

Características Empresariales Personales

Diego Barba Bayas

A manera de Introducción

Al margen del análisis que se puede realizar sobre las aptitudes, si existen o se desarrollan conforme va madurando la persona, hay cualidades que se manifiestan en los gerentes y empresarios que tienen éxito. A continuación se describen algunas de esas características llamadas “características emprendedoras o empresariales personales” CEP’s , de las y los gerentes de Riobamba, que se presentan agrupadas en de la siguiente manera:

A.- Del conjunto del logro.

A.1. Búsqueda de Oportunidades

A.2. Persistencia

A.3. Cumplimiento

A.4. Calidad y Eficiencia

A.5. Corre Riesgos Calculados

B.- Del conjunto de la planificación

B.1. Establecimiento de Metas

B.2. Planificación y Control

B.3. Búsqueda de Información

C.- Del conjunto del poder

C.1. Persuasión y Redes de Apoyo.

C.2. Autoconfianza e Independencia

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó la herramienta desarrollada por Management Systems international (Washington), que consiste en aplicar una encuesta de 55 declaraciones efectuadas en el mes de julio-agosto del 2010 a 154 Gerentes hombres y mujeres de 154 empresas de Riobamba.

En la muestra es fundamental resaltar que del conjunto entrevistado, el 73,4% son gerentes hombres y el 26,6% gerentes mujeres. Aquello evidencia que las mujeres que aun no alcanzan la equidad de género y la igualdad de oportunidades, pese a que ellas en algunos sectores y características, se encuentran incluso sobre la línea de tendencia y promedio que los hombres en relación al perfil determinado en el presente estudio.

Para efectos didácticos y de procesamiento de la información, a la muestra se los clasificó en los siguientes sectores:

Gerentes del Sector de empresas industriales y artesanales, que representa el 22.08% de la muestra.

Gerentes de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Transporte, el 12,09%

Gerentes del sector Servicios el 37,09%, distribuido en Servicios Varios; Clínicas, Hoteles, Operadoras y Agencias de Viaje y turismo, Bancos y Financieras.

Gerentes del sector Comercio el 27,92% repartido en supermercados, almacenes agropecuarios, electrodomésticos y comercios en general.

Con ello también se confirma la tendencia que las actividades económicas más relevantes en Riobamba se concentran en el comercio y los servicios; la industria manufacturera cada vez es menos visible y el sector financiero tradicional y cooperativo, se va afianzando más en nuestro territorio. No se cuenta con muestras del sector agropecuario, que aún no es muy común su organización empresarial en nuestro medio.

| CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA | | | | | | | | % No emp. |
|-------------------------------|------------------------------|-------------|-------|---------|----------|---------|----------|-----------|
| | SECTOR PRODUCTIVO/SERVICIO | NO., EMPRES | % | HOMBRES | % Hombre | MUJERES | %Mujeres | |
| MANUFACTURA | INDUSTRIAL-ARTESANAL | 34 | 22,1 | 28 | 18,1 | 6 | 3,9 | 22,08 |
| COOPERATIVAS | COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO | 16 | 10,4 | 10 | 6,5 | 6 | 3,9 | 12,99 |
| | COOPERATIVAS TRANSPORTE | 4 | 2,6 | 2 | 1,3 | 2 | 1,3 | |
| SERVICIOS | Servicios varios | 26 | 16,9 | 19 | 12,3 | 7 | 4,5 | 37,01 |
| | CLINICAS | 6 | 3,9 | 5 | 3,2 | 1 | 0,6 | |
| | HOTELES, AGENCAIS OPERADORAS | 13 | 8,4 | 12 | 7,7 | 1 | 0,6 | |
| | BANCOS FINANCIERAS Y SEGUROS | 12 | 7,8 | 9 | 5,8 | 3 | 1,9 | |
| | | | | | | | | |
| COMERCIO | SUPERMERCADOS | 6 | 3,9 | 4 | 2,6 | 2 | 1,3 | 27,92 |
| | AGROPECUARIOS | 9 | 5,8 | 6 | 3,9 | 3 | 1,9 | |
| | LIBRERIAS | 4 | 2,6 | 2 | 1,3 | 2 | 1,3 | |
| | COMERCIO EN GENERAL | 16 | 10,4 | 11 | 7,1 | 5 | 3,2 | |
| | ELECTRODOMESTICOS | 8 | 5,2 | 5 | 3,2 | 3 | 1,9 | |
| | | 154 | 100,0 | 113 | 73,4 | 41 | 26,6 | 100,00 |
| FUENTE: ENCUESTA | | | | | | | | |
| ELABORADO POR: d.barba | | | | | | | | |

La medición se efectuó sector por sector, pero abreviamos dicha explicación, para directamente señalar el resultado que describe el perfil general de los y las Gerentes de Riobamba, en relación a los conjuntos de características empresariales generales analizadas, donde se podrán encontrar las explicaciones de por qué la actividad empresarial va decayendo en relación a las realidades o referentes inmediatos en la llamada Región de Planificación 3, donde Tungurahua , Cotopaxi y Pastaza, quienes determinan características importantes con respecto a Chimborazo, en sus actividades empresariales de la industria, comercio, agroindustria y turismo.

LAS CEP'S MÁS REPRESENTATIVAS EN EL PERFIL GENERAL

Fijar metas del conjunto de planificación y Ser fiel al cumplimiento del contrato de trabajo y buscar oportunidades y tener iniciativa del conjunto del logro, son las CEP's más representativas del perfil general, que más bien confirman que las y los gerentes locales están más inducidos a cumplir con sus proyecciones de corto plazo, centradas en actividades del día a día y aquello requiere confiar en uno mismo para sortear los problemas del entorno externo y de la gestión interna de la empresa.

Los conjuntos del poder y de la planificación, requieren ser reforzados a través de procesos de formación continua y autoformación de los gerentes, porque “cuando la labor cotidiana no es separada de los planes importantes, la gente tiene muchas dificultades para balancear los recursos entre las actividades urgentes y las importantes. Por cuando no realizar las actividades urgentes causa el dolor más inmediato, la tendencia es enfocar los recursos en aquellas actividades que son urgentes. Recordemos aquello de “Si estamos de cocodrilos hasta el cogote, es muy difícil mantenernos enfocados en el objetivo primordial que es vaciar la ciénaga”. Este chiste no nació porque es simpático, nació porque todas y cada una de las personas que trabajan han experimentado esta situación. Cuando el jefe se reúne con ellos y les pregunta por qué tales o cuales objetivos no se han logrado, la respuesta que más oímos es: “No he tenido tiempo” o “El día a día no me lo permite”. (Luis Rojas Valdivia Estrategia y dirección estratégica, /el subrayado es mío)

Cada gerente y empresa debería evaluar su propio proceso, en función de la planificación, para determinar si está ejecutando su acción en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, o no existe, entonces el proceso debería redimensionarse o mejorarse o formularse conforme los paradigmas empresariales existentes que ofrecen soluciones para las causas más comunes de ésta debilidad. Lo importante es entender que cada gerente se forja su propio camino empresarial.

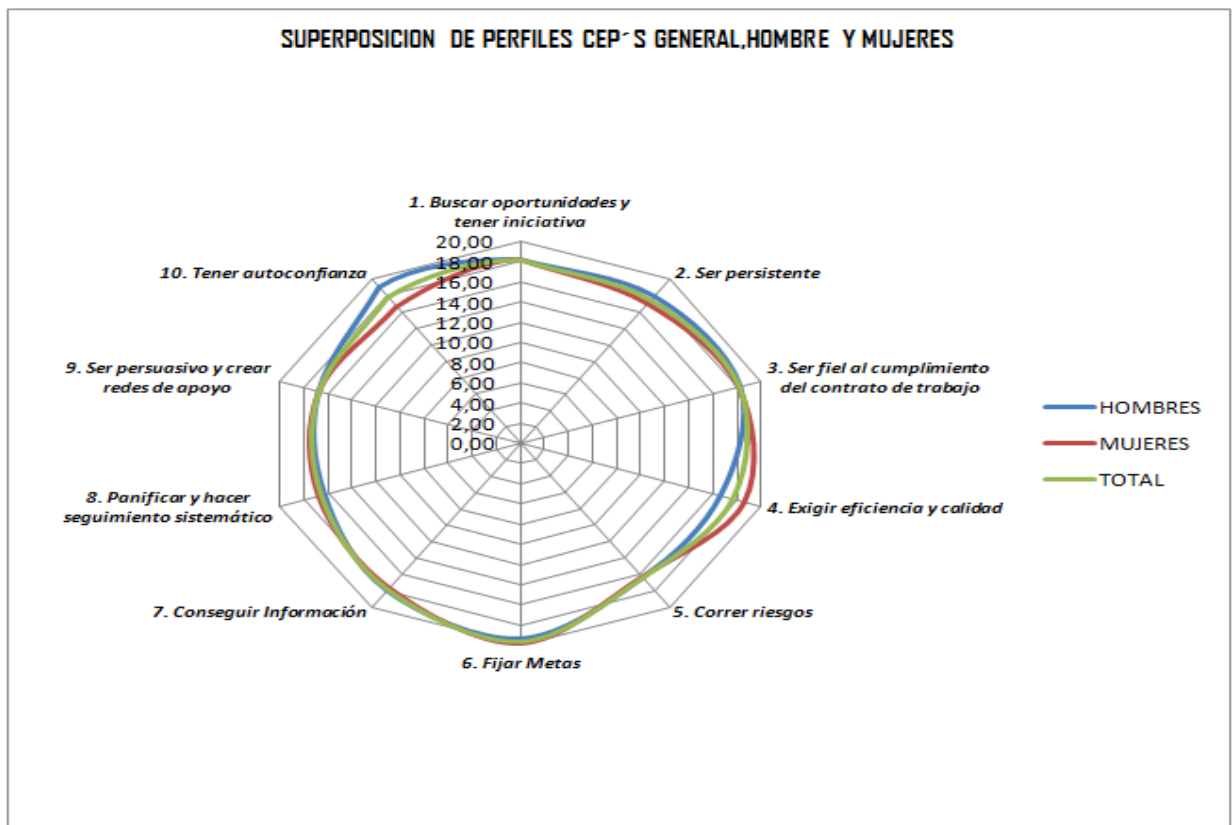
PERFIL:

RESUMEN GENERAL

| CONJUNTOS | CARACTERISTICAS | POMEDIOS | | TOTAL |
|--|---|----------|---------|--------|
| | | HOMBRES | MUJERES | |
| CONJUNTO DEL LOGRO | 1. Buscar oportunidades y tener iniciativa | 18,13 | 18,25 | 18,25 |
| | 2. Ser persistente | 17,96 | 17,15 | 17,56 |
| | 3. Ser fiel al cumplimiento del contrato de trabajo | 18,28 | 18,16 | 18,22 |
| | 4. Exigir eficiencia y calidad | 16,67 | 16,66 | 16,67 |
| | 5. Correr riesgos | 16,44 | 16,36 | 16,40 |
| C. PLANIFICACION | 6. Fijar Metas | 19,30 | 19,80 | 19,55 |
| | 7. Conseguir Información | 17,96 | 17,64 | 17,80 |
| | 8. Planificar y hacer seguimiento sistemático | 16,28 | 16,72 | 16,50 |
| C.PODER | 9. Ser persuasivo y crear redes de apoyo | 16,73 | 16,69 | 16,71 |
| | 10. Tener autoconfianza | 19,00 | 19,03 | 19,02 |
| | Total sobre 250 | 176,76 | 176,46 | 176,67 |
| | PROMEDIO SOBRE 25 | 17,68 | 17,65 | 17,67 |
| | % DE LA PUNTUACION TOTAL FRENTE A 250 | 70,70 | 70,59 | 70,67 |
| FUENTE: ENCUESTA : ELABORADO POR D.BARBA | | | | |

La CEP's más desarrollada en las gerentes mujeres es el fijar metas, seguidas de las CEP's del Conjunto del logro. La debilidad es común con los gerentes hombres en el CEP's de la planificación.

Las CEP's más desarrolladas de los gerentes hombres que se acercan más a perfil general, son las de Fijar metas y tener autoconfianza, en esta última las mujeres gerentes no la han desarrollado totalmente.



Fuente: CAMPO

Elaborado por: D. Barba B.

La CEP's menos desarrollada y coincidente en hombres y mujeres que denota además en perfil general, es la correr riesgos, de allí se explica que estén más dedicados y dedicadas al día a día que proyectar empresarialmente sus actividades al mediano y largo plazo.

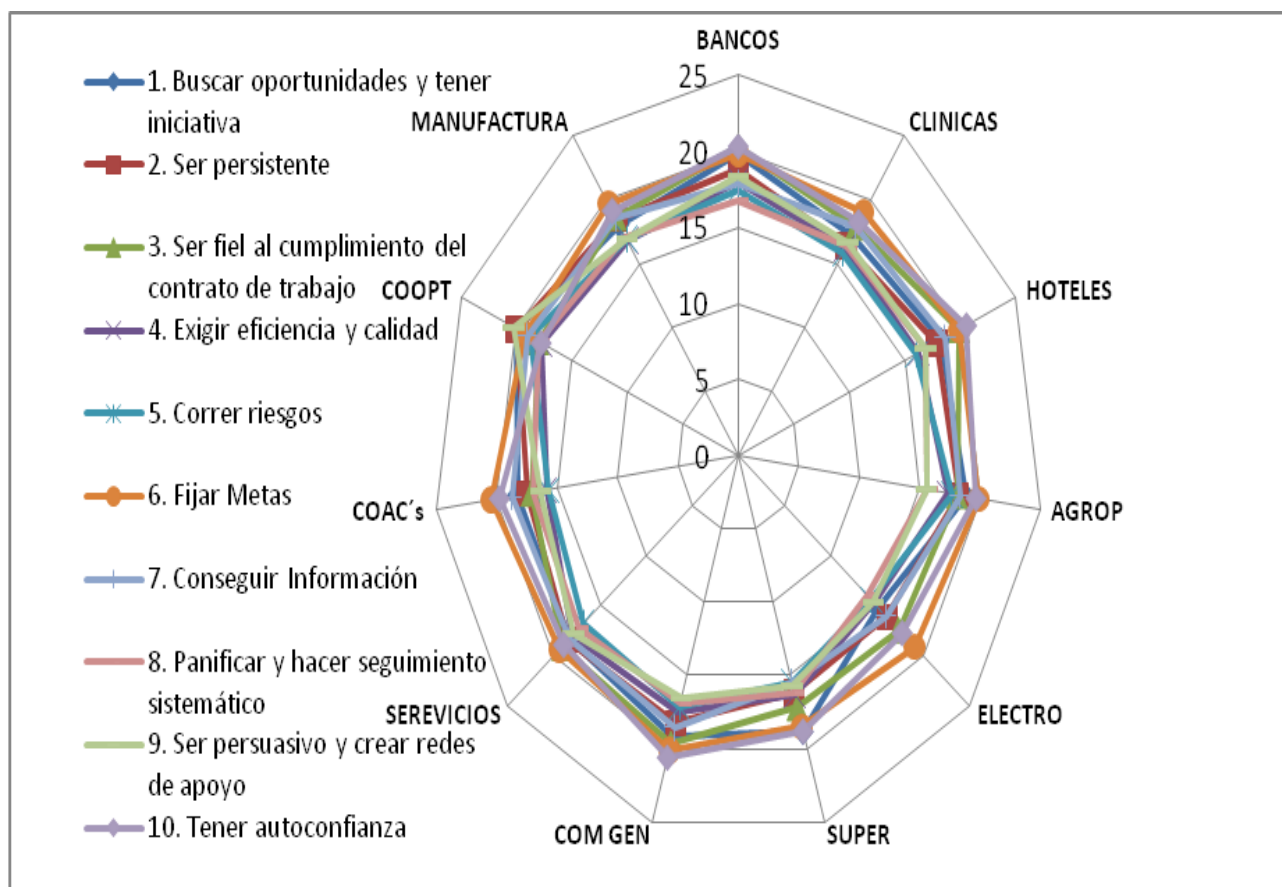
En las gerentes mujeres, se resalta en su perfil general de CEP's exigir eficiencia y calidad, planificar y dar seguimiento, fijar metas, buscar oportunidades y tener iniciativas, en resumen tiene más claro que la gestión obedece a procesos sostenidos de planificación, pero que en la práctica son observados solo desde una dimensión tradicional.

Esto a nivel de conclusión excluye a muy contadas experiencias de empresas que van insertando en su gestión planes de negocios y su planificación estratégica, pues son las empresas que han logrado niveles importantes de gestión e invierten en estos procesos, en tanto la gran mayoría ve a dichos procesos como gastos y no abren espacios para que la academia a manera de prácticas estudiantes o temas de investigación y tesis, puedan de alguna manera y aun costo limitado, incursionar en la instrucción de éstas herramientas estratégicas que permitirán enfocar el giro del negocio hacia las circunstancias y reglas de juego exigidas por el mercado y del estado.

El análisis de la CEP's determina la existencia un perfil gerencial más orientado al logro que a lo estratégico, y en especial por la persistencia se explica, cómo muchas empresas siguen con todos los problemas del entorno y ausencia de mejoramiento tecnológico en el mercado. Esta CEP es más

determinante en el sector comercial y de servicios, así como el cumplimiento de las y los gerentes con respecto a sus contratos de trabajo o la búsqueda de información que en especial tiene más relación entre tantos temas en la actualidad, con la tributación, a la que más recurren a la asesoría externa, justamente por el temor que el incumplimiento parcial o total determine problemas que son muy molestosos en relación al tiempo y trámites contables o legales para solucionarlos.

GRAFICO 9: CEP'S POR SECTORES



Fuente: CAMPO

Elaborado por: D. Barba B.

El tema de la eficiencia y la calidad se evidencia un tanto descuidado en hombres y mujeres, pues casi no hay experiencias en la muestra (aclaro) de empresas micro, medianas o pequeñas, que trabajen con certificaciones ISO, con el sistema de gestión como el de Responsabilidad Social Empresarial aunque muestran importantes parámetros al respecto, entre otras, debido al temor a la gran transformación estructural tanto en la gestión como en las inversiones que se deben hacer para insertarse a ser empresas de clase mundial.

Otra de las fuertes debilidades que encarna el perfil gerencial local, es el no crear las redes de apoyo para enfrentar de manera asociativa los retos del presente y futuro, solo se conoce de un caso en el tema de las confecciones que se estructuró a manera de un clúster empresarial, cuyos resultados,

proyecciones y avances no son difundidos, por ello también su acción puede estar limitada al manejo de los acuerdos internos entre las empresas que lo conforman.

Aunque no se trata de dar una calificación al desempeño gerencial ni tampoco destapar deficiencias estructurales y de formación de ellas o de ellos, el caso es ubicar en qué nivel se encuentran actualmente los gerentes de Riobamba, para saber qué tipo de correctivos, apoyos e iniciativas consensuadas se podrían dar, para mejorar su pensamiento estratégico en función de las competencias y proyecciones que se puedan desarrollar a través de un programa sostenido y continuo desde la academia.

El nivel en el que están las y los gerentes durante el 2010 entre Alto, Medio y Bajo para el periodo del estudio, es el nivel medio, y, no hay diferencias sustanciales de ubicación ni en hombres ni en mujeres, pero si el mérito de la mujeres que en dichos reducidos espacios, apuntan a ser buenas gerentes e incrementar su participación en cada uno de los sectores.

Cabe señalar que la puntuación total ideal a alcanzar es de 250, cada CEP's se valora en 25 puntos, para la lectura de los datos , se trabajó con promedios de las 10 CEPs (de acuerdo a las respuestas a las 55 declaraciones referidas), por ello en los radares (gráficos) es fácil distinguir la puntuación promedio de cada CEP y de su conjunto, que sirvieron para dar cuenta de la interpretación de un perfil aproximado y general de nuestros gerentes, que también presentan excepciones de un alto y otros de un bajo puntaje.

Es importante seguir cada año efectuando este tipo de mediciones, en virtud de que las coyunturas, modelo económico vigente y otros elementos del entorno, hacen que los y las gerentes, se preparen más y procesen la información que determine el éxito o fracaso del negocio.

CEP'S DIEGO BARBA BAYAS