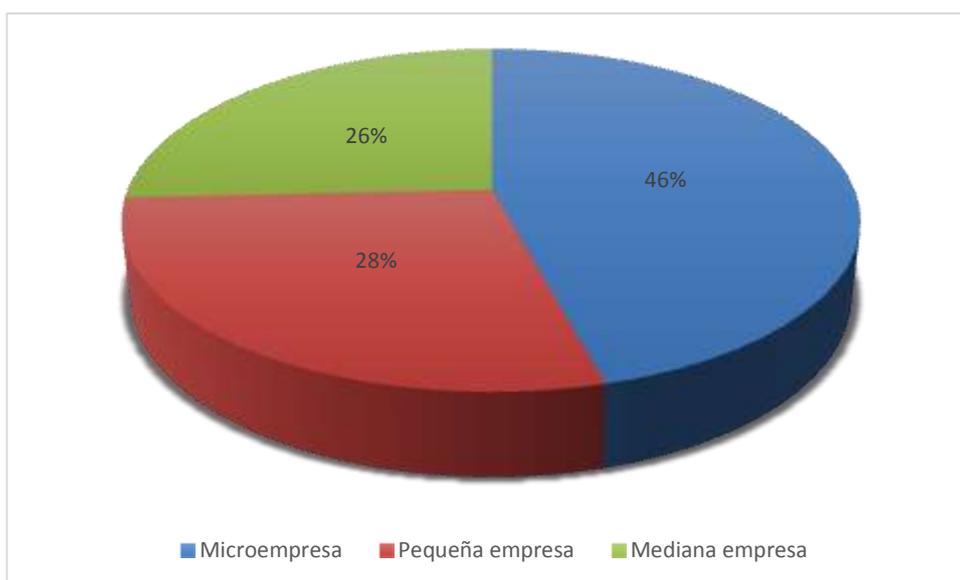
Las encuestas reflejan que el 32% si los han capacitado para dar un mejor servicio, el 32% dice que no y el 36% en parte.

7. ¿Cómo considera usted a la empresa donde usted labora?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Microempresa	139	46
Pequeña empresa	86	28
Mediana empresa	78	26
TOTAL	303	100

Autora: Nory Caicedo Frías

Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



Análisis

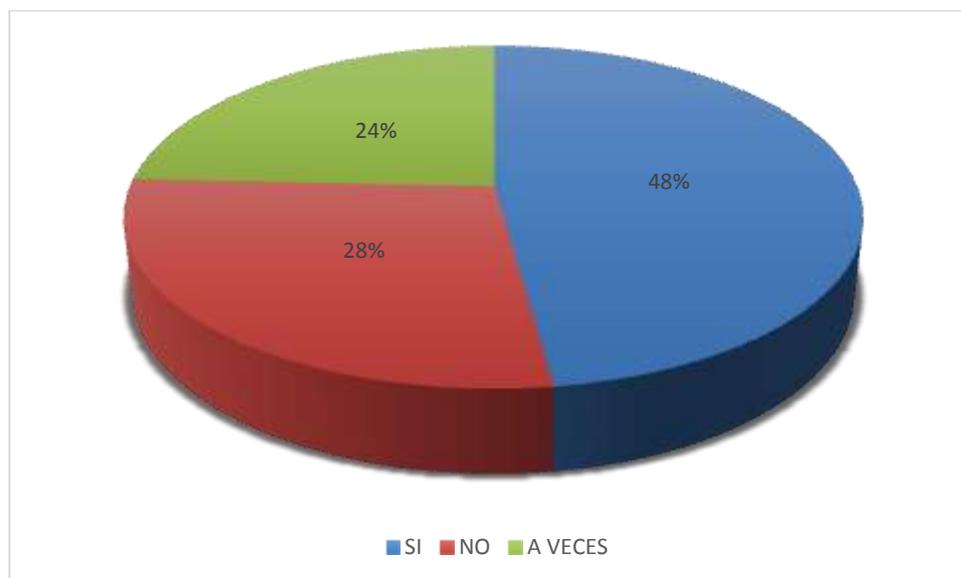
Los encuestados consideran que el 46% son microempresas, el 28% pequeña empresa y el 26% mediana empresa.

8. ¿Esta empresa tiene asesoría en el manejo de Talento Humano, de parte de la Cámara de Comercio del cantón Babahoyo?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	146	48
NO	85	28
A VECES	74	24
TOTAL	305	100

Autora: Nory Caicedo Frías

Fuente: Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo



Análisis

El 48% de las encuestados manifiesta que si tiene asesoría en el manejo de Talento Humano, de parte de la Cámara de Comercio del cantón Babahoyo, el 28% dice que no y el 4% dice que a veces.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

Analizando los resultados de las encuestas realizadas al personal que labora en las pequeñas empresas es muy importante mejorar y fortalecer varios factores para desarrollar habilidades y competencias.

Se debe mantener castamente la motivación de todas las personas que forman parte de las pequeñas empresas para contar con mejores canales de comunicación y así fomentar la participación de todos para contar con nuevos cambios.

Si realizamos estos cambios permitirá a las personas que conforman las pequeñas empresas a obtener resultados positivos y por ende el desempeño laboral.

IV. CONCLUSIONES

- Las habilidades y competencias no es el más adecuado por tal razón no hay un buen desempeño entre el personal necesitan mayor motivación para desenvolverse y así ofrecer una atención de calidad.
- No cuentan con estrategias necesarias para desarrollar una buena labor y desenvolverse de manera idónea.
- El desempeño laboral está en una fase decreciente pero no en su totalidad, necesitan mejorar su desempeño laboral de manera apropiada para alcanzar los objetivos propuestos y forjar un desempeño laboral adecuado para el beneficio de todos.
- Si realizamos cambios ambos aspectos sufrirán modificaciones y debemos cuidar significativamente para alcanzar una adecuada calidad de las pequeñas empresas.

V. RECOMENDACIONES

Se debe realizar planes estratégicos para mejorar las habilidades y competencias para mejorar la calidad, eficacia creando de esta manera un adecuado ambiente laboral e ir mejorando las adaptaciones a los cambios.

Realizar capacitaciones constantes sobre técnicas de evaluación de desempeño al personal de las pequeñas empresas para tener desenvolvimiento eficiente y evitar posible problemas laborales.

Compartir información entre todos y enfocarnos en la importancia de mantener un buen clima organizacional y desempeño laboral a través de charlas, capacitaciones, talleres de esta manera el personal crecerá bilateralmente de forma exitosa.

Motivar, innovar el espíritu de liderazgo entre todos los que conforman las pequeñas empresas y comprometerse con responsabilidad a los nuevos cambios que se den en la institución para mejorar.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1 MODELO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA LOS EMPRENDEDORES PYMES EN LA CIUDAD DE BABAHOYO.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Proponer un modelo de habilidades y competencias mediante técnicas de inteligencia de negocios para los emprendedores pymes en la ciudad de Babahoyo.

6.2.2. Específicos.

- Aplicar talleres estratégicos orientados a ensanchar las habilidades y competencias para elevar el desempeño laboral mediante técnicas de inteligencia de negocios.
- Diseñar estrategias de habilidades y competencias que desarrollen como emprendedores.
- Reducir sucesos, problemas que afecten el desempeño de habilidades y competencias.

6.3. Justificación

La propuesta a desarrollar es muy importante porque ayudara a mejorar, planificar, organizar mediante estrategias de habilidades y competencias, la misma que no cuenta con los recursos necesarios por lo que implementaremos técnicas de inteligencias de negocios.

Mediante la implementación de estrategias buscamos el mejoramiento de habilidades y competencias para los emprendedores de las pymes de la

ciudad de Babahoyo lo cual nos permitirá obtener mejores beneficios y cumplir con los objetivos propuestos.

La aplicación de estas estrategias es garantizar la calidad del servicio que se ofrece, despertar el interés, motivar a emprender nuevos negocios la misma que ayudará a las personas que intenten desarrollar empresas en el Ecuador y particularmente a los que tienen iniciativa de incorporarlas a esta ciudad, puedan obtener las metas y desplegar actitudes que puedan optimizar su actitud frente al siempre embarazoso mercado laboral y comercial de este país.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

La presente propuesta se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de las pymes de Babahoyo la misma que proporcionara la información necesaria para el desarrollo de la propuesta.

La propuesta es factible operativamente, socialmente su aplicación ayudará al mejoramiento de habilidades y competencias por cuanto se cuenta con el apoyo y aceptación de los emprendedores de las pymes de Babahoyo.

6.5. Actividades.

- Iniciativa y búsqueda de oportunidades para emprender nuevos negocios.

Encontrar en todas partes y tiempo las oportunidades que haya y aprovecharlas. Tener iniciativa para apropiarse del beneficio esperado.

- Creatividad

Las personas son una mezcla de energía para almacenar y mantener nuestra realidad o para cambiarla; factores externos como la familia, el trabajo, la educación, etc. Básicamente cada cual tiene el poder de generar los cambios

en una o en otra dirección, se sabe que es importante el cambio, porque es ahí donde se dispone la creatividad que busca transformar, mejorar, generar, o sea crear.

- Persistencia, constancia, perseverancia.

La persistencia radica en tener la capacidad de conservar la firme disposición de lograr algo, insistir las veces necesarias para alcanzar el objetivo o meta. Tomar acciones repetidas o desiguales para superar alguna dificultad.

- Comprometerse con la meta a cumplir.

Diariamente se tienen responsabilidades pequeños y grandes en donde se pone en juego la responsabilidad para su desempeño, todos los compromisos que se asume figuran para el subconsciente una obligación consigo mismo/a, que afecta el nivel de autoestima.

- Exigencia de calidad, eficacia y eficiencia.

La calidad está dirigida a toda actividad que hacen las personas y la producción de cada producto que se fabrica. Es placentero cuando se realiza un trabajo se distingue que llena los requisitos requeridos y se logran los resultados esperados.

La eficacia es hacer lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

La eficiencia es lograr los resultados esperados utilizando la menor cantidad de recursos.

- Arriesgarse a nuevas oportunidades.

Las personas que ha tenido éxito, es porque han arriesgado a hacer algo. El que quiere ser una persona emprendedora, tendrá que asumir riesgos, porque el que no arriesga no tiene nada

- Plantear objetivos y metas.

Para ser emprendedor tiene que plantearse objetivos y metas Por lo cual es importante tener visión y misión Teniendo seguridad por las cosas que se tiene

en la mente y que se van hacer. Esto se puede dar en todo ámbito, ya sea como empleado, como directivo o como dueño de una empresa.

- Informarse constantemente.

Tener siempre comunicación con los demás, la comunicación acerca a las personas. Luego de que se mantiene siempre informado por sus colaboradores, es necesario saber tomar decisiones en la vida, esto implica tener suficiente información para decidir qué hacer para que todo salga excelente.

- Planificar, organizar y controlar.

El planificar es un punto clave para que una empresa tenga éxito, es decir definición de tareas específicas para cubrir un espacio de tiempo, revisión de los planes para resaltar los resultados obtenidos. La planificación define notoriamente el vía que se quiere seguir. Sin planificación, la organización puede fallar; por lo tanto no habrá ninguna manera de poder controlar.

- Persuasión y creación de redes de apoyo.

Cada individuo es una mezcla de debilidades y fortalezas. Al hacer los trabajos a través de las redes de apoyo. Al compartir experiencias, se aprende y se provoca que las cosas con la ayuda de las demás personas funcionan mejor.

- Confianza, motivación.

Ha sentido algunas veces la seguridad de poder hacer algo, sabe que posee la prudencia, las destrezas, la confianza de lograrlo y que de su interior hay algo que le dice que lo podrá hacer con éxito. Claro que esta fuerza interna que le ha logrado llegar a su meta, es el exceso de confianza, lo cual es uno de los logros principales de la conducta del ser humano.

6.6. Evaluación de la propuesta

Los modelos de competencia son utilizados para definir el éxito, tales como la evaluación de calificación a candidatos de empleos, para desarrollar programas de entretenimiento, reclutamiento y asesoría.

Una descripción de los estándares o factores que contribuyen al éxito junto con las anclas de comportamiento o de organización que se pueden medir y evaluar.

Organizacional

El modelo de competencias organizacional describe todo lo requerido para las personas que conforman las pequeñas y medianas empresas para lograr conjuntamente comportamientos y habilidades aplican para todos los niveles de empleados, esta competencia describe cada nivel que poseen los empleados para lograr aprendizajes avanzados, esto quiere decir cada empleado debe ser un aprendiz continuo.

Funcional

Este modelo de competencia describe los estándares de desempeño de cada uno de los individuos que labora en una función específica.

Trabajo

Los modelos de competencias regulan, describen el conjunto de comportamientos, habilidades y conocimientos para un desempeño excepcional en una labor específica. Las compañías y los departamentos de recursos humanos regularmente desarrollan modelos de competencia específicos para cada trabajo dentro de la pequeña empresa.

Los gerentes o supervisores de la compañía pueden evaluar los comportamientos y habilidades de cualquier empleado dado según el modelo de competencia para ese trabajo en específico para evaluar el desempeño.

Liderazgo

Este modelo describe los factores que conducen al éxito de las pequeñas y medianas empresas desempeñando modelos de liderazgo.

El principal propósito consiste en proporcionar nuevas tecnologías digitales en el desarrollo de expectativas para la búsqueda de oportunidades e iniciativa,

los emprendedores con éxitos las encuentran en todas partes, la persistencia de no abandonar su empeño para el cumplimiento de los compromisos.

El desarrollo social, económico exige que ofrezcan nuevas habilidades y competencias para beneficiarse en el desarrollo económico bajo un sistema basada en conocimientos buscando como hacer las cosas, mejor rápido y más barato con exigencia de calidad y eficiencia.

En la actualidad se está manejando el aprendizaje por competencias considerando la tecnología de la información de la forma más necesaria.

Debemos tener en claro, entender que las habilidades y competencias no se desarrollen de manera repetitiva, este desarrollo implica el aprendizaje a través de situaciones que se viven en el día a día, lo que permite comprender y resolver las dificultades comprometiéndose con los emprendedores de las pymes de Babahoyo.

Debemos desarrollar habilidades y competencias permanentes es esencial para aprender y encontrar el sentido de percibir las oportunidades que presentan y aprovecharlas para transformar las ideas en actos relacionados en la creatividad, la innovación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Debemos tener la información necesaria para que el emprendedor alcance el éxito planificando y dando seguimiento oportuno para consecución de las metas, los mejores emprendedores inducen a otras personas para alcanzar lo que nos proponemos y estar seguro de las capacidades que tenemos.

Ámbito de la relación e interacción con el medio

Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo natural

- Habilidad para interactuar.
- Intuición de acaecimientos, consecuencias y actividades dirigidas a la mejora de condiciones.

Competencia social y ciudadana

- Involucrarse con la sociedad.
- Incorporar habilidades de conocimientos para capacitar, convivir, aprender, trabajar en equipo y afrontar los conflictos.
- Incluir habilidades para los emprendedores de las pymes de Babahoyo.

Ámbito del desarrollo personal

Competencias de aprender a aprender

- Despertar el interés de aprendizaje.
- Buscar las respuestas y soluciones posibles para los conflictos que se presentan.
- Motivar enfoques metodológicos.

Autonomía e iniciativa personal

- Desplazamiento y capacidades de optar nuevas ideas.
- Habilidades para plantear objetivos, planificar y gestionar las metas propuestas.
- Procesar nuevas ideas y ponerlas en prácticas para cumplir con los fines previstos y lograr el éxito.

Estas competencias se desarrollaron debido a que en todo el mundo cada vez son más altos que contribuya al desarrollo de competencias amplias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja; por ejemplo, el uso eficiente de herramientas para pensar, como el lenguaje, la

tecnología, los símbolos y el propio conocimiento; la capacidad de actuar en grupos heterogéneos y de manera autónoma. (Delors Jaques, 2014. Pg. 35).

Competencia para el manejo de la información

Los emprendedores buscan la identificación, evaluación, selección, sistematización de información para reflexionar y expresar el conocimiento.

Estos instrumentos permiten monitorear y retroalimentar lo que se está realizando y comprender si estas cumpliendo con los propuesto identificando las fuentes de información, la misma que determina facilitar el acceso de información para emprender negocios de calidad.

Esto te facilita el regresar a dicha fuente en otro momento, hace posible que otros puedan consultar esa fuente para obtener mayor información o comprobar lo que dices (lo que da validez y confiabilidad a tu trabajo), o bien te permite que más tarde puedas dar crédito a las ideas de otros.

La información obtenida, es hasta ahora un rompecabezas que debes armar para darle consistencia y responder a tu planeamiento inicial. Debes por lo tanto procesar la información. (Delors Jaques, 2014. Pg. 38).

Competencia para el manejo de situaciones

Implica organizar, diseñar proyectos considerando diferentes aspectos sociales, políticos culturales, geográficos, ambientales, plantear y llevar a bu e termino de habilidades y competencias de proveedores de las pymes de Babahoyo.

Competencia para la convivencia

Involucra la comunicación entre todos de manera eficiente, trabajo en equipo, tomar decisiones y negociar con demás personas.

Competencia para la vida en sociedad

Interactúa la capacidad para actuar y decidir tomando en cuenta las implicaciones del uso de la tecnología.

Competencias que un emprendedor debe tener

Un emprendedor tiene que tener muchas destrezas, conocimientos y actitudes, las cuales son tareas que le exige la profesión; lo que encierra a lo que se llama un conjunto de competencias laborales.

Habilidades y actitudes personales

Las cualidades más valoradas es que las personas demuestren la predisposición, motivación y su interés por trabajar, esforzándose para conseguir los objetivos propuestos.

Otra habilidad muy importante es la polivalencia, la capacidad para interactuar en distintas situaciones que las pymes enfrenten.

El trabajo en equipo es muy fundamental para integrarse en la empresa desarrollando habilidades y competencias.

Otras habilidades valoradas son:

- Capacidad para el estudio y aprendizaje.
- Capacidad para asimilar nuevos conocimientos.
- Flexibilidad dentro de la organización.
- Capacidad para organizar distintas labores.
- Capacidad de concentración, creatividad, innovación, compromiso.
- Asumir responsabilidades
- Cuidado d la imagen personal.

Habilidades gerenciales del empresario de la pequeña y mediana empresa

Debemos estudiar el empresario, dueño o administrador de la pequeña empresa desde el enfoque de habilidades gerenciales, este proceso es de desarrollo de habilidades y capacidades.

El adquirir habilidades es necesario para competencias gerenciales con la ejecución y destreza de una actividad para lograr los objetivos.

Este conjunto de habilidades están inmersas y son parte estructural de las siguientes competencias gerenciales:

- Motivar al personal para el cumplimiento de los objetivos.
- Integrar, desarrollar, consolidar, dirigir y gestionar la responsabilidad.
- Ser líder y utilizar diferentes estilos planteando valores, objetivos y retroalimentando para verificar problemas y buscar las soluciones.
- Manejar la comunicación para comprender y mantener una relación entre todos los que conforman la empresa.
- Guiar, dirigir, monitorear el desarrollo mediante capacitaciones.

6.7. PROPUESTA DE ACCIONES PARA INICIAR EL PLAN DE MEJORA CONTÌNUA

El proceso de Mejora de la Productividad y Calidad es una acción permanente e iterativa de toda la organización, es una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal y que permite mantener el interés por la innovación, por la creatividad, por hacer las cosas cada vez mejor y satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes. Si se dispone de una actitud de mejora continua, la empresa tratará siempre de buscar el límite de lo que puede hacer con unos recursos determinados.

El Plan de Mejora que se propone a continuación presenta una estructura de áreas u oportunidades de mejora, a las cuales se les asignó un grupo de acciones relacionadas.

De acuerdo al diagnóstico previo, el plan de mejora propuesto se centra fundamentalmente en acciones de mejora destinadas, a reforzar y enriquecer la Gestión de Recursos Humanos y de la Administración de procedimientos, en estas áreas se detectó una falencia o debilidad por parte de los directivos en el ámbito de la “planificación estratégica”, puesto que la mayoría declara no proponerse metas de mejoramiento de la calidad en el largo plazo.

Grupo 1. Acciones orientadas a los administradores (dueños) de las empresas.

El objetivo de estas acciones, es que los administradores (dueños), a través de su propio aprendizaje, sean capaces de hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la calidad es una opción estratégica, motivada por la dirección y que será permanente.

a) La dirección de las empresas deberán fijar su visión, misión y establecer sus objetivos estratégicos.

b) A nivel de administración se debe asumir, la importancia de la capacitación de los directivos como factor para mejorar la competitividad de sus empresas, a través de su participación en Programas de Apoyo a la Gestión y principalmente en aquellos orientados a la Planificación Estratégica (por ejemplo instrumentos CORFO).

Grupo 2. Acciones previas para al inicio de la implementación del plan.

a) Organización para el lanzamiento (Promover e informar).

b) La administración deberá nombrar un responsable para implementar el plan de mejora, con independencia de cualquier otra tarea que pudiese tener a su cargo dentro de la empresa. (Es el responsable de liderar y planificar las acciones de mejora de la calidad).

c) Se recomienda que la divulgación de la implementación del plan, sea a través de documentos que circulen en toda la empresa y sean de conocimiento de todos los miembros.

d) Verificar el nivel de comprensión por parte de los miembros de la empresa, en cuanto al significado de esta nueva forma de trabajo, de que manera se van a involucrar, y que beneficios tiene desde el punto de vista personal y para la organización.

Grupo 3. Acciones orientadas a la motivación.

La motivación de los empleados se consigue al presentar de forma lógica la estrecha relación que existe entre la calidad total y la satisfacción laboral de las personas.

- a) Estimular el crecimiento personal (Estima y autorrealización).
- b) Mejorar la higiene en el ambiente de trabajo.
- c) La motivación puede ser estimulada con la participación, pues de esta manera se aprovecha el potencial creativo del personal.
- d) Asignar responsabilidades y/o funciones y que sean visibles en cuadros y gráficos.
- e) Prever una mejor organización del área de trabajo.
- f) Cuidar que se mantengan posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones.
- g) Usar las críticas en forma moderada y siempre para incentivar el trabajo.

Grupo 4. Acciones orientadas a los sistemas de reconocimiento.

El sistema de reconocimiento debe ser común en toda la empresa y debe tratar de estimular, sostener y mostrar la aprobación y su forma puede ser diferente a la financiera.

- a) Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad.
- b) Realizar un evento anual de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado.
- c) Brindar elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado.
- d) En función de las mejoras de calidad del producto, establecer sistemas de bonos de producción.

Grupo 5. Acciones orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo.

La construcción de equipos es un proceso de estímulo planificado y deliberado de técnicas de trabajo efectivas, permitiendo desarrollar procesos y relaciones para que se produzca un cambio positivo y una mejora del rendimiento, el sistema de trabajo de las empresas facilita la formación de equipos, por cuanto existen relaciones de dependencia entre una operación y otra.

El trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos (Cliente- Proveedor).

a) La administración de las empresas, debe llegar al convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador.

b) Formar equipo de trabajo con participación de personas de diferentes áreas operativas, pues las tareas conjuntas requieren de diferentes conocimientos o especialidades. Pensando que el equipo va a generar ideas, planes e información de manera que los trabajadores se impliquen en la marcha de la empresa.

c) La comunicación eficaz con la dirección estimula el espíritu positivo de equipo, como también la lealtad y la motivación, las comunicaciones pueden ser visuales a través de posters, carteles y gráficos.

Grupo 6. Acciones orientadas al crecimiento personal de los directivos.

Los administradores de las empresas abarcan una gran variedad de tareas, lo que parece reflejar el enfoque desorganizado, con el que han desarrollado las actividades de dirección, por otro lado, los administradores no han sido capacitados en las técnicas de gestión de empresas.

a) Los empresarios tienen que aprender sobre calidad, esto ofrece al directivo y al subordinado una ciencia empresarial más enriquecedora y firmemente basada en la información.

b) Los directivos deben desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales

- Técnicas: crean competencias en una tarea determinada por ejemplo, en áreas como finanzas y producción entre otras.
- Humanas: ayuda al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas, mejorando su capacidad de motivación y comunicación con sus subordinados.
- Conceptuales: desarrollar su capacidad para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de la organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados.

Grupo 7. Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal.

Las empresas tienen la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva. Los instrumentos que puede utilizar la empresa para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales e instructivos, entrenamiento en otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros.

- a) Se propone utilizar algunas de las herramientas anteriores, enfocadas hacia aspectos técnicos de capacitación.
- b) Se proponen cursos de crecimiento personal orientados a:
 - Motivación.
 - Autoestima.
 - Trabajo en equipo
 - Valores
- c) Identificar las habilidades del personal, adiestrarlos y calificarlos en alguna especialidad (soldador, tornero, frezador, trazador), mediante algún organismo calificador.
- d) El mantenimiento presenta cada vez una mayor complejidad, por cuanto la alta sofisticación tecnológica de la maquinaria y equipos, sumado a los rápidos avances en este ámbito, hacen necesaria una preparación de personal especializado. Los instrumentos propuestos son: cursos, charlas, manuales, instructivos, catálogos, entrenamientos en plantas de representantes de marcas.

Grupo 8. Acciones orientadas a los proveedores.

Un proceso exitoso de mejoramiento continuo debe tomar en cuenta la participación de los proveedores de insumos y materias primas. Toda empresa que busque que sus líneas de producción funcionen sin interrupción y con inventario reducido, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras de materiales lleguen oportunamente sin afectar el cumplimiento en los plazos de entrega de productos.

- a) Identificar y calificar a los proveedores, considerando calidad, entregas y costos.
- b) Predecir la necesidad de material y organizar a los proveedores en los tiempos de entrega.
- c) Asegurarse de que las instrucciones en las órdenes de pedido sean claras.
- d) Realizar actividades en forma conjunta con los proveedores, para que ellos aporten la información técnica referente a los materiales (características y propiedades).

Grupo 9. Acciones orientadas al manejo de residuos.

El manejo de residuos tiene por objetivo la definición de procedimientos y planificación de actividades relacionadas con el tratamiento de residuos, desde su generación hasta su disposición final o eliminación, de forma tal de resguardar la salud de las personas y minimizar los impactos al medio ambiente.

- a) Realizar y/o participar en cursos o charlas referidas a la importancia de incorporar prácticas de producción limpia, que permitan mejorar sus procesos y productos en términos medioambientales y productivos.
- b) Se propone que las empresas presenten proyectos de producción limpia, al Fondo de Asistencia Técnica (FAT)
- c) Establecer un procedimiento y programación para inspeccionar compuestos químicos ingresados, almacenados o mezclados y designar áreas para planes de derrame y limpieza.

Grupo 10. Acciones orientadas a la innovación tecnológica.

La innovación tecnológica se presenta como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, en este aspecto las PYMEs, deben mejorar su capacidad financiera para invertir en investigación y desarrollo, que les permita acortar la brecha en el nivel de incorporación de tecnología, con respecto a la gran empresa.

- e) En la eventualidad de adquirir una nueva máquina, instrumento o equipo, cerciorarse de que el proveedor contemple una capacitación o entrenamiento para los operadores además de la información técnica suficiente.
- f) Implementar una base de documentación que incluya por ejemplo los manuales o catálogos de los equipos, máquinas o instrumentos.
- g) Adaptar o traducir catálogos o manuales, de modo que presten verdadera utilidad para los operarios o encargados.
- h) Acceder a los instrumentos disponibles para el financiamiento en innovación tecnológica, por ejemplo: Apoyo a la Innovación Tecnológica (FONTEC), Fondo de Asistencia Técnica (FAT).
- i) Preferir los “Software” legales pues permiten: acceder a los manuales técnicos, garantía, soporte técnico, entrenamiento y seminarios gratuitos que ofrecen las marcas.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G. y. (2007). Administración de recursos humanos. México: Thomson.
- Butteriss, M. (2006). Reinventando los recursos humanos: Cambiando los roles para crear organizaciones de alto rendimiento. Madrid: Edipo.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de recursos humanos (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dolan, S., & Schuler, R. y. (2009). La gestión de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Muñoz de Priego, J. (2008). Implantación de un sistema de selección por competencias. *Training and Development* (10), 24.
- Nebot, M. J. (2009). La selección de personal. Madrid: Fundación Confemetal.
- Peña, M. (2003). La dirección de personal (Sexta ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Weather, W. (2005). Administración de personal (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Werther, W. y. (2006). Administración de personal y recursos humanos (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO, Román de la Vara Salazar, Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma, Editorial McGraw-Hill, 2004
- Richar J. Hopeman. Administración de Producción y Operaciones.
- W. Edwards Deming. Calidad de Productividad y Competitividad.
- Amat, Joan. (2008). La Continuidad de la Empresa Familiar. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.
- Brian, J.; Anderson, P. y Finkelstein, S. (2005). La Gestión del Intelecto Profesional: Sacar el Máximo de los Mejores. En: Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.
- Cabrera, M. y García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica.
- D' Arquer, Joaquim. (2007). PYME y Empresa Familiar. *Revista Alta Dirección*. No. 166. pp. 459 – 464.

- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Dewey, John. (1991). How they think. Prometheus Books. Buffalo.
- Dodero, Santiago. (2002). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires – Argentina.
- Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) (2002). Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en los Países FUNDES. <http://www.fundes.org>. Consultado el 15/12/2005.
- Gallo, Miguel (2007). La Empresa Familiar. Publicaciones del IESE, Universidad de Navarra. España.
- Gersick, K; Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (2007). Empresas Familiares: Generación a Generación. Editorial Mc GraW Hill. México, D.F.
- Heck, R.; Upton, N.; Bellet, W.; Dunn, B. y Parady, P. (2004). Family Business As A Field Of Study. <http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/hecketal.study.asp>. Consultado el 09/12/2005.
- Instituto de Empresa Familiar. (2003). <http://iefamiliar.com/empresafam/Instituto%20de%20Empresa%20Familiar.htm>. Consultado el 15/12/2005.
- Krugman, Paul y Obstfeld, Maurice (2003). Economía Internacional: Teoría y Política. Quinta Edición. Addison - Wesley Iberoamericana España, S.A.
- Lozano, Melquicedec. (S/A). La Empresa Familiar: Factores Contemporáneos y su Influencia en la Gestión. En: <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/familiar.html>. Consultado el 15/12/2005.
- Naim, Moisés (2006). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.
- Neubauer, F. y Lank A.G. (2005). La Empresa Familiar. Cómo Dirigirla para que Perdure. Ediciones Deusto S.A. España.
- Nonaka, Ikuyiro. (2004). La empresa creadora de conocimiento. En Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.

Polanyi, Michael. (2005). *Meaning*. The University of Chicago Press. Chicago.

República Bolivariana de Venezuela. (2007). Decreto con Fuerza de Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.552, de fecha 12 de Noviembre.

Revista Empresas Familiares. (2003). <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares.htm>. Consultado el 15/12/2005.

Tagiuri, R. y Davis, J.A. (2006). Bivalent Attributes of the Family Firm Family. **Business Review**. IX (2). p.p. 199-208.

Upton, N. y Petty, W. (2007). **Venture Capital Investment and US Family Business**. Venture Capital. Vol.2. No. 1. pp. 27-39.

VIII. ANEXOS.

Anexo N°.1. Formulario de encuesta

Preguntas propuestas para la realización de las encuestas al personal que labora en las pequeñas empresas del cantón Babahoyo.

1. ¿Cuándo usted entro a laborar en esta empresa, de qué manera lo hizo?

- a. Por recomendación de un amigo
- b. Por recomendación de un familiar
- c. Por medio de concurso

2. ¿En la empresa donde usted labora, existe un departamento de Talento Humano?

- a. Si
- b. No

3. ¿Sus patronos dirigen a la empresa personalmente?

- a. Si
- b. No

4. ¿Qué tiempo laborando en esta empresa?

- a. Un mes
- b. Más de un mes y menos de seis meses
- c. Más de seis meses y menos de un año
- e. Más de un año

5. ¿Cree usted que es importante la selección de personal, para su ingreso?

- a. Si
- b. No
- c. En parte

6. ¿En el tiempo que labora en esta empresa, le han capacitado para prestar un mejor servicio?

- a. Si
- b. No
- c. En parte

7. ¿Cómo considera usted a la empresa donde usted labora?

- a. Microempresa
- b. Pequeña empresa
- c. Mediana empresa

8. ¿Esta empresa tiene asesoría en el manejo de Talento Humano, de parte de la Cámara de Comercio del cantón Babahoyo?

- a. Si
- b. No
- c. A veces

Anexo N°.2.

Operacionalización de las variables

Variable Independiente

Modelo de habilidades gerenciales

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<p>Los modelos de habilidades tienen su origen en las teorías sobre la inteligencia; conciben la IE como un conjunto de habilidades cognitivas referentes a las emociones con poca relación a factores de la personalidad. El modelo de habilidades que actualmente está teniendo mayor aceptación en la literatura científica, el de Mayer, Salovey y Caruso (1999), divide la inteligencia emocional en cuatro ramas básicas: percepción, apreciación y expresión de emociones; facilitación emocional del pensamiento; comprensión, análisis y utilización del conocimiento emocional; regulación reflexiva de las emociones para el desarrollo intelectual y emocional.</p>	Técnicas	Capacidades	Manejo de recursos humanos y materiales.	Liderazgo
	Humanas		Gestión del tiempo.	
	Estratégicas o conceptuales.	Conocimientos	Capacidad de análisis del entorno.	Coordinación
			Capacidad de negociación.	
			Toma de decisiones.	
			Trabajo en equipo	

Variable Dependiente

Técnicas de inteligencia de negocios.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES
<p>Una completa solución de inteligencia de Negocios suele ejecutarse sobre una plataforma cliente-servidor.</p> <p>Debido al gran volumen de datos que maneja demanda grandes capacidades de almacenamiento, bastante poder de procesamiento y una estructura de red sólida. El software sobre el cual se implemente debe ser eficiente, robusto, soportable y adaptable a los cambios.</p>	Bienes	Información	Pronósticos de ventas de un nuevo producto	Información sobre sus procesos productivos
	Base de datos.	Toma de decisiones	Históricos de nuevos productos Introducción de nuevos productos	Desempeño operacional Mercados Clientes