

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO**
TESIS DE GRADO

ROBERTO CARLOS MONTERROSO QUIÑÓNEZ
CARNET 15964-09

QUETZALTENANGO, JULIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO**
TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR
ROBERTO CARLOS MONTERROSO QUIÑÓNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, JULIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECE

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX

LIC. CARLOS HUMBERTO IXQUIAC BAUTISTA

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR



AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 7 de marzo de 2,018

Ingeniera:

Nivia Calderón.

Directora Académica del Campus Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera:

Tengo el honor de dirigirme a usted, con la finalidad de informarle que he procedido a asesorar al estudiante: ROBERTO CARLOS MONTERROSO QUIÑONEZ con el carné número 1596409, de la carrera de Administración de empresas, en la presentación de la tesis titulada **"Competencias Gerenciales en empresas fabricantes de productos lácteos de Salcaja Quetzaltenango."**

El trabajo en cuestión fue elaborado y revisado de acuerdo a los lineamientos establecidos por la metodología vigente, por lo que fue APROBADO, para que continúe con los trámites pertinentes.

Sin otro particular agradezco su amable atención a la presente.

Atentamente


Lic. José María Barrios Pellecer.
Asesor.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01466-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ROBERTO CARLOS MONTERROSO QUIÑÓNEZ, Carnet 15964-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01402-2018 de fecha 18 de mayo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS
LÁCTEOS DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de julio del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar



Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico	7
1.2.1 Competencias gerenciales.....	7
1.2.2 Empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango .	22
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1 Objetivos.....	28
2.1.1 Objetivo general.....	28
2.1.2 Objetivos específicos	28
2.2 Hipótesis conceptual.....	29
2.3 Variable e indicadores	29
2.3.1 Definición conceptual.....	29
2.3.2 Definición operacional.....	29
2.4 Alcances y limitaciones.....	30
2.4.1 Alcances	30
2.4.2 Limitaciones	30
2.5 Aporte	30
III. MÉTODO	32
3.1 Sujetos.....	32
3.2. Población y muestra	32
3.3 Instrumentos	33
3.4 Procedimiento	33
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	34

4.1	Estudio a gerentes	34
4.2	Estudio a colaboradores	55
V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
VI.	CONCLUSIONES	62
VII.	RECOMENDACIONES.....	64
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
IX.	ANEXOS.....	67
	Anexo I: Guía para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en empresas fabricantes de productos lácteos.....	67
	Anexo II: Guía de entrevista para gerentes	90
	Anexo III: Escala de Likert para colaboradores	93
	Anexo IV: Operacionalización	95

Resumen

Las competencias gerenciales son comportamientos asociados a la experiencia, conocimientos y capacidades emocionales. Están relacionados en el campo laboral y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan, estableciendo con ello la importancia de un gerente.

El objetivo de esta investigación, fue analizar las competencias gerenciales en las empresas fabricantes de productos lácteos, estudio que se realizó en Lácteos Xelac y Lácteos Chivolac de Salcajá, Quetzaltenango, a través de un estudio de caso.

Para el logro del estudio se realizó una boleta de entrevista, aplicada a los gerentes a su vez se realizó una escala del Likert para los colaboradores, instrumentos de gran importancia en la recopilación de información verídica y fiable. Se concluyó que estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa.

Se propuso una guía de 4 aprendizajes que permiten a los gerentes mejorar sus competencias a través de diferentes actividades, con el fin de reflejar que cuando las capacidades que poseen son puestas en práctica se logra un buen rendimiento.

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años se lograba creer que en las empresas, por el simple hecho de la antigüedad sabían quién ocuparía el puesto inmediato superior y sin duda era cuando el que lo ocupará se jubilará. Esta circunstancia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares y se evaluaba el potencial intelectual y la capacidad para interactuar con personas.

Los puestos gerenciales eran una escala jerárquica, pero no basados en una necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no de ejercer el poder y la autoridad. Hoy en día se cuenta con suficiente información en forma permanente, esto lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar o de llevar adelante nuevos procesos. Actualmente en todas las empresas se requiere que todos los gerentes de la organización se hagan más responsables por la planeación y los resultados de su trabajo y tengan más competencias gerenciales para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo.

Desde hace algún tiempo, el concepto de competencias gerenciales ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado y tecnificado.

Se entiende entonces, la necesidad de que las empresas se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias gerenciales.

En este trabajo se dan a conocer las competencias gerenciales de las empresas fabricantes de productos lácteos Xelac y Chivolac, de Salcajá Quetzaltenango, con el propósito de aportar información la cual será de beneficio para las mismas empresas que le ayudara a mejorar su productividad de manera efectiva.

Para el entendimiento y comprensión de la misma se plantea un marco referencial, en el que se podrá conocer inicialmente el municipio de Salcajá, así mismo conocer algunos antecedentes teóricos que hacen referencia a las competencias gerenciales, en las que se sustentó dicho trabajo.

Seguido a ello se plantea el problema a investigar, a su vez se establecieron objetivos generales y específicos los cuales guiaron el trabajo y así mismo se dan a conocer los alcances y limitaciones obtenidas.

Para la recopilación de dicha información se elaboró una guía de entrevista dirigida a los gerentes de dichas empresas y a manera de confrontar se realizó una escala del Likert, enfocada a los colaboradores de las dos organizaciones a estudiar. El estudio permitió llegar a la conclusión que las competencias gerenciales que poseen los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos, son fundamentales para el crecimiento de la empresa como del recurso humano que tiene a su cargo.

Por lo que se recomienda fortalecer y potencializar algunas de las competencias gerenciales en donde se tiene mayor debilidad, elementos que son considerados de manera explícita en el presente trabajó.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Según el INE (2012) Salcajá es uno de los 340 municipios de la República de Guatemala y pertenece al departamento de Quetzaltenango. Tiene una extensión de alrededor de 12 kilómetros cuadrados.

El municipio de Salcajá limita al norte y este con el municipio de San Cristóbal Totonicapán, al sur con Cantel y Quetzaltenango y al oeste con Quetzaltenango y San Andrés Xecul, Totonicapán. Su clima es frío y su fiesta titular se celebra del 21 al 25 de agosto, siendo el 25 el día principal, en honor a San Luis Rey de Francia. El idioma indígena predominante es el k'iche'. Según proyecciones del INE para el 2012, el municipio de Salcajá tiene una población de 18,600 habitantes.

El municipio Salcajá está dividido políticamente en cinco centros poblados, la cabecera municipal que a su vez se subdivide en cuatro zonas urbanas, aldea Santa Rita, cantón Marroquín, caserío el Tigre, cantón Curruchiche y caserío Casa Blanca (Segeplan, 2010).

Su territorio lo riegan los siguientes ríos: Cancojá, Churruchiche, Samalá y Xequijel o Xequiquel, además del riachuelo El Rastro. Su altura es de 2,321 metros sobre el nivel del mar.

La producción agropecuaria de Salcajá incluye trigo, maíz, frijol, haba y chilacayote. También es famosa la manzana que es de muy buena calidad, la cual no solo se vende dentro del territorio nacional sino se exporta a Centro América.

Su producción artesanal incluye tejidos típicos de algodón, especialmente los que en su elaboración están basados por nudos que forman diseños antropomorfos, litomorfos o geométricos y posteriormente teñidos. Es lo que se conoce como jaspe y es tejido en

telar de pie y utilizado por las mujeres de corte o enagua. La producción de jaspe cubre toda el área indígena, con algunas excepciones como San Pedro Sacatepéquez en San Marcos, donde el jaspe o corte se teje en la localidad. También se produce una especie de aguardiente que en la localidad se conoce como “caldo de frutas” por dejar que las mismas se añejen en el licor. Aunque este aguardiente es prohibido por la ley por considerarlo clandestino, su expendio es corriente.

Otra de sus mayores producciones es la fabricación y comercialización de productos lácteos, que aportan en un alto índice de nutrición a sus consumidores a través de las empresas Xelac R.L y Chivolac S.A, las cuales contribuyen a la economía del municipio, pues son generadoras de empleo. Dichas empresas a lo largo del tiempo, han investigado y desarrollado productos de alta calidad, como yoghurt, queso, crema, mantequilla y leche, siendo esta última el componente más importante de este grupo, es un conjunto de alimentos que por sus características nutricionales son los más básicos y completos en composición de nutrientes como: carbohidratos, proteínas, lípidos, vitaminas y minerales.

A continuación se presentan antecedentes relacionados a competencias gerenciales: Andrino (2009) en la investigación desarrollada sobre la determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivo y mandos medios de una empresa envasadora de alimentos y conservas de la ciudad capital de Guatemala, tomó como muestra al personal de niveles ejecutivos y mandos medios, y utilizando formatos sistematizados, aplicándoles dichos cuestionarios y también realizando entrevistas a los ocupantes de los puestos ejecutivos, mandos medios y al Gerente de Recursos Humanos y Gestor de Calidad. Por medio de la interpretación de los resultados obtenidos de estos cuestionarios y entrevistas, concluyó que las competencias laborales tales como: administración de información, de actividades, trabajo en equipo, compromiso, ética, justicia, 12 fortaleza y calidad de trabajo que se determinaron de los puestos de nivel ejecutivo y mandos medios con un manual de descripción de puestos diseñado para dar a conocer responsabilidades, riesgos y condiciones de trabajo, con la finalidad que se

puedan relacionar en función a los conocimientos, habilidades y destrezas del empleado.

Aguilar, Cetina y Ortega (2010) en el artículo, Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, un enfoque relacional para el estudio del liderazgo, explican que los sujetos que cubren un cargo de mando en una empresa, requieren cierto tipo de habilidades que beneficien la relación jefe-colaborador, que son indispensables para que los subalternos acepten la autoridad con la que los dirigentes cuentan, entonces no basta con que los gerentes posean habilidades sino que es importante que los subordinados las perciban. Dentro de estas habilidades se pueden mencionar dos grandes grupos: las actitudes administrativas y las de liderazgo. Las primeras incluyen destrezas de mercado, que se refieren a la planificación de estrategias para competir en el mundo comercial. Dentro del liderazgo se encuentran las prácticas de clan, que se relacionan a las interacciones interpersonales afectivas.

Coto (2012) en la tesis, “Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión”, estudio con enfoque cualitativo, asumió como objetivo analizar si el plan de acción realizado a partir de competencias laborales tiene relación con el trabajo desempeñado y las actitudes directivas; el estudio se realizó en una empresa que distribuye productos como servilletas y papel higiénico, la muestra constó de 30 personas que correspondían a jefaturas. El instrumento utilizado fue un inventario de habilidades o competencias gerenciales diseñada por Mireya Lozano Leal, especialista en Psicología con una Maestría en Administración de Empresas del Tecnológico de Monterrey. A través de este estudio se llegó a la conclusión que el plan de acción efectuado aumentó la eficiencia del trabajo de los colaboradores, donde se observó también que, si las personas encargadas de manejar la empresa tienen claros los puntos clave del éxito, serán ejemplo para los subordinados y un elemento básico a favor del desarrollo organizacional. Por lo tanto, se recomienda implementar programas de capacitaciones para optimizar el trabajo del personal que ejerce cargos de supervisión.

También Muñoz (2012) en el artículo sobre las competencias laborales del gerente de recepción en hoteles de cadenas internacionales en Guatemala, tomó como muestra a los gerentes de recursos humanos, de recepción, y de división de cuartos de una cadena de hoteles internacionales en Guatemala, en la cual utilizó formatos diseñados y validados por el INTECAP que se requieren para el modelo de análisis conductista en la cual primero realizó un plan operativo para la aplicación de este método y luego entrevistó a estos sujetos. Con base en los resultados obtenidos en su investigación Muñoz pudo concluir que se identificaron las competencias laborales tales como trabajo en equipo, liderazgo, habilidades, entre otras las cuales se consideraron necesarias para desempeñar el puesto de gerente de recepción y también dentro de la organización se pudo observar el uso de la descripción de puestos en base a competencias laborales, el cual a su vez proporcionó un apoyo al área de recursos humanos.

Según (Alcon, 2014) en la tesis “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”, la cual tiene como objetivo describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal. Donde el tipo de investigación fue descriptiva, con una población de diecinueve docentes y se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario de veintiséis preguntas. Se realizó un análisis cuantitativo mediante la estadística, cuyos resultados llevaron a la conclusión que el gerente no maneja estrategias para manejar conflictos; que el ambiente laboral no era el idóneo y adecuado para 17 llevar una buena labor, no reconoce el trabajo del personal y no tiene empatía; por lo que, considerando estos factores los que determinan el desempeño laboral del personal para identificar las habilidades técnicas que se requieren en un gerente.

Mazariegos (2015) desarrolló una investigación sobre competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano para centros hospitalarios, en la cual pretendía proporcionar un modelo para implementar el proceso de evaluación de competencias laborales acorde a las necesidades del servicio de

salud; dentro de los resultados encontrados pudo determinar que la mayor parte de problema radica en la falta de preparación que tiene el personal en temas básicos que inciden en su desempeño, esto lo llevó a cabo por medio de una evaluación del desempeño en donde se medían aspectos básicos del aporte del trabajo de cada puesto dentro del Hospital. Concluyó que de los cuatro centros hospitalarios con los cuales se trabajó esta propuesta el personal necesita de la capacitación para que pueda mejorar su desempeño y que la puesta en marcha de las competencias en base a los conocimientos, habilidades y aptitudes propias de este tipo de entidad los beneficiaría para tenerlos capacitados y actualizado en el tema.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Competencias gerenciales

Madrigal (2009) llama competencia al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las competencias de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional. Las competencias que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y sobre todo ser asertivo. También explica que las competencias son capacidades que se logran del desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento.

Tobar (2010) afirma que cada puesto tiene sus propias funciones, el gerente integral es el encargado de fungir como capitán del equipo y velar porque todos los puestos realicen su trabajo adecuadamente. Cuando alguno de los departamentos efectúa mal

sus funciones, no se dice que es únicamente esa área la que está mal, sino que se dice que la empresa es la que realiza mal sus operaciones. El eje de estrategia se refiere al manejo de la compañía a través de planes de acción que permitan el crecimiento de la empresa. La organización busca que las acciones planificadas sean llevadas a cabo de forma correcta, el gerente debe entonces controlar la dirección de la empresa en todos los sentidos. Muchos directivos olvidan que el corazón de la empresa, no son solamente los papeles, sino que lo forman las personas, es por eso que el gerente integral tiene que poseer dotes de liderazgo y habilidades comunicativas que permitan que todos trabajen por el mismo objetivo, el desarrollo de la organización.

➤ Clasificación de las habilidades gerenciales:

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva.

- ✓ Personales,
- ✓ Interpersonales,
- ✓ Grupales.

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácilmente. Estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común.

Whetten y Cameron (2011) definen las competencias gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que

están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Drucker (2011) Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

Como se definió anteriormente la competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Después de conocer las funciones que desarrolla un gerente y de acuerdo al perfil profesional señalado, se puede establecer las competencias específicas que requiere un gerente, las mismas que se pueden agrupar en tres tipos que son: cognitivas, interpersonales y técnicas.

Competencias cognitivas:

Las competencias cognitivas del ser humano en general son todas aquellas habilidades que le permiten aprehender, conocer, comprender, entender e interpretar la realidad circundante y aprender nuevas cosas. Las competencias cognitivas del gerente se refieren a aquellas habilidades que le permiten conocer, comprender y dirigir la organización de acuerdo a los objetivos establecidos.

Loreto Marchant Ramírez (2012) las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

Robbins y Coulter (2013) resaltan que en el 2007 solo había 12 mujeres directoras encargadas de empresas destacadas en Estados Unidos. Implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad.

Pero en la actualidad no es tan fácil definir a un gerente, ya que los constantes cambios que se dan dentro y fuera de la organización, hacen que en muchas ocasiones le corresponda al directivo realizar ciertas actividades que son meramente de cargos operativos. Entonces, ¿Cómo se podría definir a los gerentes? Son los colaboradores encargados de organizar y controlar la labor de otras personas, para que se logren los objetivos que se han planteado en la organización.

El trabajo de un administrador, entonces, no tiene que ver con resultados propios, sino con apoyar a los demás a efectuar sus labores, esto puede representar el enlace del trabajo de un distrito o inspeccionar a una sola persona.

Habilidades directivas:

Madrigal (2009) las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

a) Toma de decisiones:

Muchas veces los gerentes de una organización se preguntan ¿Cuál será la decisión correcta?, ¿Quién debe participar en las decisiones y qué papel puede tener?, y estas preguntas son de gran importancia para el éxito gerencial.

Puchol (2010) menciona que la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que en francés, una de las formas de llamar a un gerente es *décideur*, que significa la persona que decide.

Decidir implica renunciar a lo que no se ha elegido, las decisiones tomadas hoy determinan el futuro. Por lo tanto aquellos gerentes que recientemente han sido promovidos o que no cuentan con tiempo de experiencia necesario, pueden presentar ansiedad y temor. Las decisiones gerenciales se pueden clasificar en dos tipos, las programadas, que son aquellas que se dan habitualmente, por lo tanto no representan tanto desgaste para el gerente, y las no programadas, las cuales necesitan de atención

individualizada, ya que son decisiones poco frecuentes o que pueden tener gran relevancia para la organización.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2013) mencionan que cuando los gerentes toman decisiones, se pueden encontrar con tres condiciones distintas, la certeza, la cual sería la condición ideal para la toma de decisión, en esta condición el gerente conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada; otra de las condiciones es el riesgo, en donde es muy común que en cada decisión que se deba tomar, no se tenga la certeza de saber si es la adecuada o si sus consecuencias serán positivas o negativas, por lo tanto se apoya de estimaciones razonables; la última condición se presenta cuando el gerente no cuenta con estimaciones, ni con información completa que permita la orientación correcta, entonces él se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual toma la decisión por instinto.

b) Negociación:

El proceso por medio del cual se reúnen dos o más partes con el fin de solucionar algún conflicto o de llegar a un acuerdo, se llama negociación. Los directivos de la empresa son los encargados de regir este proceso, para que ellos puedan negociar de la mejor manera, deben en primer lugar, estar al tanto de lo que sucede con los colaboradores e identificar si alguno de ellos tiene alguna inconformidad o simplemente necesita apoyo en alguna situación.

Los directivos también deben ser expertos en solucionar conflictos, ya que, al manejar recurso humano, en algún momento surgirá una dificultad, la cual puede afectar el desempeño de los involucrados, si no se resuelve. Para solucionar los conflictos se puede utilizar el mecanismo de ganar-ganar, por lo cual se presenta una serie de pasos para lograrlo.

- Identificar el problema,
- Analizar las partes involucradas y la información que ambos presentan,

- Establecer un plan de acción,
- Mostrar imparcialidad,
- Buscar puntos en común de ambas partes,
- Actuar con profesionalismo,
- Llegar a un acuerdo con el que ambas partes estén en total acuerdo.

Solucionar problemas, es entonces, una de las tareas más importantes en los puestos de mando alto, donde la experiencia y principios serán infaltables.

c) Motivación:

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio pero tiene sus peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

• Motivación empresarial:

La motivación empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizar, además de que cada una de las personas de la organización se siente realizada en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. De esta forma, los trabajadores se consideran parte importante de la empresa y trabajar para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa.

•Factores que influyen en la motivación laboral:

Son muchas las cuestiones que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa. Por ello, es imprescindible para las organizaciones que conozcan cuáles son estos aspectos para intentar mejorarlos en la medida de lo posible:

- Puesto de trabajo: ofrecer a un trabajador un puesto de trabajo en el que se encuentre cómodo y, además, la posibilidad de aumentar sus conocimientos y desarrollo profesional dentro de la empresa, es fundamental para que un trabajador se encuentre motivado de forma continua.
- Autonomía y participación: ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y la aportación de ideas para la mejora de los diferentes aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.
- Ambiente de trabajo: crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con ellos.
- Condiciones laborales: el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el trabajador esté más satisfecho con su puesto de trabajo y, por consiguiente, en su vida personal.

Según los diferentes factores que se trabajen dentro de la empresa, se pueden trabajar diferentes tipos de motivación laboral, los cuáles poseen unas características definidas. Entre las diferentes clases de motivación que encontramos en el ámbito empresarial distinguimos:

- Motivación extrínseca,
- Motivación intrínseca,
- Motivación trascendente,

- Motivación en el trabajo.

La mejora de la motivación laboral se ha puesto de moda como área a desarrollar dentro de las organizaciones empresariales. Las empresas se han dado cuenta de la importancia que posee y la influencia que tiene en los resultados de la empresa. Por ello, ahora se preocupan por tener a sus empleados motivados al máximo para conseguir objetivos ambiciosos y generar un ambiente laboral que propicie el trabajo cómodo.

d) Creatividad y adaptación al cambio:

Aragón (2012) A menudo relacionamos a la creatividad como un concepto relacionado principalmente con el arte, sin embargo va mucho más allá, está relacionado con cada expresión del desarrollo humano.

Obviamente, existe la creatividad en el arte, cada manifestación artística conlleva creatividad, pero también se relaciona con la ciencia, con los objetos, con los negocios, con la vida cotidiana.

Se es creativo hasta en las cosas más simples, desde la manera de doblar una servilleta, la forma de vestirnos, o de organizar una empresa no hay límites y es algo aplicable a todo lo que nos rodea, sin excepción.

La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo". La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica. La adaptación al cambio es constante en nuestro día a día ya que es la clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral, genéticamente los seres humanos estamos predispuestos para lograr la adaptación al cambio y a las

circunstancias del entorno que nos rodea en cada momento, debido a que todo a nuestro alrededor y el de nuestros antepasados está constantemente modificándose y la única manera de sobrevivir es a través de la adaptación al cambio.

Una enseñanza clave de nuestros antepasados en relación al cambio es que de no hacerlo, se convierte en una desventaja contra nuestros rivales, lo que potencialmente podría significar en aquel tiempo nuestra muerte pero ahora en el ámbito organizacional, se convierte en una debilidad ante la competencia.

Si bien es positivo disfrutar el éxito, no lo es tanto observarlo. Es necesario también incorporar el ejercicio de no estancarse, de no inmovilizar los procedimientos ni estandarizar por siempre los procesos de trabajo probados y de evidenciada funcionalidad, ya que más temprano que tarde lo que hoy nos hizo ser exitosos será lo que mañana nos volverá mediocres. El mercado en el que estemos desarrollando nuestro negocio es cambiante, fluctúa, es imprevisible, y por sobre todas las cosas, la demanda en general es más exigente, y la oferta cada vez más competitiva.

Daniel Goleman (2012) la inteligencia emocional es la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás, se ha vuelto una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los tests de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y

cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

e) Comunicación:

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de “*Koinoonia*”, que significa a la vez comunicación y comunidad.

También en castellano el radical “común” es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, como punto etimológico, la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

Pasquali (2013) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación de esta manera: “la relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Fernández (2012) considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

- **Comunicación organizacional:**

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.

La comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Para los dirigentes de una organización es fundamental una comunicación eficaz y eficiente porque de esta depende la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucra en el cumplimiento de sus funciones, además, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo de ésta manera.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para

lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura.

La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

• **Tipos de comunicación organizacional:**

La comunicación organizacional, según Fernández, puede dividirse en comunicación interna y externa:

- **Comunicación interna:**

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación externa:**

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

De ahí que se pueda afirmar que sin una comunicación interna adecuada no puede haber una comunicación externa efectiva, ya que de esta depende el surgimiento de un plan estratégico que permita la puesta en marcha de acciones de comunicación efectivas.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidad de modelos de este proceso, con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad en determinado momento para estudios específicos. Además, muchos modelos son complementarios

entre sí y esto permite profundizar la labor de análisis y presentación de soluciones donde existan problemas de comunicación en caso concretos.

f) Pensamiento estratégico:

El pensamiento estratégico es un concepto que comenzó a hacer carrera en el ámbito del marketing. Sin embargo, es perfectamente aplicable a otros ámbitos, además del campo de negocios o laboral. En realidad se trata de un enfoque útil en prácticamente cualquier área.

Se define como pensamiento estratégico al enfoque que mira el hoy con perspectiva de futuro. En otras palabras, aquel que es capaz de anticipar el efecto de las acciones, una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales.

Como el propio nombre lo dice, el pensamiento estratégico involucra una estrategia. Un plan de acción coordinado y enfocado hacia un logro relevante. En principio, este tipo de pensamiento se empleó en la guerra. Luego, en el mundo de los negocios. Sin embargo, como hemos dicho anteriormente se puede aplicar a cualquier tipo de propósitos.

Como el propio nombre lo dice, el pensamiento estratégico involucra una estrategia. Un plan de acción coordinado y enfocado hacia un logro relevante. En principio, este tipo de pensamiento se empleó en la guerra. Luego, en el mundo de los negocios. Sin embargo, como hemos dicho anteriormente se puede aplicar a cualquier tipo de propósitos.

Se piensa estratégicamente cuando se cumple con estas características:

- Saber a dónde se quiere llegar. Tiene que haber un objetivo o propósito claramente definido. De lo contrario, cualquier estrategia carece de sentido,
- Saber en qué punto estamos. Es necesario tener la capacidad para definir cuál es la situación actual y qué tan distante está la meta a alcanzar,

- Saber definir el camino a seguir. Es el punto central de la estrategia. Implica diseñar cómo llegar a eso que nos proponemos,
- Saber autoevaluar y corregir. El pensamiento estratégico exige flexibilidad para monitorear constantemente lo que se hace y ser capaz de redefinir el rumbo.

En el pensamiento estratégico influyen muchas habilidades. Sin embargo, hay tres que son determinantes. Y lo son porque permiten construir el eje de esta forma de pensar, estas habilidades son:

- Capacidad para desechar los modelos predictivos. No se puede adoptar un modelo de acción y aferrarse a él tercamente. La estrategia se está renovando constantemente. Por lo tanto, hay que tener la mente abierta para direccionar, re direccionar constantemente y abordar la incertidumbre.
- Capacidad para formular preguntas. En el pensamiento estratégico son mucho más importantes las preguntas que las respuestas. Si se logra definir la pregunta, ya se tiene más de la mitad del camino recorrido.
- Identificar los puntos clave. Es necesario aprender a separar lo determinante de lo aleatorio. Saber cuáles son los factores decisivos es fundamental. Esto permite hacer un seguimiento más preciso y reencauzar las acciones hacia esos aspectos cuando sea necesario.

g) Liderazgo:

Covey (2011), indica como liderazgo a las capacidades innatas de cultivar valores, pro actividad y comunicación pulidas y desarrolladas a lo largo del tiempo enfocadas a lograr objetivos planteados de forma grupal o de equipo. Es una capacidad que la persona tiene para pensar y comprender los problemas, presentar propuestas y pensamientos con el fin de buscar soluciones, obtener resultados, dirigir, comunicar, planificar, tomar decisiones y motivar a sus pares. Del mismo modo sostiene que es la actitud de personas comprometidas a servir, que tienen dicha característica marcada y es reconocida por los demás.

Por su parte, Marín y Zamora (2009), definen liderazgo como: “El desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Mendoza (2009), realiza su aporte describiendo el liderazgo como un proceso de dirigir actividades de los miembros de un grupo dentro de un ambiente organizacional, el liderazgo es una de las competencias gerenciales, que el directivo debe practicar en todo momento, porque para poder llegar ser líder, se debe conseguir el apoyo de los colaboradores, sin que ellos se vean obligados a brindarlo. Es muy importante entonces aclarar que no es lo mismo poder que autoridad, la autoridad la consigue una persona por el simple hecho de asumir un cargo más elevado, pero el poder es el que se vincula con la influencia, no solo en el trabajo, sino que impulsa lazos más allá.

Hace algunas décadas se consideraba muy fácil definir el trabajo de un gerente, ya que ellos ocupaban los cargos administrativos, en los cuales les decían a los demás colaboradores qué hacer y cómo hacerlo. Estos cargos administrativos eran ocupados por personas de diferentes características, edades que variaban entre los 18 años hasta los 80 años, los cuales tenían a su cargo diferentes tipos de empresas y hasta variaban entre gerentes hombres o mujeres.

1.2.2 Empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango

a) Definición:

Ortiz (2009) Se denomina productos lácteos a un grupo de alimentos que abarca la leche y sus derivados, estos alimentos pertenecen a la industria láctea. La leche que más se emplea procede de la leche de vaca, pero también se puede utilizar la leche de

otros mamíferos como las cabras, las ovejas y en algunos países la de búfala, camella, yaks o yeguas.

Se caracterizan en regla general por aportar gran cantidad de calcio, proteínas de alta calidad, vitaminas A y D. El hecho de que el calcio esté unido a la proteína caseína y el contenido en vitamina D, hace que este calcio sea más biodisponible.

Su calidad, comestibilidad, valor nutritivo, conveniencia e información en la etiqueta son algunos de los factores que se deberán tener en cuenta al comprar productos lácteos.

➤ **Lácteos Xelac R.L:**

Es una empresa que se dedica a producir y comercializar productos lácteos de gran valor nutritivo en la alimentación de los consumidores, con la mejor calidad, tecnología y el nivel de servicio, por medio de las personas comprometidas con sus valores.

La Cooperativa Xelac R.L fue organizada en el año de 1974 y constituida legalmente en el año de 1975 fechas en que se reconocen sus estatutos. Denominada como Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Xelac Responsabilidad Limitada y en virtud de la reforma del estatuto aprobado en Asamblea General Extraordinaria de 28 de junio de 2003, su denominación social será: Cooperativa Xelac Responsabilidad Limitada, que podrá abreviarse Lácteos Xelac R.L.

La idea surgió por inquietudes de pequeños productores de Quetzaltenango que querían tecnificarse y poder producir productos de mayor valor agregado. Xelac fue apoyada desde sus inicios por la Cooperación Suiza “Helvetas”, quienes a través de casi 20 años instalaron en el país técnicos y queseros suizos para hacer de este proyecto una realidad. Durante ese tiempo, su cooperación, especialmente en el área técnica y administrativa, ha sido uno de los pilares del crecimiento y desarrollo de la empresa.

Buena parte del personal técnico ha sido además capacitado en instituciones y empresas del extranjero (especialmente suizas) que ha permitido mantenernos a la vanguardia de la tecnología. En los inicios, la Cooperativa recibía 500 litros diarios de leche; en la actualidad, Lácteos Xelac produce alrededor de 7,000 litros de leche al día, recolectada de casi 70 productos asociados y no asociados, diseminados en diferentes áreas de los departamentos de Quetzaltenango, Totonicapán y San Marcos.

Muchos de estos productores son pequeñas familias lecheras con herramientas artesanales heredados de generación en generación. Lácteos Xelac apoya la mejora y crecimiento de estos pequeños y medianos productores como una forma de sostenibilidad en áreas remotas y en algunos casos con poco acceso.

➤ **Lácteos Chivolac S.A:**

Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos a base de leche y nutritivos para sus consumidores, con la mejor calidad y equipo industrial personalizado.

Lácteos Chivolac nace el 17 de julio de 1991, por iniciativa de su propietario, en una bodega en la zona 11 de la ciudad capital de Guatemala, en donde se procesaban 250 litros de leche líquida, produciendo únicamente Queso Mozzarella y Crema pura.

Lácteos Chivolac fue evolucionando y para el año 1993, envasaba la bebida de naranja naranjito. En el año 1,994, se compra la primera máquina llenadora, iniciando así la producción de refresco gozo, barritas de helado gozo, agua pura natura y leche pura.

En el año 2004 nace el proyecto del vaso de leche escolar, ganando la licitación del área de Guatemala iniciando la entrega de la misma desde el 2005 al 2008.

Lácteos Chivolac con 17 años tiempo en el cual ha investigado y desarrollado productos de alta calidad, de gran beneficio humano, siendo esta parte de nuestra filosofía llevando al consumidor final productos 100% saludables.

b). Proceso de producción de lácteos:

- **Composición de la leche:**

La leche proporciona nutrientes esenciales y es una fuente importante de energía alimentaria, proteínas de alta calidad y grasas. La leche puede contribuir considerablemente a la ingestión necesaria de nutrientes como el calcio, magnesio, selenio, riboflavina, vitamina B12 y ácido pantoténico. La leche y los productos lácteos son alimentos ricos en nutrientes y su consumo puede hacer más diversa las dietas basadas principalmente en el consumo de vegetales. La leche de origen animal puede desempeñar un papel importante en las dietas de los niños en poblaciones con bajo nivel de ingestión de grasas y acceso limitado a otros alimentos de origen animal.

- **Tipos y características:**

Los procesadores de leche producen una amplia variedad de productos lácteos:

La leche líquida es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. Abarca productos como la leche pasteurizada, desnatada, normalizada, reconstituida, de larga conservación (UHT) y la enriquecida. El consumo de este producto líquido en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo.

Las leches fermentadas se utilizan frecuentemente para fabricar otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados figuran yogur, kumys, dahi, laban, ergo, tarag, ayran, kurut y kefir.

Los quesos se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, muchos de los cuales son característicos de una región específica del mundo. Sin embargo, la mayoría de los quesos se producen en los países desarrollados. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados. Las distintas características de los quesos derivan de las diferencias en la composición de la leche y los tipos de esta, los procedimientos de elaboración aplicados y los microorganismos utilizados.

Entre los quesos tradicionales producidos en los países en desarrollo cabe mencionar el ayib, gibna bayda, chanco, queso fresco, akawieh y chhurpi.

La leche condensada se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada. En América Latina, por ejemplo, la leche condensada se utiliza a menudo para cocinar y hornear en lugar de la mermelada. Las leches evaporadas se obtienen de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche. Las leches evaporadas generalmente se mezclan con otros alimentos, como por ejemplo el té.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una gerencia exitosa es un requisito indispensable para el desarrollo firme de una organización. Para poder cumplir con las actividades y responsabilidades adecuadas de la gerencia, un administrador debe manejar ciertas competencias que lleven a la empresa a responder cada vez mejor a su entorno.

El término competencia se refiere al talento o habilidad que se tiene para desarrollar una tarea. Las destrezas gerenciales son la unión de capacidades y conocimientos que una persona adquiere para ejecutar acciones de liderazgo y coordinación, que incluyen aspectos como manejo y dirección de recursos humanos, gestión de tiempo, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo, todo esto encaminado al desarrollo organizacional.

Las empresas necesitan que el personal que realiza las diferentes tareas en la organización no afecte la calidad de sus productos o los servicios que brinda y tengan las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, en ocasiones se imita de aquí que el proceso de formación de un gerente tenga aspectos empíricos y otros cognoscitivos. La experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

En Salcajá, Quetzaltenango se encuentran ubicadas las empresas, Lácteos Xelac R.L y Lácteos Chivolac S.A, dedicadas a la fabricación y distribución de productos lácteos, las cuales llevan varios años en el mercado, basando su éxito y funcionamiento en el área gerencial, quienes no son solo portadores de nuevas ideas si no también tienen la responsabilidad de alcanzar las metas y velar por el actuar de sus colaboradores sin dejar de lado que es lo que se pretende y hacia a donde se marcha, empresas que viven en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre las mismas por lo que nace el interés de querer estudiarlas.

Por lo anterior, posiblemente surge la necesidad en las empresas de contar con personas que poseen los conocimientos y competencias necesarias para guiar a la organización; debido a esta necesidad este estudio se enfoca en conocer e identificar esas competencias gerenciales y evaluarlos a la luz de las tendencias modernas administrativas, a su vez implementar propuestas de desarrollo tendientes a fortalecer las competencias de cada gerente.

Es por ello que surge la siguiente interrogante.

¿Qué competencias gerenciales poseen los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Conocer las competencias gerenciales de los altos mandos en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango

2.1.2 Objetivos específicos

- Comprender como los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango, asumen su rol ante la toma de una decisión.
- Explicar el poder de negociación de los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.
- Analizar los métodos o técnicas de motivación utilizados por los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.
- Determinar de qué manera los gerentes fomentan la creatividad y adaptación al cambio en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.

- Conocer el tipo de comunicación que se utiliza en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.
- Analizar como el pensamiento estratégico influye en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.
- Conocer los estilos de liderazgo que poseen los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.

2.2 Hipótesis conceptual

El éxito de las empresas fabricantes de productos lácteos Xelac R.L y Lácteos Chivolac S.A, requieren competencias gerenciales en los altos mandos para mejorar su productividad de manera efectiva.

2.3 Variable e indicadores

2.3.1 Definición conceptual

Competencias gerenciales:

Drucker (2011) Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

2.3.2 Definición operacional

Las competencias gerenciales son como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida con el objetivo de cumplir las metas de la organización, así como las relaciones con otros.

Indicadores:

- A. Toma de decisiones,
- B. Negociación,
- C. Motivación,
- D. Creatividad y adaptación al cambio,
- E. Comunicación,
- F. Pensamiento estratégico,
- G. Liderazgo.

2.4 Alcances y limitaciones**2.4.1 Alcances**

El estudio se realizó con gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos del municipio de Salcajá Quetzaltenango, donde el logro fue determinar las competencias que poseen sus directrices y cuáles deberían tener para el mejor funcionamiento de las empresas.

2.4.2 Limitaciones

No se presentaron limitaciones significativas en el desarrollo del presente estudio.

2.5 Aporte

El aporte estuvo dirigido a la gerencia de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango, quienes serán los principales beneficiados con este estudio, pues se les brinda las herramientas y pautas necesarias para poder identificar dentro de sus colaboradores las competencias gerenciales idóneas que llevaran a su empresa a una mejor productividad.

También representa una oportunidad para que las mismas empresas y sus propietarios definan sus perfiles basados en competencias y que se considere un enfoque de gestión y desarrollo de talentos con base a competencias que sean estratégicas para las organizaciones. A través del estudio las empresas productoras podrán tomar decisiones en relación a sus colaboradores, en base a los parámetros establecidos por las competencias gerenciales, los colaboradores a su vez será beneficiado puesto que el trato que recibirá será idóneo para desempeñar un puesto de trabajo.

De la misma manera, se manifiesta un aporte a los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar, brindando este informe como instrumento de consulta y confrontación, una guía que describa las competencias gerenciales que debe poseer la persona que ocupe puestos de altos mandos. Así como a otras personas ajenas a la universidad interesadas en ampliar sus conocimientos en este tema.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó con gerentes y colaboradores de los diferentes departamentos de las empresas Lácteos Xelac R.L y Lácteos Chivolac S.A. La población de estudio estuvo conformada por gerentes y colaboradores a través de un análisis de estudio de caso.

3.2 Población y muestra

La población de estudio fue conformada por dos empresas. Está conformada por 12 directivos y 89 colaboradores de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19-64 años de edad, casados y solteros, en su mayoría graduados a nivel medio, distribuidos de la siguiente manera.

Departamento	Xelac R.L	Chivolac S.A
Gerencia general	6	6
Gerencia de mercadeo	6	2
Gerencia financiera	3	3
Gerencia de ventas	12	5
Gerencia de producción	22	15
Gerencia de RRHH	6	3
Total	55	34

*Fuente: Censo 2017

Esta información fue obtenida mediante un censo personal realizado en ambas empresas y en páginas web oficiales y confrontadas a través del trabajo de campo, realizado en las empresas fabricantes de productos lácteos Xelac R.L y productos lácteos Chivolac S.A.

3.3 Instrumentos

Se utilizó un cuestionario el cual fue aplicado a través de una entrevista personal, el mismo contenía preguntas abiertas y cerradas, fue aplicada de manera individual a los gerentes. Paralelo a ello se realizó una escala del Likert a los colaboradores de las empresas fabricantes de productos lácteos.

3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Se realizó la introducción y la investigación de antecedentes con apoyo en revistas, periódicos, tesis y artículos de internet,
- Se realizó el marco teórico con apoyo de libros recientes donde se presentó información sobre las variables de estudio,
- Se inició el capítulo II con el planteamiento del problema. ,
- Se determinaron los objetivos, hipótesis, alcances y límites, así como los aportes de la investigación,
- En el capítulo III se estableció los sujetos de estudio y el instrumento que se utilizó ya que tuvo gran importancia en la recopilación de información,
- Se determinó el diseño de investigación,
- Se planteó la metodología estadística para analizar los datos,
- Formulación del instrumento de investigación,
- Se realizó el trabajo de campo y la tabulación de resultados obtenidos por medio del instrumento,
- Se efectuó la presentación y análisis de resultados,
- Se procedió a realizar la discusión de resultados, en la que se confrontó la información del marco teórico con los resultados obtenidos en el trabajo de campo,
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Planificación de la propuesta,
- Se recopilaron las referencias bibliográficas en la investigación,

- Se adjuntaron los anexos.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Estudio a gerentes

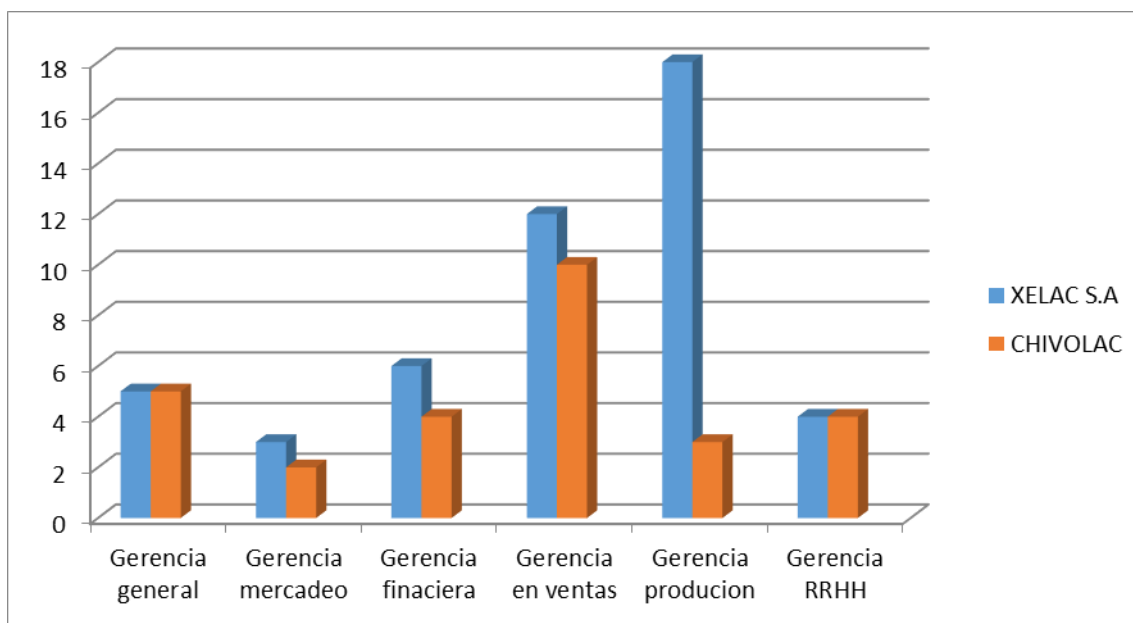
1. ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?

Cuadro No. 1

	Xelac	Chivolac
Gerencia general	5	5
Gerencia mercadeo	3	2
Gerencia financiera	6	4
Gerencia en ventas	12	10
Gerencia producción	18	16
Gerencia RRHH	4	4

Fuente: Trabajo de campo 2017

Grafica No.1



Fuente: Trabajo de campo (2017)

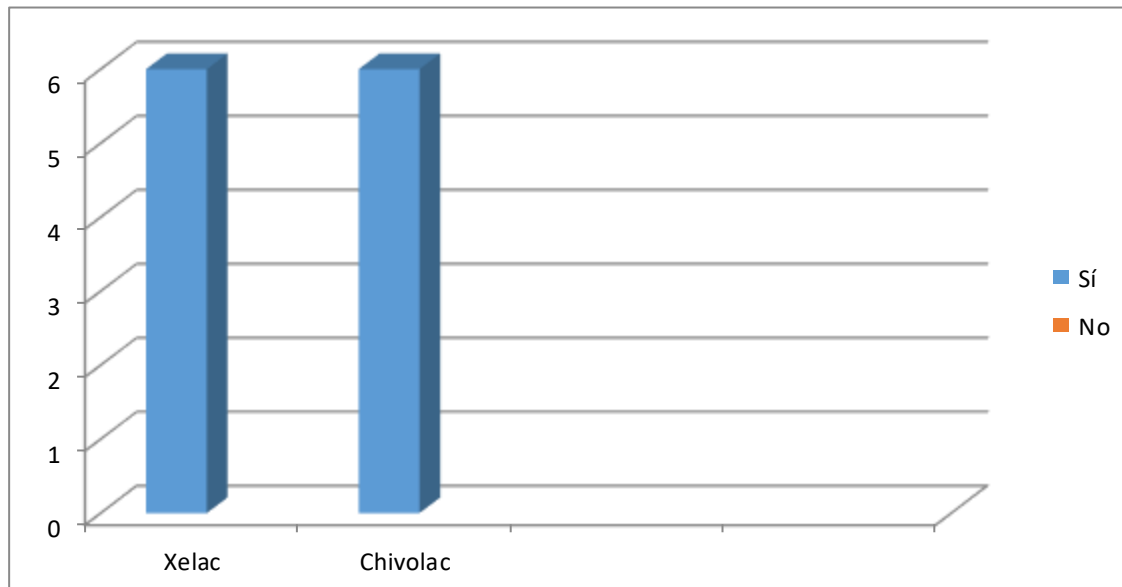
2. ¿Comunica una convincente visión a futuro?

Cuadro No 2

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 2



Fuente: Trabajo de campo (2017)

El total de los gerentes entrevistados manifestaron que SI comunican o trasmiten una idea clara y convincente de lo que quieren llegar a proyectar, de manera de no perder de vista y anticiparse a lo que viene en el futuro.

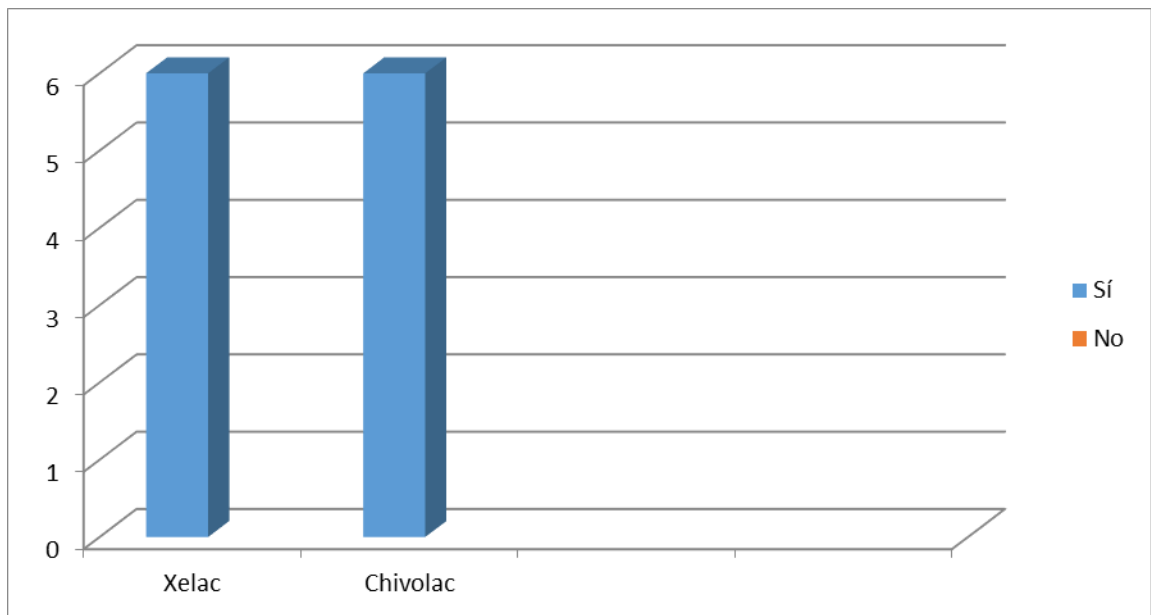
3. ¿Asegura que se cumplan las metas del grupo?

Cuadro No 3.

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 3



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los encuestados respondieron de manera afirmativa que se aseguran a que se cumplan las metas de manera individual y colectiva, pues el resultado de las mismas será de beneficio para la empresa.

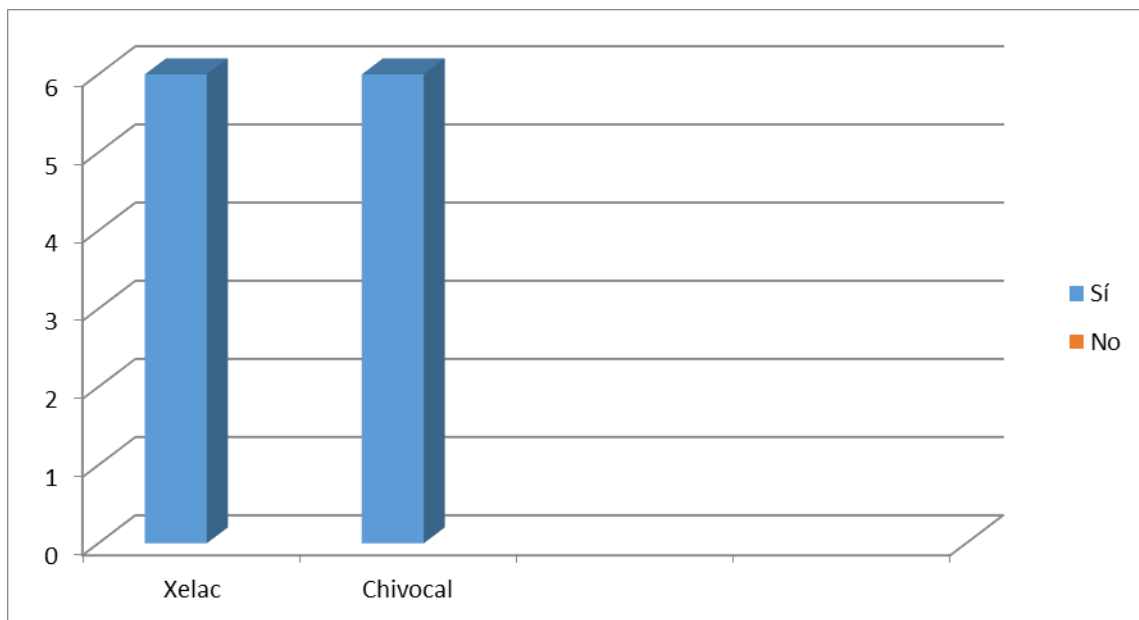
4. ¿Define claramente objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes?

Cuadro No 4

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 4



Fuente: Trabajo de campo (2017)

A lo que respondieron que Sí, pues afirman que tener objetivos claros tanto de sus funciones como la de sus colaboradores, permitirán realizar con mayor facilidad y de una manera eficiente el trabajo que les corresponda.

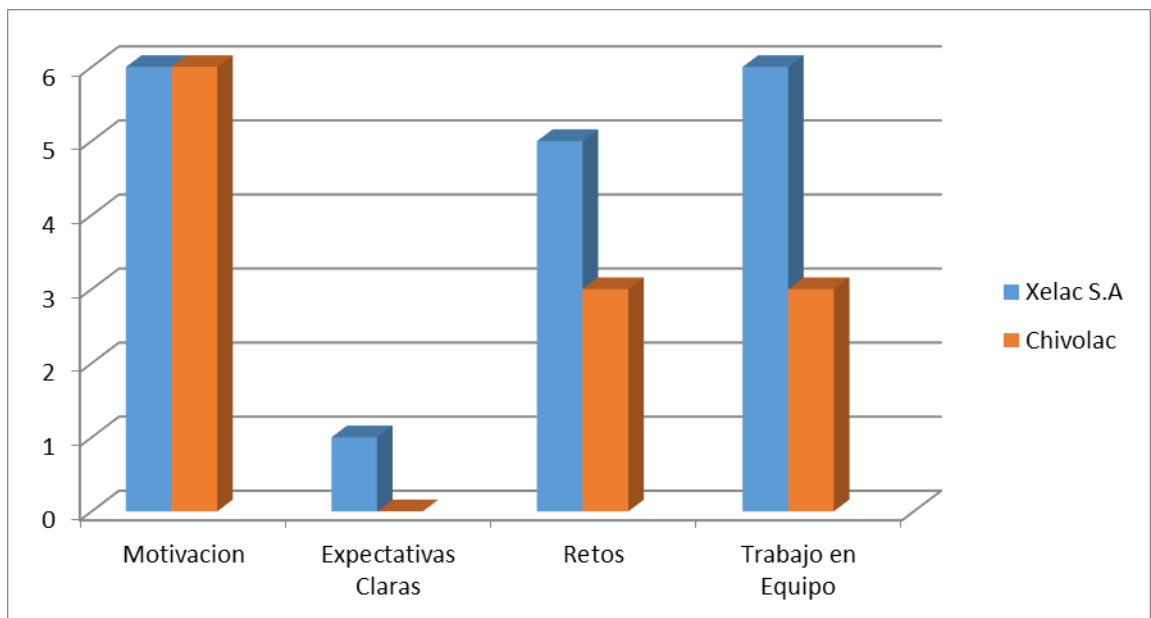
5. ¿De qué manera genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?

Cuadro No 5

	Xelac	Chivolac
Motivación	6	6
Expectativas claras	1	0
Retos	5	3
Trabajo en equipo	6	3

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 5



Fuente: Trabajo de campo (2017)

La manera que los gerentes utilizan para generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso es a través de la motivación y trabajo en equipo.

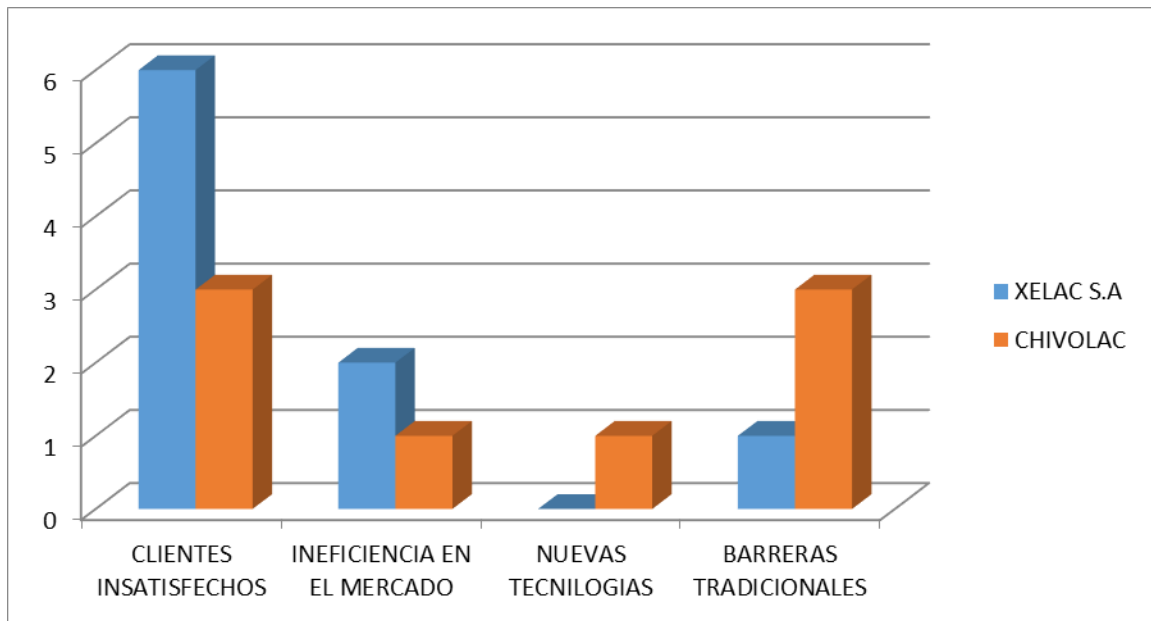
6. ¿Cómo detecta nuevas oportunidades de negocios?

Cuadro No 6

	Xelac	Chivolac
Cientes insatisfechos	6	3
Ineficiencia en el mercado	2	1
Nuevas tecnologías	0	1
Barreras tradicionales	1	3

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 6



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Una forma de detectar nuevas oportunidades es encontrar clientes insatisfechos, cuya necesidades solo se encuentran parcialmente cubiertas, es decir que aunque pueden cubrir la base de su problema no están contentos con cómo se atienden sus necesidades concretas.

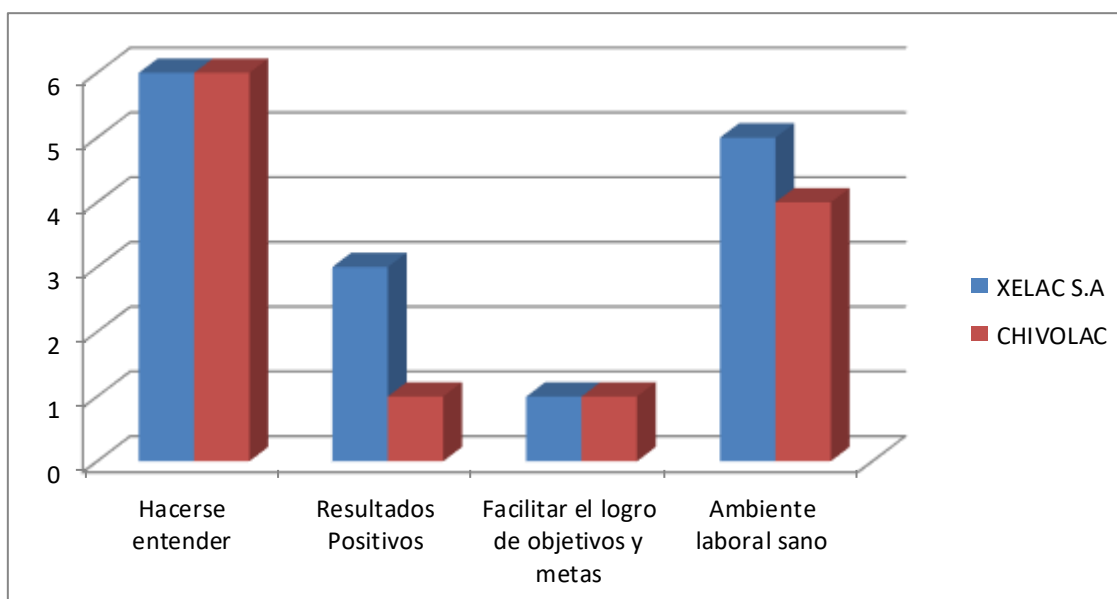
7. ¿Qué considera buena comunicación?

Cuadro No. 7

	Xelac	Chivolac
Hacerse entender	6	6
Resultados positivos	3	1
Facilita el logro de objetivos y metas	1	1
Ambiente laboral sano	5	4

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 7



Fuente: Trabajo de campo (2017)

La buena comunicación debe conseguir mejorar la actitud de los colaboradores de la empresa al momento de recibir indicaciones, pues no será necesario levantar la voz para hacernos entender, hablar de una manera clara, sencilla y precisa dará buenos resultados manteniendo un ambiente laboral sano.

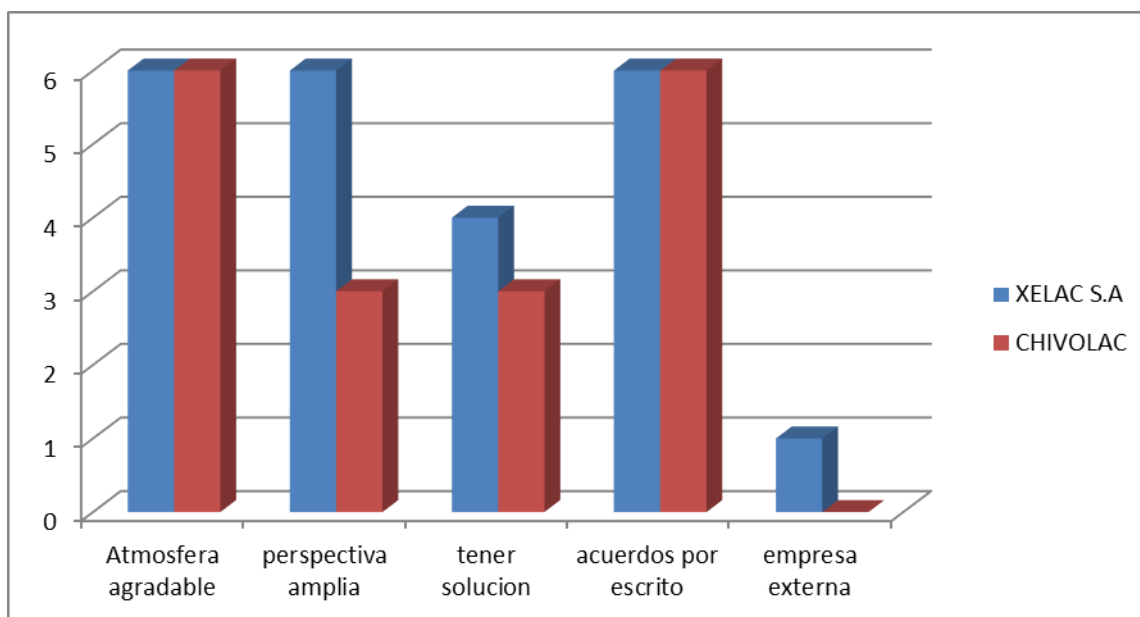
8. ¿Cómo resuelve un conflicto entre colaboradores?

Cuadro No. 8

	Xelac	Chivolac
Atmosfera agradable	6	6
Perspectiva amplia	6	3
Tener solución claras	4	3
Acuerdos por escrito	6	6
Empresa externa	1	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 8



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Ante un conflicto laboral, se debe generar una atmosfera agradable para que los colaboradores involucrados se sientan en confianza de explicar y dar su opinión ante lo sucedido. Ver el problema con una Perspectiva amplia, tener clara la solución, llegar a acuerdos y dejarlos por escrito, de manera de comprometer a los involucrados a que se cumplan.

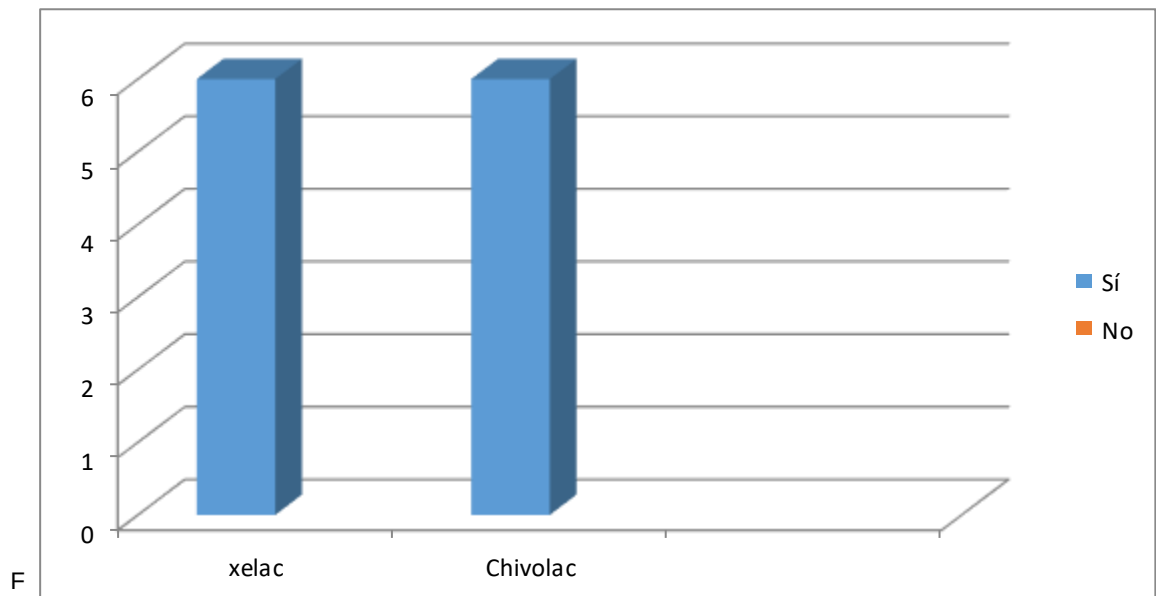
9. ¿Tiene la capacidad de escuchar y hacer preguntas de forma efectiva?

Cuadro No. 9

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 9



Fuente: Trabajo de campo (2017)

En la gráfica anterior se puede observar que ambos gerentes opinaron que sí tienen la capacidad de escuchar y hacer preguntas de forma efectiva, ya que le dará la confianza al colaborador de expresar sus opiniones e ideas sin ningún perjuicio, pues sabrá que está tomando en cuenta lo que él diga.

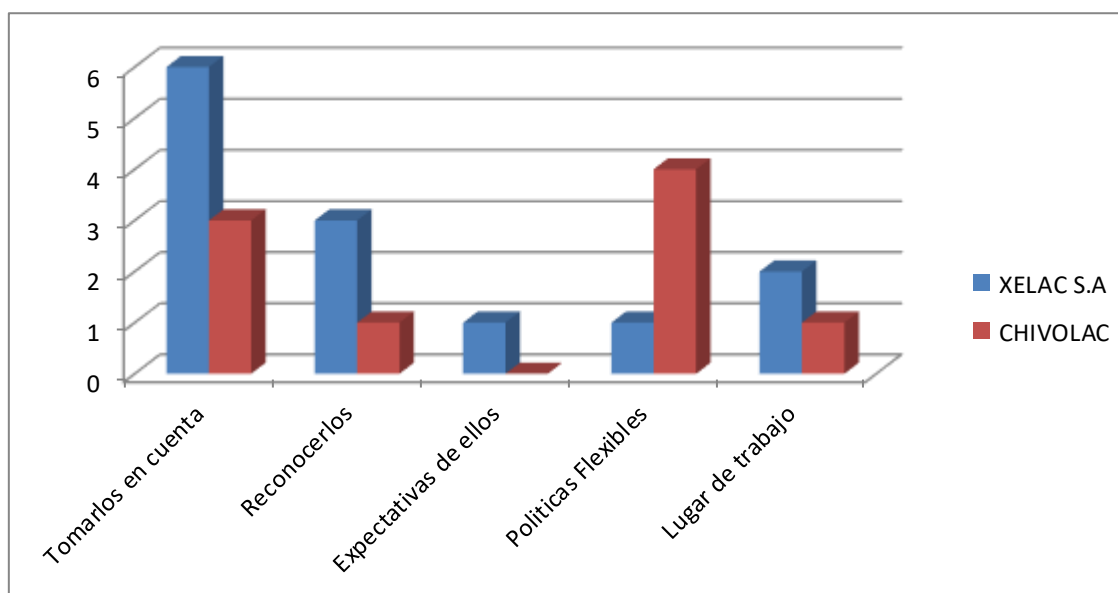
10. ¿De qué manera motiva a los colaboradores para compartir ideas?

Cuadro No. 10

	Xelac	Chivolac
Tomarlos en cuenta	5	3
Reconocerlos	3	1
Expectativas de ellos	1	0
Políticas Flexibles	1	4
Lugar de trabajo	2	1

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 10



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes de ambas empresas indicaron que la manera que motivan a los colaboradores para compartir ideas es tomándolos en cuenta. Es prioritario contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

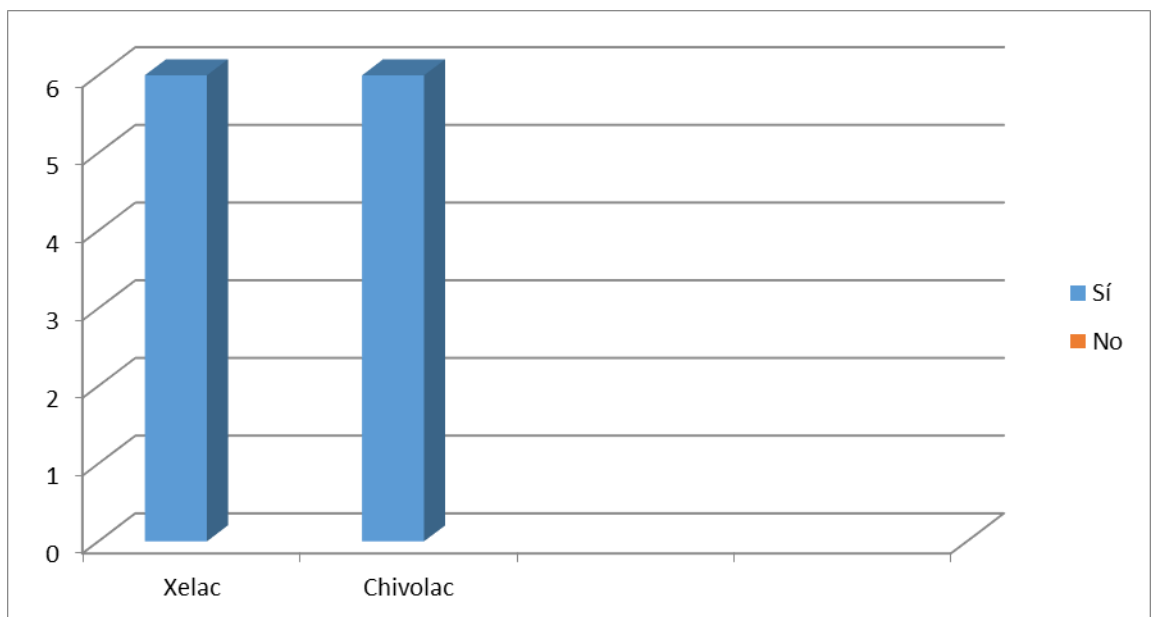
11.¿Comparte sus ideas con otros?

Cuadro No. 11

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 11



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes entrevistados consideran que es importante compartir las ideas con otras personas pues un punto de vista diferente hará mejorar la idea, trabajar en equipo también es importante para el éxito de la empresa, por lo que desarrollar una idea con opiniones y puntos de vista de otros colaboradores será una idea prevista para el éxito.

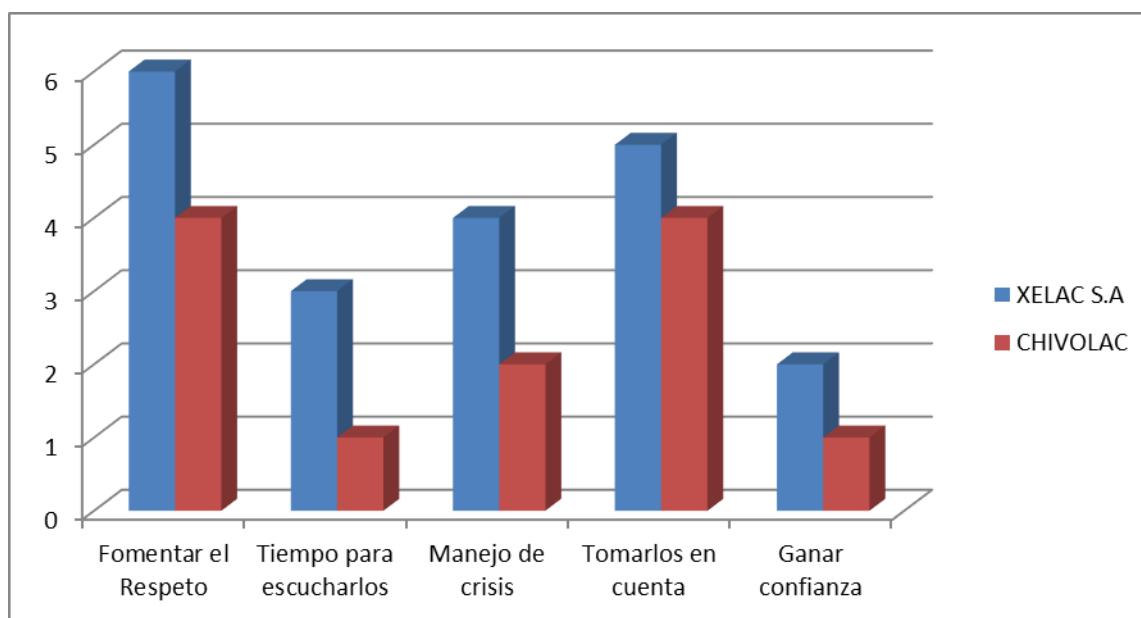
12.¿Cómo logra mantener el buen clima organizacional y espíritu de sus colaboradores con entusiasmo?

Cuadro No 12

	Xelac	Chivolac
Fomentar el respeto	6	4
Tiempo para escuchar	3	1
Manejo de crisis	4	2
Tomarlos en cuenta	5	4
Ganar confianza	2	1

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 12



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Ambos gerentes indicaron que la manera en que logran mantener el buen clima organizacional y espíritu de los colaboradores es fomentando el respeto, tomándolos en cuenta, mostrando seguridad en el manejo de algún problema, tomar tiempo para escucharlos y ganándose la confianza.

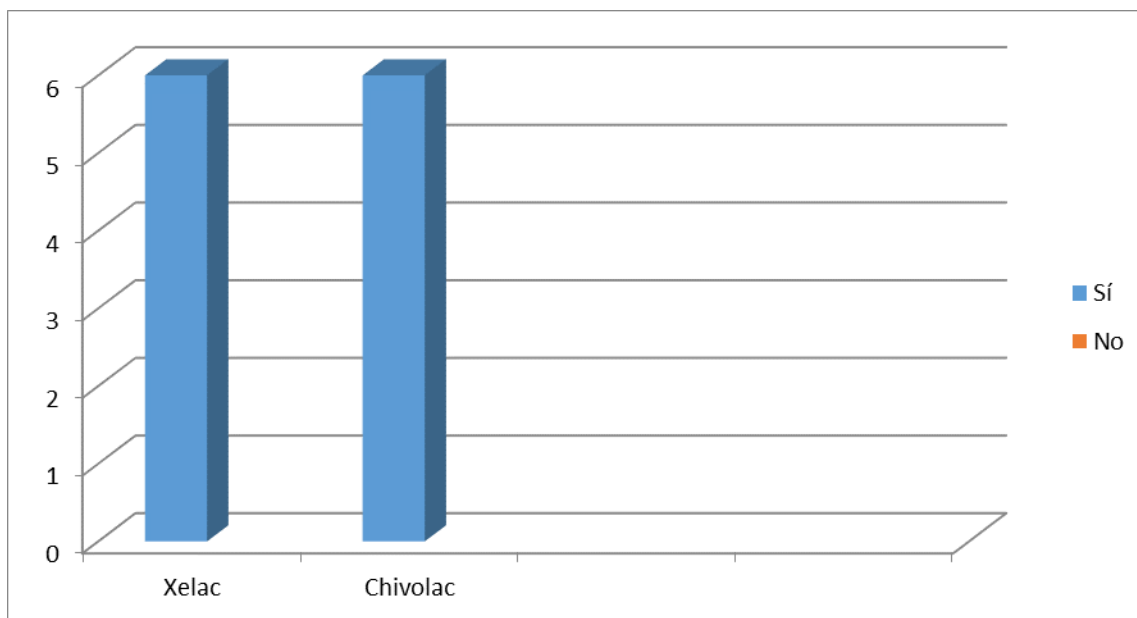
13. ¿Genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo ilusión y compromiso profundo?

Cuadro No. 13

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 13



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes entrevistados respondieron de manera afirmativa al anterior cuestionamiento considerando que como líderes mantener un ambiente de entusiasmo ilusión y compromiso profundo son elementos esenciales para el funcionamiento y productividad de la empresa, estos elementos también son parte importante de tener un ambiente laboral sano, hará que los colaboradores sientan el interés de desarrollar exitosamente sus funciones.

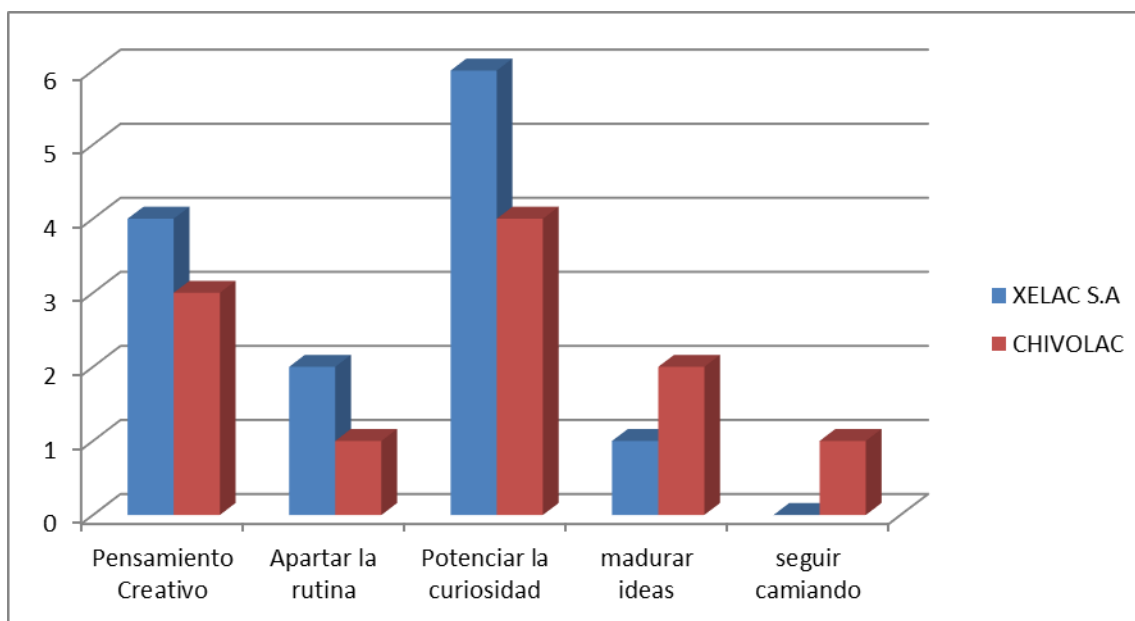
14.¿Qué técnicas utiliza para fomentar la creatividad en forma individual o en equipo?

Cuadro No. 14

	Xelac	Chivolac
Pensamiento creativo	4	3
Apartar la rutina	2	1
Potenciar la curiosidad	6	4
Madurar ideas	1	2
Seguir caminando	0	1

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 14



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes de ambas empresas indicaron que las técnicas más utilizadas para fomentar la creatividad son a través del Pensamiento creativo, apartar la rutina, potenciar la curiosidad, madurar ideas y seguir caminando.

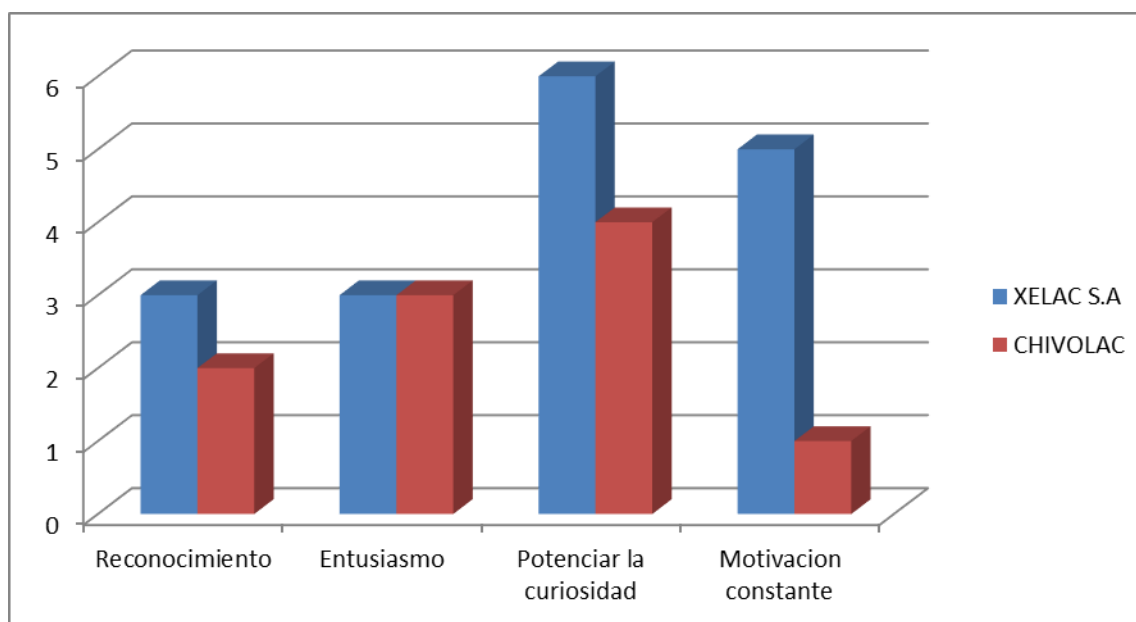
15. ¿De qué forma ayuda a sus colaboradores a comprometerse con sus objetivos?

Cuadro No. 15

	Xelac	Chivolac
Reconocimiento	3	2
Entusiasmo	3	3
Empoderamiento	6	4
Motivación	5	1

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No 15



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes de ambas empresas indicaron que las formas en que ayudan a sus colaboradores a comprometerse con sus objetivos son en base al reconocimiento, entusiasmo, empoderamiento y motivación constante.

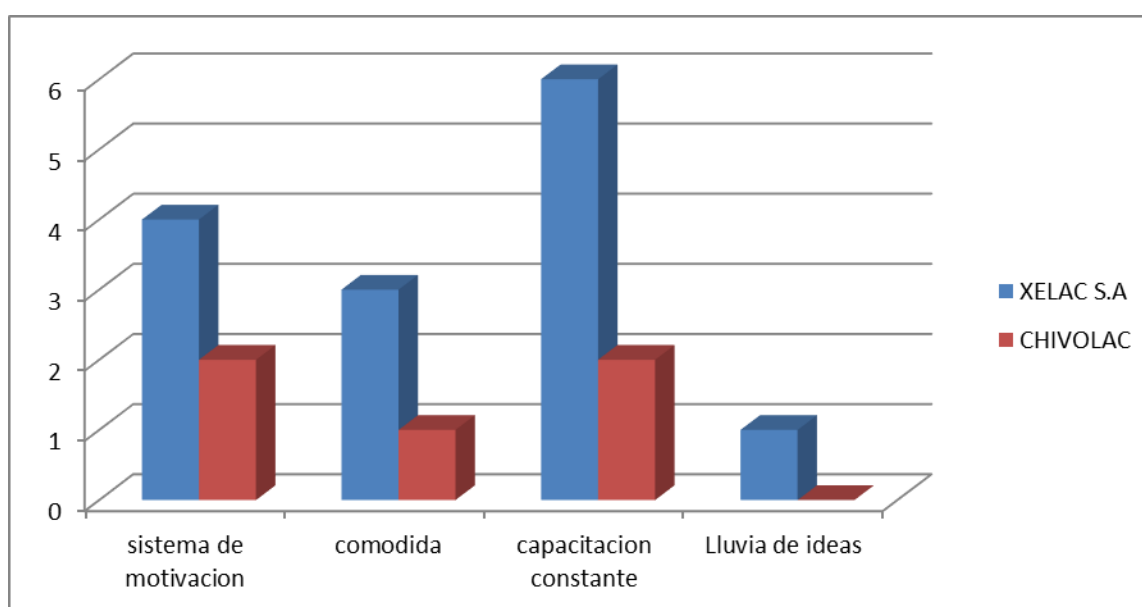
16. ¿Cómo propicia la participación de colaboradores?

Cuadro No. 16

	Xelac	Chivolac
Sistema de motivación	4	2
Evitar comodidad	3	1
Capacitación constante	4	2
Lluvia de ideas	1	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 16



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes de ambas empresas indicaron que la manera en la que se propicia la participación de sus colaboradores es que se sientan cómodos en el lugar de trabajo, motivados, recibiendo capacitación constante y haciendo sesiones de lluvia de ideas para que estén involucrados en la organización.

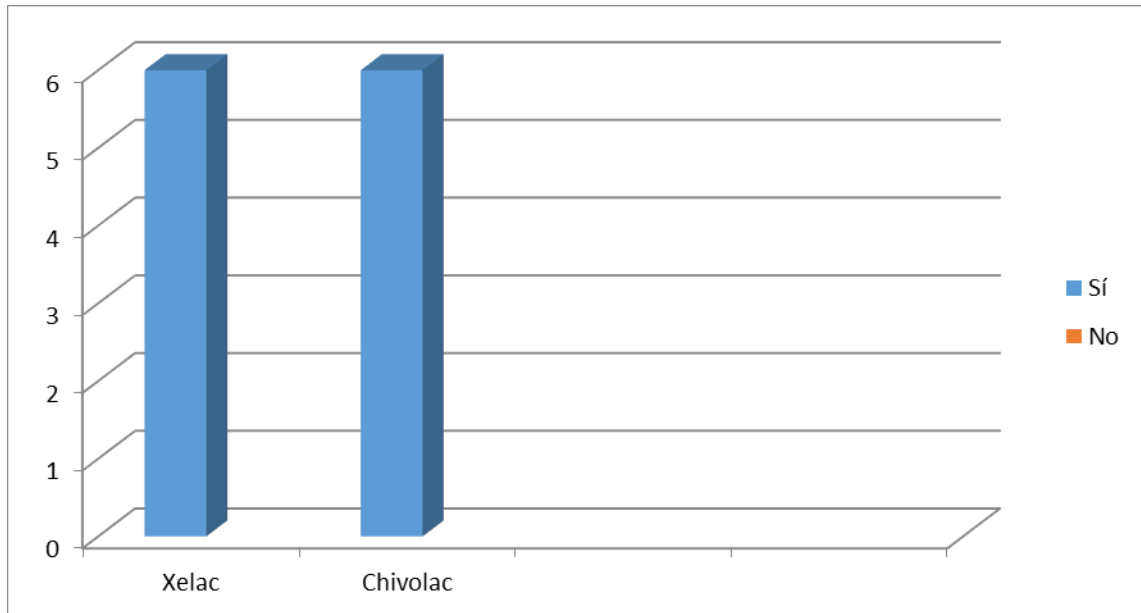
17.¿Trata de lograr la armonía?

Cuadro No. 17

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 17



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes entrevistados respondieron de manera afirmativa al anterior cuestionamiento, considerando que el estado anímico y emocional de los colaboradores repercute en su desempeño, por lo que como gerentes es importante lograr la armonía indistintamente del puesto y funciones que desempeñé.

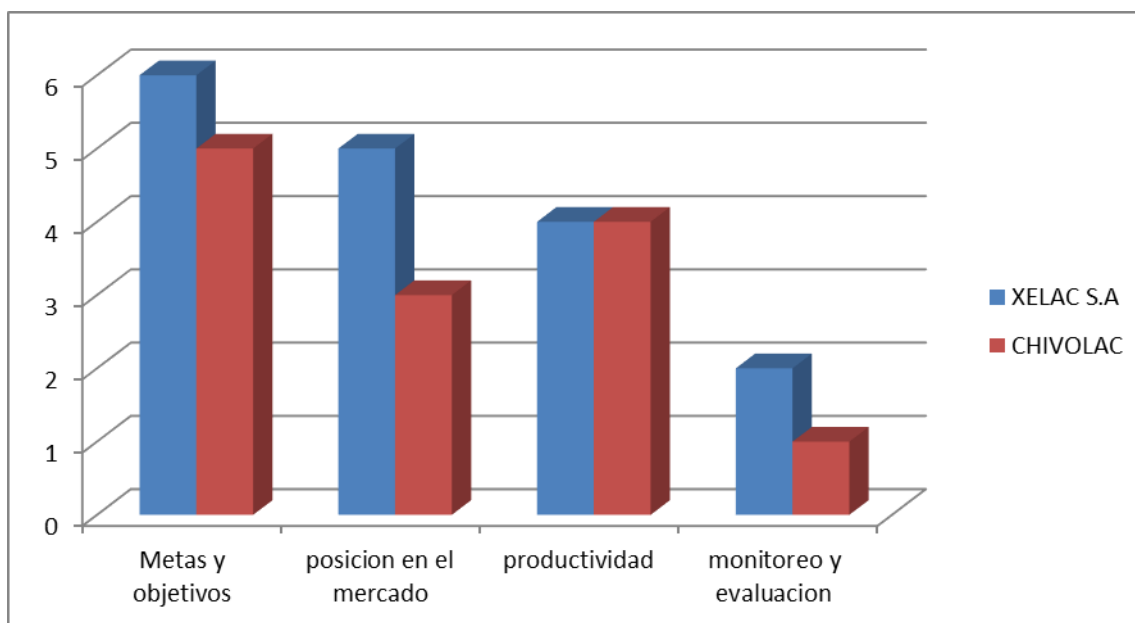
18. ¿Cómo establece un estándar del rendimiento esperado?

Cuadro No. 18

	Xelac	Chivolac
Metas y objetivos	6	5
Posición en el mercado	5	3
Productividad	4	4
Monitoreo y evaluación	2	1

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No.18



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes de ambas empresas indicaron que la manera en que se establece un estándar de rendimiento es a través de metas u objetivos verificables, posicionamiento en el mercado, productividad, monitoreo y evaluación constante.

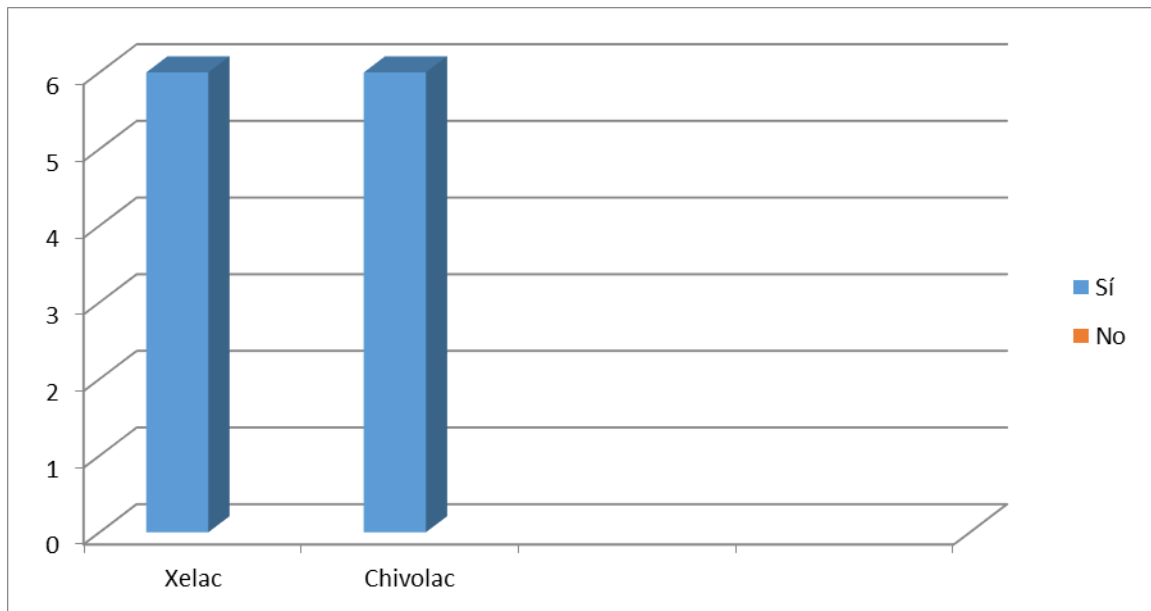
19. ¿Trata a todos los colaboradores de manera igual y justa?

Cuadro No. 19

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 19



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes entrevistados creen que la única manera justa de dirigir personas es tratar a todos los empleados de la misma manera, independientemente de su sexo, edad, minusvalía física y otras características personales.

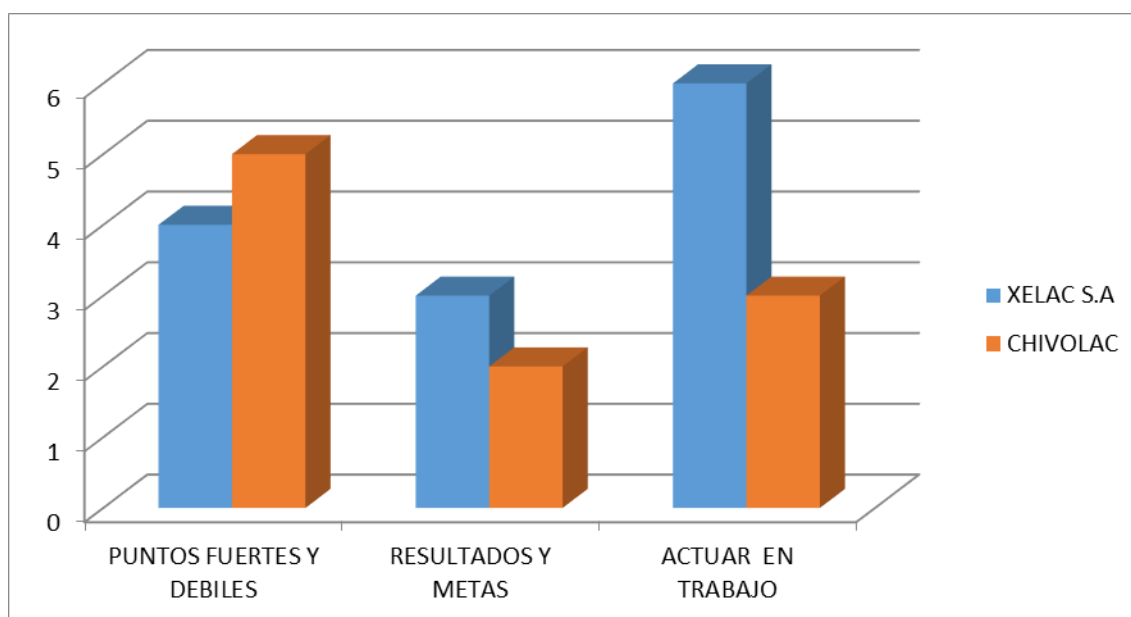
20. ¿Cuándo evalúa un problema de rendimiento de algún colaborador, como determina si es por falta de motivación o de habilidad?

Cuadro No. 20

	Xelac	Chivolac
Puntos fuertes y débiles	4	5
Resultados y metas	3	2
Actuar en el trabajo	6	3

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 20



Fuente: Trabajo de campo (2017)

Los gerentes de ambas empresas indicaron que la manera de evaluar un problema de rendimiento de un colaborador es determinar los puntos fuertes y débiles, evaluando los resultados, metas y considerando la forma de actuar en su lugar de trabajo.

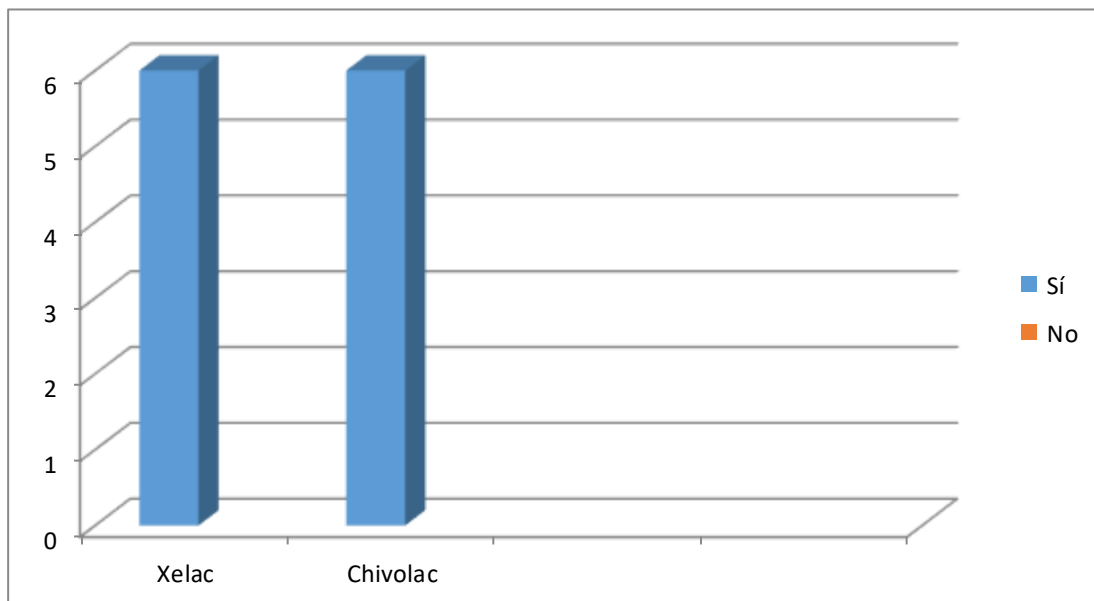
21. ¿Ayuda a los colaboradores a establecer objetivos que presenten un reto?

Cuadro No 21

	Sí	No
Xelac S.A	6	0
Chivolac	6	0

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Grafica No. 21



Fuente: Trabajo de campo (2017)

En la gráfica anterior se puede observar que los gerentes de ambas empresas afirmaron que establecen objetivos que presenten un reto para cada colaborador.

4.2. Estudio a colaboradores

De manera de confrontar y tener información con mayor sustento se realiza una escala de Likert con los colaboradores tanto de la empresa fabricante de lácteos Xelac, como de la Empresa Chivolac.

Datos generales:

Se encuestó a colaboradores de distintos departamentos como departamento de mercadeo, financiera, de ventas, producción y recursos humanos, puestos que en su mayoría son ocupadas por personas de género masculino, comprendido entre 18 a 36 años de edad.

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Necesita Mejorar
01.	¿Verifica si se logran las metas del equipo?	0	64	20	5
02.	¿Delga funciones apropiadamente?	82	3	5	0
03.	¿Crea en el grupo que dirige un ambiente agradable y de compromiso?	0	5	75	0
04.	¿Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos?	0	9	22	53
05.	¿Permite que las decisiones sean tomadas en equipo?	0	0	5	84
06.	¿Logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas?	18	40	26	5
07.	¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembro del equipo?	34	19	13	23
08.	¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	3	64	20	2

09.	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	82	1	0	6
10.	¿Existe buena comunicación al momento de delegar funciones?	0	61	9	18
11.	¿Permite que las decisiones sean tomadas en equipo?	2	2	4	81
12.	¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo?	21	35	23	10
13.	¿Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás?	11	27	19	34
14.	¿Comunica con claridad cada actividad que se realiza?	0	70	14	5
15.	¿Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva?	29	28	24	8
16.	¿Motiva a los miembros del equipo a que se comprometan al éxito?	44	42	2	1
17.	¿Da reconocimientos por logros importantes?	0	29	28	32
18.	¿Da sugerencias para mejorar?	5	10	25	49
19.	¿Los colaboradores sienten que son tratadas de manera igual y justamente?	80	0	0	9

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se considera que las competencias de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. Según el autor Madrigal (2009) llama competencias gerenciales al talento o ingenio de una persona para efectuar una labor; también intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional. Las competencias que un gerente debe dominar en primer lugar es saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2013) mencionan que la toma de decisiones asertiva es fundamental en todo proceso directivo. En este proceso la responsabilidad completa recae en el gerente sin embargo, esto no implica que él solo deba decidir.

De acuerdo con la investigación realizada los gerentes acuden a otras personas por apoyo para la toma de decisiones, ya que es importante conocer todos los puntos de vista y tener la mayor cantidad posibles de soluciones para que así se tenga la seguridad que las decisiones tomadas son realizadas en equipo con la participación cada uno de los colaboradores y personas involucradas en la empresa.

Dicha aseveración se puede constatar con los colaboradores quienes tiene una opinión opuesta pues consideran que en cuanto a la toma de decisiones no son tomados en cuenta, considerando que es un elemento que se debe de mejorar, pues de esa manera los colaboradores se sentirán con más identidad hacia la misma empresa y sintiéndose útiles harán de manera más eficiente sus labores.

En la misma línea Puchol (2010) menciona que la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo. Decidir implica renunciar a lo que no se ha elegido, las decisiones tomadas hoy determinan el futuro. Por lo tanto aquellos gerentes

que recientemente han sido promovidos o que no cuentan con tiempo de experiencia necesario, pueden presentar ansiedad y temor.

Tras la investigación realizada los colaboradores opinan que los gerentes no muestran interés en sus opiniones y que es un elemento que se debe mejorar, otra parte opina que con frecuencia son escuchadas sus opiniones sin embargo en la toma de decisiones no son relevantes y un pequeño porcentaje opina que si son escuchados.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2013) mencionan que los directivos de la empresa son los encargados de regir este proceso, para que ellos puedan negociar de la mejor manera, deben en primer lugar, estar al tanto de lo que sucede con los colaboradores e identificar si alguno de ellos tiene alguna inconformidad o simplemente necesita apoyo en alguna situación.

Los directivos también deben ser expertos en solucionar conflictos, ya que, al manejar recurso humano, en algún momento surgirá una dificultad, la cual puede afectar el desempeño de los involucrados, si no se resuelve.

De acuerdo al trabajo de campo cuando en la empresa sucede un problema los gerentes consideran tener la capacidad y habilidades de evitar recalcar el problema y prefieren buscar a través del diálogo la solución más acertada, llegar a acuerdos escritos, tener una perspectiva amplia para ver más allá del problema, buscar la manera de generar una atmósfera agradable para buscar la solución del problema, tomando en cuenta que si el problema se les escapa de las manos es necesario buscar ayuda profesional externa.

Con respecto a la opinión de los colaboradores opinan que siempre se han logrado resolver los problemas que eventualmente se presentan, otra parte considera que casi siempre se resuelve de buena manera y el restante porcentaje de los colaboradores consideran que es una habilidad que los gerentes en sus distintos niveles debe de mejorar.

Tobar (2010) afirma que cada puesto tiene sus propias funciones, el gerente integral es el encargado de fungir como capitán del equipo y velar porque todos los puestos realicen su trabajo adecuadamente, muchos directivos olvidan que el corazón de la empresa, no son solamente los papeles, sino que lo forman las personas, por lo que hay que motivar a los colaboradores, tener un ambiente agradable de trabajo, es por eso que el gerente integral tiene que poseer dotes de liderazgo y habilidades comunicativas que permitan que todos trabajen por el mismo objetivo.

En esta línea los gerentes entrevistados opinan que después de varias horas de trabajo y por la clase de trabajo que desempeñan los colaboradores es difícil mantener el entusiasmo ilusión y compromiso, factores que son indispensables para generar un ambiente laboral sano.

Por lo que generalmente hacen uso de algunos elementos como la motivación, constante, recordar las expectativas entre los colaboradores y directivos, plantear retos que generen lealtad a la empresa y que a su vez se construya el ambiente adecuado para laborar. Por su parte los colaboradores afirman que siempre son motivados para la realización del trabajo que les corresponde un otra parte opina que casi siempre, y un pequeño porcentaje opina que siempre se puede mejorar, que puede ser mejor.

Aragón (2012) La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo". La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica.

La adaptación al cambio es constante en nuestro día a día ya que es la clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral, genéticamente los seres humanos estamos predispuestos para lograr la adaptación al cambio y a las circunstancias del entorno que nos rodea en cada momento, debido a que todo a

nuestro alrededor y el de nuestros antepasados está constantemente modificándose y la única manera de sobrevivir es a través de la adaptación al cambio.

Por su parte los gerentes entrevistados hacen uso de algunas técnicas para fomentar la creatividad en el equipo, entre las que se pueden mencionar es el pensamiento creativo, el cual requiere de práctica y es necesario alejarlos de las tareas rutinarias para poder sacarlo a relucir e ir desarrollándolo, de esta manera tendrá más habilidades y generaran nuevas ideas de manera individual y en equipo.

Otro porcentaje de los entrevistados creen necesario potenciar la curiosidad ya que es el principio del pensamiento creativo. A partir de aspectos de la realidad aparentemente irrelevantes, pueden surgir ideas, dudas, planteamientos y conexiones conceptuales.

Tras las escala del Likert los colaboradores opinan en su mayoría que los gerentes necesitan mejorar y promover acciones para optimizar el talento y creatividad de los demás.

Fernández (2012) refiere a la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Por otro lado Belker y Topchik (2014) comentan que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se auto dirijan, tengan claras sus metas, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto ellos deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea y metas que deben desempeñar, necesitan confiar en ellos.

El éxito o fracaso de las empresas productoras depende del cumplimiento de metas tanto en producción como en ventas y a su vez en el posicionamiento de la misma en el

mercado, por lo tanto deben tener claros los objetivos y hacia donde deben llegar, lo que permitirá al personal a cargo saber dirigir los recursos y esfuerzos para que de manera colectiva se logren alcanzar metas y mejoras continuas dentro de la empresa.

Por su parte los gerentes entrevistados consideran importante tener una buena comunicación pues a través de ella se debe conseguir mejorar la actitud de los colaboradores de la empresa al momento de recibir indicaciones, pues no será necesario levantar la voz para hacerse entender, hablar de una manera clara, sencilla y precisa dará buenos resultados manteniendo un ambiente laboral sano.

Argumento que es validado por la opinión de los mismos colaboradores, calificándolos de buena manera, otra parte consideran que al momento de delegar funciones se debe mejorar la comunicación y un pequeño grupo consideran que con frecuencia la comunicación entre gerentes y colaboradores es buena y los gerentes afirman que tener objetivos y funciones claros propios y de sus colaboradores permitirá realizar con mayor facilidad y de una manera eficiente el trabajo que les corresponda.

Dentro de la estructura de la empresa se contemplan las metas que son planteadas por el gerente a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, es importante entonces que estas metas estén apegadas a la realidad que vive la empresa.

En cuanto a estos elementos se considera que casi siempre el gerente logra comprometer a los colaboradores con sus metas, en la escala de Likert considera que siempre y el restante por ciento consideran que se debe mejorar.

VI. CONCLUSIONES

- Mediante las competencias gerenciales los administradores de cada empresa utilizan sus conocimientos y experiencias sobre todo su capacidad para tomar decisiones, tomándose en cuenta el carácter tanto individualmente como en grupo, debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, por lo que no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas pues estas decisiones marcaran el rumbo de la organización.
- Los directivos también deben ser expertos en solucionar conflictos, ya que al manejar recurso humano en algún momento surgirá una dificultad, por lo que la negociación es la mejor herramienta para manejar los desacuerdos, siendo esta una de las tareas más importantes en los puestos de mando alto, donde la experiencia y principios serán infaltables.
- Las competencias gerenciales deben propiciar el enriquecimiento de los colaboradores como seres humanos, esto se logrará incorporando una serie de valores, sentimientos, actitudes y hábitos para disponer la motivación individual y colectiva hacia el proceso de mejoramiento y cambio dentro de las empresas.
- Lácteos Xelac R.L y Lácteos Chivolac S.A son empresas que cuenta con personal capacitado para la realización de las tareas que requieren, con grandes cualidades y habilidades que buscan el beneficio de la empresa, buscan la creatividad y adaptación al cambio y van siempre enfocados en la productividad para cumplir las exigencias y los requerimientos del cliente final.
- La comunicación en las empresas es muy importante, esta debe estar consciente de lo esencial que es brindar un servicio de calidad, por lo que debe estar dentro y fuera de la empresa, ya que fomenta buenas relaciones humanas. Una comunicación adecuada es la clave para detectar problemas para lograr un mejor desempeño, incrementar productividad y generar utilidades para la empresa.

- El pensamiento estratégico es el camino a seguir para alcanzar un buen planeamiento estratégico, para lo cual emplea el proceso de análisis, las estrategias y políticas a emplear, las cuales deben ser bien sustentadas y empleadas que permitirá alcanzar metas y objetivos propuestos.
- El liderazgo es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación. El liderazgo utilizado de manera efectiva permite a un administrador obtener una participación activa y consiente en la consecución de los objetivos institucionales.

VII. Recomendaciones

- Fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio y desarrollo de las empresas fabricantes de productos lácteos, para que las mismas desarrollen al máximo sus recursos y puedan tomar decisiones acertadas que les permitan posicionarse de mejor manera en el mercado y sean reconocidas por su calidad.
- Estimular y socializar con los colaboradores de manera que puedan negociar y llegar acuerdos que permitirá el crecimiento profesional como seres humanos, así mismo ayudara a la empresa en la productividad y alcanzar los objetivos establecidos.
- Implementar un espacio motivacional, que permita a los gerentes un mayor acercamiento a sus colaboradores y mejorar el nivel de motivación y satisfacción, tomando en cuenta el lugar de trabajo y las relaciones con los compañeros, incorporando un proceso de cambio y armonía dentro de la empresa.
- Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores sean abiertos y estén preparados para realizar los cambios que sean adecuados en función del mejoramiento de la empresa, innovando y siendo creativos.
- Mejorar los canales de comunicación, entre gerentes y colaboradores de manera que sea de doble vía, dando como resultado un servicio de calidad dentro y fuera de la empresa.
- Fomentar el pensamiento estratégico dentro de las empresas, lo que les permitirá tener éxito ante la competencia, tomando como base la experiencia y conocimiento de los gerentes, pues el mismo solo se adquiere con el tiempo.
- Promover en los dirigentes el liderazgo, ya que ello es una manera de inspirar una visión para lograr mejores resultados y mejores niveles de desarrollo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, C., Cetina, T. y Ortega, I. (2010, enero). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo.

Alcon, R. 2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo

Andrino, M. (2009). Determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivos y mandos medios, utilizando formatos sistematizados.

Coto, M. (2012). Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión.

Covey (2011). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Drucker, P. (2011). El ejecutivo eficaz. Editorial Sudamericana. México.

Fernández, E. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario. 1ra. Edición. España: Paraninf S.A.

Madrigal, D. (2009). Habilidades directivas. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.

Marin y Zamora. (2009). La esencia del liderazgo.

Mazariegos, L. (2015). Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano para centros hospitalarios.

Muñoz, J. (2012). Competencias laborales del gerente de recepción en hoteles de cadenas internacionales en Guatemala.

Puchol, L. (2010). Habilidades directivas, 3ª edición. Editorial Díaz de Santos. Colombia.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario competitivo. 3ra. Edición. México: Pearson Educación. Rodríguez, R., Rodríguez, M. y Peteiro, L. (2007, 14 de mayo). Desarrollo organizacional

Tobar, E. (2010). Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes. 1era. Edición. Colombia: Eco, ediciones.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. 8ta. Edición. México: Pearson.

IX. ANEXOS

ANEXO I

GUÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS LÁCTEOS

- **Justificación:**

En la actualidad los gerentes desempeñan un papel con alto grado de complejidad, por las responsabilidades que recaen en él, como la cabeza y alto mando de cualquier empresa, por lo que se hace necesario que estos realicen un análisis crítico constante de sus prácticas, hábitos y modo de adoptar nuevos comportamientos de índole técnica en búsqueda de la mayor eficacia gerencial.

El fortalecimiento de competencias en los directivos de las empresas fabricantes de productos Lácteos Xelac R.L y Lácteos Chivolac S.A permitirá con ello tener al personal idóneo para dirigir la misma, manejar al personal apropiadamente y reducir la insatisfacción en el ambiente laboral.

Al fortalecer las competencias de los directivos, se invierte en el talento humano, actor primordial para conseguir en lo comercial incremento en las ventas, atención y servicio de calidad de cada uno de los colaboradores de la empresa y de los clientes.

En esta misma línea la propuesta se enfoca en desarrollar y potenciar las principales habilidades que debe de tener un buen líder, reforzar los patrones mentales y críticos para un perfil gerencial.

- **Introducción:**

Las competencias gerenciales que poseen los administradores de las empresas fabricantes de productos lácteos son fundamentales para el crecimiento tanto de

la empresa como del recurso humano que tienen a su cargo. Ese conjunto de capacidad debe desarrollarse día a día.

Después de determinar la importancia que tienen las habilidades gerenciales para que la empresa logre mantenerse en el mercado y desarrolle sus actividades con la mayor eficiencia, se presenta una guía que permite a los gerentes mejorar sus habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisión y resolución de conflictos a través de diferentes actividades que los administradores deben realizar con el fin de reflejar que cuando las habilidades que se poseen son puestas en práctica la empresa se encamina al crecimiento y mejora de la productividad.

Esta guía práctica, partir de lo que los gerentes conocen, fortalecer estas capacidades a través de un proceso de Teorización, con la finalidad de ver una práctica mejorada.

- **Objetivo general:**

Elaborar una guía para los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos Xelac S.A y Chivolac, la cual les permita fortalecer y potencializar las competencias gerenciales.

- **Objetivos específicos:**

- Desarrollar las habilidades de liderazgo, profundizando en las herramientas claves para potenciar al personal a su cargo, gestionar equipos y generar un clima de trabajo abierto al cambio y la innovación,
- Utilizar las habilidades de los altos mandos para mejorar la comunicación entre de los colaboradores y por ende de la empresa,
- Mejorar la forma de resolver conflictos de manera efectiva y estratégica, apuntando a un incremento de la productividad de su organización,
- Fortalecer la toma de decisiones mediante algunas actividades que potencien su desarrollo.

Como punto de partida el gerente debe realizar un auto evaluación, el objetivo de esta actividad es que el gerente se vea así mismo y describa las competencias que posee y pueda reflexionar acerca de sus habilidades y cuales necesita mejorar.

A continuación se presenta un formato de autoevaluación:

- En una escala de 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 es nunca, valore cada una de las preguntas que a continuación se presentan.

1. Soy competente en mi trabajo ()
2. Trabajo duro para mejorar mi conocimiento ()
3. Me fijo normas altas ()
4. Soy modelo del rol que tengo y pongo el ejemplo apropiado para que los otros lo sigan ()
5. Soy capaz de organizar y explicar mis pensamientos claramente ()
6. Doy instrucciones claras y concisas; el personal sabe que hacer después de recibir mis instrucciones ()
7. Demuestro la paciencia y preocupación necesaria para ser un consejero eficaz ()
8. Manejo eficaz mente mi tiempo ()
9. Establezco prioridades y metas claras ()
10. Me aseguro que otros me ayuden a desarrollar los planes cuando es apropiado ()

Sume los puntos

Total	Descripción
1 -20	Usted necesita mejorar en la mayoría.
21-35	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas.
36-50	Usted es un líder excelente, trabaje duro para mantener todas sus competencias.

Tras responder a estas interrogantes es importante potencializar conocimientos.

- **Contenido**

Liderazgo:

El liderazgo es la capacidad de los gerentes de dirigir, guiar, organizar y trabajar con determinado equipo de colaboradores, ser líder implica un sinnúmero de elementos, debe buscar antes que nada que todos los colaboradores se sientan motivados y realicen sus funciones adecuadamente. Para esto es de suma importancia que el gerente conozca qué tipo de líder que es y así enfocar todas sus energías para liderar su equipo.

Tipos de liderazgo:

Tipos	Características	Reflexión
Autoritario	-Es el que da órdenes, espera obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad. -Se presenta comúnmente en relaciones obrero-patrón y unidades militares.	Este liderazgo es uno de los impedimentos más serios para fomentar la evolución de una cultura verdaderamente democrática.
Paternalista	-Trata a sus miembros del grupo	Cultiva actitudes de

	como una madre o padre trataría a sus hijos, el o ella, los cuidan, los protegen, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos. -Presenta satisfacción ante la idea de ser necesario para los demás.	dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal.
Basado en conocimiento y sabelotodo	-Se forma la figura de líder por su nivel de conocimientos. -Tiende a crear sentimientos de inferioridad que le otorgan poder sobre los demás.	Puede generar falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo que por consecuencia afecta la ejecución de las tareas.
Manipulador	-Es basado en la capacidad del líder para comunicarse y tener poder de convencimiento para lograr que se realicen objetivos independientemente del cometido real. -A menudo las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la política.	Muchas veces lo que el líder imparte es bienestar aparente para esconder los verdaderos motivos e intereses.
Democrático	-Ofrece un compromiso con el proceso de elegir. -Presenta procesos participativos para la toma de decisiones. -Se estimula la participación y libre intercambio de ideas	Un líder que valora la participación espera hasta que las/os demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia.

Aspectos a considerar:

- ✓ Conózcase a usted mismo, sus fortalezas y debilidades,
- ✓ Planee las estrategias de acción de acuerdo a las fortalezas de sus colaboradores,
- ✓ Practique la amabilidad y las buenas relaciones humanas en todo momento,
- ✓ Reconozca las capacidades de cada miembro de su equipo. Oriéntese a servir, haga que los colaboradores lo vean como un mentor.

Tras la teorización se dan a conocer algunas actividades que le permitan poner en práctica lo aprendido.

Actividades

1. Qué opinas tú: esta actividad tiene como objetivos determinar en qué piensan los colaboradores en relación al desempeño de los gerentes, lo que permitirá tener una visión más clara de las cosas que hay que mejorar.

Para dicha actividad los gerentes portaran una camisa elaborada de papel y los colaboradores tendrán que escribir con marcador que es lo que piensan, esta actividad afianzará la relación de colaboradores y gerentes y a su vez fortalecerá

2. Video Reflexivo: esta actividad le permitirá conocer a través de vivencias y experiencias de otro gerente como han logrado ser buenos líderes y puedan motivarse a realizar un buen rol dentro de las empresas a su cargo. Para esta actividad se recomiendan puedan estar los gerentes de distintas áreas.

Como punto de partida el gerente debe realizar una auto evaluación, el objetivo de esta actividad es que el gerente se vea así mismo y describa las competencias que posee y pueda reflexionar acerca de sus habilidades y cuales necesita mejorar.

A continuación se presenta un formato de autoevaluación:

- En una escala de 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 es nunca, valore cada una de las preguntas que a continuación se presentan.
1. Al hablar explico las ideas y los conceptos de manera que todos las pueda entender ()
 2. Escucho atentamente a los otros y presto atención a lo que ellos tienen que decir ()
 3. Comunico la emoción y el entusiasmo adecuado que motivan a los empleados ()
 4. Se expresar mis ideas ()
 5. Comunico con claridad cada actividad que se realiza ()
 6. Interactuó con los colaboradores ()
 7. Trato de dar una buena impresión ()
 8. Promuevo la comunicación de doble vía ()

Sume los puntos

Total	Descripción
1 -20	Usted necesita mejorar en la mayoría.
21-35	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas.
36-50	Usted es un líder excelente, trabaje duro para mantener todas sus competencias.

Tras responder a estas interrogantes es importante potencializar conocimientos.

- **Contenido**

Comunicación adecuada:

La buena comunicación debe conseguir mejorar la actitud de los colaboradores de la empresa al momento de recibir indicaciones, pues no será necesario levantar la voz para hacernos entender, hablar de una manera clara, sencilla y precisa dará buenos resultados manteniendo un ambiente laboral sano.

Todo gerente debe ser capaz de comunicarse con el personal que tiene a su cargo, muchas veces estos no utilizan la misma vía de comunicación y la información se pierde o distorsiona, entonces se crean conflictos que afectan el desempeño laboral.

Elementos de la comunicación:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina),
- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina,
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje,
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto),
- Mensaje: La propia información que el emisor transmite,
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Aspectos a considerar:

- ✓ Sea asertivo con sus palabras,
- ✓ Intente en lo posible dar una sola directriz,
- ✓ Escuche atentamente,
- ✓ Comparta la información necesaria para que los colaboradores puedan cumplir sus funciones correctamente,
- ✓ Muestre interés en la opinión del personal.

Tras la teorización se dan a conocer algunas actividades que le permitan poner en práctica lo aprendido.

Actividades

1. Convivencia: esta actividad permitirá conocer a los colaboradores fuera del entorno laboral, lo que permitirá fortalecer el trabajo en equipo y a su vez esta actividad podrá fortalecer la comunicación entre sus colaboradores.

Para esta actividad es necesario la participación de los gerentes y colaboradores, de manera de mostrar interés en las opiniones del personal, poder escucharlos y apoyarse mutuamente en tener una buena comunicación.

2. Socializar con el equipo: programar entrevistas con cada colaborador, para conocer puntos de vista y comentarios que fortalezcan la comunicación.

El resultado de esta interacción podrá dar información útil para la implementación de nuevos proyectos, a su vez podrá aportar a la resolución de conflictos que se puedan presentar en determinado momento.

3. Charla formativa: planee un programa de charlas de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas, lo que le permitirá formar a su personal y fortalecer la capacidad de comunicarse adecuadamente.

Esta actividad es necesaria la participación de todos los colaboradores y a su vez gerentes de distintas áreas de la empresa.

Como punto de partida el gerente debe realizar una auto evaluación, el objetivo de esta actividad es que el gerente se vea así mismo y describa las competencias que posee y pueda reflexionar acerca de sus habilidades y cuales necesita mejorar.

A continuación se presenta un formato de autoevaluación:

- En una escala de 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 es nunca, valore cada una de las preguntas que a continuación se presentan.

1. Se utilizar técnicas analíticas para resolver conflictos ()
2. Entiendo y acepto mi responsabilidad para enseñar, capacitar y aconsejar ()
3. Uso el buen juicio con información personal ()
4. Mantengo la confidencialidad cuando es apropiado ()
5. Sé cómo evaluar el desempeño para determinar si existe algún conflicto. ()
6. Reviso, acuerdo con mis colaboradores y documento la prioridad de la soluciones por resolver ()
7. Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria ()
8. Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable ()
9. Busco las posibles causas de un problema ()
10. Pienso en los riesgos al tomar una decisión ()

Sume los puntos

Total	Descripción
1 -20	Usted necesita mejorar en la mayoría.
21-35	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas.
36-50	Usted es un líder excelente, trabaje duro para mantener todas sus competencias.

Posteriormente responder a estas interrogantes es importante potencializar conocimientos.

- **Contenido**

Solución de conflictos: La solución de conflictos es una competencia indispensable que debe poseer el gerente pues tendrá que tener los conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la solución pacífica y no violenta de los conflictos que puedan presentar en la empresa que preside.

Tratar un conflicto laboral es indispensable para el mantener un ambiente laboral sano en pro de la productiva de las mismas empresas, de manera que el colaborador se sienta motivado y a gusto en su ambiente laboral.

Negociación: La negociación es un proceso que se podría definir como la relación que se establece entre dos o más partes interesadas en un objetivo común en concordancia con un asunto determinado, con vistas a acercar posiciones (beneficios individuales y colectivos, conflictos, líneas de conducta.) para obtener resultados acordes con los intereses mutuos, por medio de acuerdos beneficiosos para todas las partes.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantiene cada una de las partes ya que, si las posturas entre ellas fueran coincidentes, no habría necesidad de negociar, y la negociación, precisamente, busca eliminar

esas diferencias y acercar las posiciones gradualmente, hasta llegar a un punto aceptable para todos y apostar a ganar.

Para iniciar el proceso de negociación tiene que haber además, un interés común de todas las partes involucradas en tratar de alcanzar un acuerdo; si solo con que una de las partes no tuviese esa voluntad de entendimiento, no se llegaría a concretar una negociación exitosa.

Aspectos a Considerar:

- ✓ Ver el problema con una perspectiva amplia,
- ✓ Generar una atmósfera agradable ante un conflicto,
- ✓ Tener clara la solución, antes de reunirse con los colaboradores,
- ✓ Escuchar puntos de vista,
- ✓ Llegar a acuerdos y dejarlos por escrito,
- ✓ Evaluar periódicamente si se solucionó el conflicto,
- ✓ Si no se pudiera solucionar el conflicto recurrir a un superior,
- ✓ Buscar ayuda de una empresa externa

Tras la teorización se dan a conocer algunas actividades que le permitan poner en práctica lo aprendido.

Actividades

1. Conciliación de problema: esta actividad permitirá que los colaboradores involucrados puedan exponer sus puntos de vista, escuchar sus posturas y buscar la manera de llegar acuerdos, en los que ambas partes antes de acuerdo, dichos acuerdos deberán plasmarse por escrito. Esta actividad debe ser dirigida por gerente de área y si fuera necesario con gerente general.

2. Trabajo en equipo: Coordinar actividades cotidianas en las que los colaboradores involucrados busque limar asperezas, puedan comunicarse y darse cuenta que puede trabajar juntos y desenvolverse profesionalmente.

Para esta actividad es necesario que sea supervisada por gerente a su cargo, previendo a ver resultado el conflicto y no exponer a los colaboradores a que el conflicto continúe.

3. Monitoreo constante: el objetivo de esta actividad es tener un control periódicamente de cómo se encuentran los colaboradores en relación a determinando conflicto, permitirá comprobar si realmente se ha solucionado o aún existen roces. El monitoreo debe realizarse no solo con los involucrados si no con todo los colaboradores, el mismo puede realizarse mensualmente.

Como punto de partida el gerente debe realizar una auto evaluación, el objetivo de esta actividad es que el gerente se vea así mismo y describa las competencias que posee y pueda reflexionar acerca de sus habilidades y cuales necesita mejorar.

A continuación se presenta un formato de autoevaluación:

- En una escala de 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 es nunca, valore cada una de las preguntas que a continuación se presentan.

1. Sé que decisiones tomar y cuales delegar ()
2. Me comprometo con las decisiones que tomo ()
3. Incluyo a los otros en el proceso de toma de decisiones cuando es apropiado ()
4. Desarrollo soluciones creativas e imaginativas cuando enfrento problemas ()
5. Cuando tengo que tomar una decisión elijo la primera solución buena que encuentro ()
6. Siempre se lo que quiero lograr ()
7. Me preocupa lo que va a modificarse con la misma ()
8. Cuando tomo una decisión, considero las condiciones obligatorias que debo satisfacer y las restricciones que enfrentare ()
9. Pienso en los riesgos que lleva tomar una decisión ()

Sume los puntos

Total	Descripción
1 -20	Usted necesita mejorar en la mayoría.
21-35	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas.
36-50	Usted es un líder excelente, trabaje duro para mantener todas sus competencias.

Posteriormente responder a estas interrogantes es importante potencializar conocimientos.

- **Contenido**

- La toma de decisiones:**

- Dentro de la empresa es un proceso que implica poseer habilidades que permitan que la elección tomada sea la correcta. El encargado directo de este proceso es el gerente, quien debe aplicar sus conocimientos, experiencia y actitud para beneficiar a todos los colaboradores y a la empresa que dirige.

Proceso de toma de decisiones.

- Identificar y analizar el problema:
Encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, o potencial, porque se estima que existirá en el futuro.
- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos:
Aquello aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.
- Definir la prioridad para atender el problema:
La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema.
- Generar las alternativas de solución:
Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Técnicas tales como la lluvia de ideas y las relaciones forzadas, son necesarias en esta etapa en la cual es importante la creatividad.
- Evaluar las alternativas:
Se trata de un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

- Elección de la mejor alternativa:

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

- Aplicación de la decisión:

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

- Evaluación de los resultados:

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

Aspectos a considerar:

- ✓ Mantenga las cosas simples,
- ✓ Sea flexible,
- ✓ Sea creativo y genere alternativas,
- ✓ Sea consciente de las consecuencias de las decisiones que toma,
- ✓ Escuche a sus colaboradores,
- ✓ Acepte opiniones.

Tras la teorización se dan a conocer algunas actividades que le permitan poner en práctica lo aprendido.

Actividades

1. Decisiones acertadas: programe con los encargados de turno, colaboradores, gerentes de distintas áreas a reuniones para realizar ejercicios de toma de decisiones, con temas y problemas ficticios lo que permitirá ver cuál sería la reacción y respuesta de los participantes, a su vez evidenciar si es una buena solución de manera de que aprendan en conjunto y fortalezcan esa capacidad de decisión.

Es importante que los gerentes puedan tomar decisiones acertadas por lo que ponerlos a prueba en actividades como esta será de mucho beneficio, por lo que se recomienda realizar estos ejercicios periódicamente.

2. Cambio de roles: este ejercicio permitirá que todos los colaboradores de la empresa puedan asumir el rol de gerente y puedan desarrollar y fortalecer la capacidad de toma de decisiones, el objetivo primordial de esta actividad es que en determinado momento y ante cualquier situación no importando el nivel de responsabilidad y mando que posean puedan resolver de manera acertada.

- **Contenido**

Pensamiento estratégico:

El pensamiento estratégico es un proceso en el que se desarrolla una visión para el negocio y luego trabaja hacia atrás para desarrollar un plan y llevar a cabo esa visión, implica el desarrollo de habilidades de creatividad, de resolución de problemas, de trabajo en equipo, de pensamiento crítico y de flexibilidad. Los pensadores estratégicos son capaces de ver el panorama general y también la forma de alcanzarlo.

El pensamiento estratégico es la meta orientada y guiada por una visión para el futuro de una empresa. Cuando se desarrollan estrategias para el crecimiento del negocio, estas estrategias deben haber definido claramente los objetivos que contribuyen a la visión global de la empresa.

El pensamiento estratégico es un concepto que comenzó a hacer carrera en el ámbito del marketing. Sin embargo, es perfectamente aplicable a otros ámbitos, además del campo de negocios o laboral. En realidad se trata de un enfoque útil en prácticamente cualquier área.

Se define como pensamiento estratégico al enfoque que mira el hoy con perspectiva de futuro. En otras palabras, aquel que es capaz de anticipar el efecto de las acciones, una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales.

Como el propio nombre lo dice, el pensamiento estratégico involucra una estrategia. Un plan de acción coordinado y enfocado hacia un logro relevante. En principio, este tipo de pensamiento se empleó en la guerra. Luego, en el mundo

de los negocios. Sin embargo, como hemos dicho anteriormente se puede aplicar a cualquier tipo de propósitos.

Como el propio nombre lo dice, el pensamiento estratégico involucra una estrategia. Un plan de acción coordinado y enfocado hacia un logro relevante. En principio, este tipo de pensamiento se empleó en la guerra. Luego, en el mundo de los negocios. Sin embargo, como hemos dicho anteriormente se puede aplicar a cualquier tipo de propósitos.

Se piensa estratégicamente cuando se cumple con estas características:

- Saber a dónde se quiere llegar. Tiene que haber un objetivo o propósito claramente definido. De lo contrario, cualquier estrategia carece de sentido,
- Saber en qué punto estamos. Es necesario tener la capacidad para definir cuál es la situación actual y qué tan distante está la meta a alcanzar,
- Saber definir el camino a seguir. Es el punto central de la estrategia. Implica diseñar cómo llegar a eso que nos proponemos,
- Saber autoevaluar y corregir. El pensamiento estratégico exige flexibilidad para monitorear constantemente lo que se hace y ser capaz de redefinir el rumbo.

En el pensamiento estratégico influyen muchas habilidades. Sin embargo, hay tres que son determinantes. Y lo son porque permiten construir el eje de esta forma de pensar, estas habilidades son:

- Capacidad para desechar los modelos predictivos. No se puede adoptar un modelo de acción y aferrarse a él tercamente. La estrategia se está renovando constantemente. Por lo tanto, hay que tener la mente abierta para direccionar, re direccionar constantemente y abordar la incertidumbre.
- Capacidad para formular preguntas. En el pensamiento estratégico son mucho más importantes las preguntas que las respuestas. Si se logra definir la pregunta, ya se tiene más de la mitad del camino recorrido.

- Identificar los puntos clave. Es necesario aprender a separar lo determinante de lo aleatorio. Saber cuáles son los factores decisivos es fundamental. Esto permite hacer un seguimiento más preciso y reencauzar las acciones hacia esos aspectos cuando sea necesario.

Aspectos a considerar:

- ✓ Obtén retroalimentación desde el interior de tu industria. Estudiar el mercado, sobre todo en industrias impulsadas por productos, te ayudará a combinar la visión de tu empresa con las expectativas del consumidor,
- ✓ Comprueba los hechos. A pesar de que el pensamiento estratégico consiste en hacer predicciones sobre el futuro, las predicciones deben ser realistas,
- ✓ Recopila datos duros, incluyendo los reportes financieros de tu organización y los análisis de la industria, para poner al corriente tus predicciones y ayudarte a desarrollar metas basadas en la realidad,
- ✓ Toma en cuenta la estructura organizacional de la empresa y evalúa la forma en que el equipo se adapta en las estrategias para el futuro. Puede que tengas que reorganizar a tu equipo para lograr tus metas,
- ✓ Anticipa los retos. Una parte importante del pensamiento estratégico es ser capaz de predecir qué problemas van a surgir y elaborar un plan para hacer frente a esos problemas antes de que sucedan.

Tras la teorización se dan a conocer algunas actividades que le permitan poner en práctica lo aprendido.

Actividades

1. Fusión: la primera disciplina es unificar las ideas y la información que requiere el negocio para competir. El pensamiento estratégico implica el desarrollo de visiones de calidad y esto por lo general implica el reconocimiento de patrones; es decir, ver el contexto en el que ocurren los problemas.

Si queremos identificar la información a interpretar, debemos activar las seis “palancas” o problemas básicos del “espectro estratégico”:

- ¿Qué productos o servicios ofrecemos?
- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Por qué necesitan lo que vendemos?
- ¿Cómo pueden obtener lo que ofrecemos?
- ¿Cuándo pueden obtenerlo?
- ¿Qué actividades llevaremos a cabo para atraer a estos clientes?

La “matriz para conseguir valor” permite concentrarse en los clientes actuales y potenciales, así como en los pasos que se deben dar para ofrecerles valor.

2. Competir: esta actividad requiere ensamblar un sistema estratégico que le dé a la firma una ventaja competitiva. Se debe determinar en qué posición está la compañía frente a los rivales y si la organización es:

- Líder: está concentrada en proteger lo que tiene y a la vez está tratando de expandir lo que puede,
- Retadora: busca aumentar la consciencia de marca y desarrollar el negocio,
- Espectadora: reacciona ante lo que hace la competencia.

3. Apoyar: una estrategia efectiva no sirve a menos que se pueda implementar. Por tanto, la tercera actividad requiere que el equipo aprenda a pensar y a actuar estratégicamente. Debe ser los paladines de la estrategia, propugnar, proteger, defender y apoyar. Asimismo, comunicarles la estrategia a los empleados y lograr que estos la apoyen.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RECURSO	CALENDARIZACION	PRESUPUESTO
- Aprendizaje No 1 1. ¿Qué opinas tú? 2. Video Reflexivo	Recurso humano: - Gerentes de distintas áreas de la empresa. Material: Boleta de evaluación Hojas Lápiz o lapicero.	Primera semana del mes. (recomendable realizarse a cada trimestre) Responsable: Gerente general	Q. 200.00
- Aprendizaje No. 2 1. Convivencia. 2. Socializar con su equipo. 3. Charla Formativa.	Recurso humano: - Gerentes de distintas áreas de la empresa. - Colaboradores Material: Hojas Lápiz o lapicero. Computadora. Cañonera.	Segunda semana del mes. (recomendable realizarse a cada semestre) Responsable: gerencia RRHH	Q. 400.00
- Aprendizaje No. 3 1. Conciliación del problema. 2. Trabajo en equipo. 3. Monitoreo constante.	Recurso humano: - Gerentes de distintas áreas de la empresa. - colaboradores Material: Computadora. Cañonera.	Tercera semana del mes. (Recomendable realizar mensualmente) Responsable: Gerente general	Q. 100.00
- Aprendizaje No. 4 1. Decisiones acertadas. 2. Cambio de roles.	Recurso humano: - Gerentes de distintas áreas de la empresa. - colaboradores Material: Computadora. Cañonera.	Cuarta semana del mes. (recomendable realizar semestralmente) Responsable: gerente general	Q. 100.00

- Aprendizaje No. 5 1. Fusionar 2. Competir 3. Apoyar	Recurso humano: - Gerentes de distintas áreas de la empresa. - colaboradores Material: Computadora. Cañonera.	Primera semana del mes. (recomendable realizarse a cada trimestre)	Q.
			100.00
		Responsable: Gerente general	Total Q. 900.00
OBSERVACION: Para las actividades formativas o charlas educativas el responsable de la actividad, será el encargado de gestionar y coordinar la participación de un profesional externo a la empresa. El costo de la misma será a cargo de la empresa.			

EVALUACIÓN: la evaluación se realizara, antes, durante y después de la ejecución de dicha propuesta.

Antes: en el proceso de coordinación y aprobación de la misma y de las actividades que conlleve.

Durante: en el transcurso de la ejecución y propiamente de las actividades a desarrollarse a través de un PNI (positivo, negativo, interesante) realizado por el gerente que le permite detectar deficiencia a mejorar.

Después: de aplicada la propuesta para identificar el impacto y resultados obtenidos, lo que le permitirá al gerente determinar la continuidad de la misma dentro de su empresa.

ANEXO II

Universidad Rafael Landívar
Facultad Ciencias Económicas y empresariales
Administración de empresas



COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS LACTEOS SALCAJA, QUETZALTENANGO

La presente guía de entrevista será utilizada para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango. La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

DATOS GENERALES:

Empresa: _____ Área a su cargo: _____

Genero:

☐

Femenino

Masculino

☐

Edad:

Menor de 18 años ☐

19 a 25 años ☐

26-35 años ☐

mayor de 36 años ☐

1. ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?

2. ¿Comunica una convincente visión de futuro?

Si _____ NO _____

3. ¿Asegura que se cumplan las metas del grupo?

Si _____ NO _____

4. ¿Define claramente objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes?

SI _____ NO _____

5. ¿De qué manera genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?

6. ¿Cómo detecta nuevas oportunidades de negocios?

7. ¿Qué considera buena comunicación?

8. ¿Cómo resuelve un conflicto entre colaboradores?

9. ¿Tiene la capacidad de escuchar y hacer preguntas de forma efectiva?

SI_____ NO_____

10.¿De qué manera sugiere alternativas específicas a los colaboradores motivándolos para compartir ideas?

11.¿Comparte sus ideas con otros?

SI_____ NO_____

12.¿Cómo logra mantener el buen clima organizacional y espíritu de sus colaboradores con entusiasmo?

13.¿Genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo ilusión y compromiso profundo?

SI_____ NO_____

14. ¿Qué técnicas para fomentar la creatividad y la motivación utiliza en forma individual o en equipo?

15.¿De qué forma ayuda a sus colaboradores a comprometerse con sus objetivos?

16.¿Cómo propicia la participación de colaboradores?

17.¿Trata de lograr la armonía?

SI_____ NO_____

18.¿Cómo establece un estándar de rendimiento esperado?

19.¿Trata a todos los colaboradores de manera igual y justa?

SI_____ NO_____

20.¿Cuándo evalúa un problema de rendimiento de algún colaborador, como determina si es por falta de motivación o de habilidad?

21.¿Ayuda a los colaboradores a establecer objetivos que presenten un reto?

SI_____ NO_____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO III

Universidad Rafael Landívar
Facultad Ciencias Económicas y empresariales
Administración de empresas



COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS LACTEOS SALCAJA, QUETZALTENANGO

EL presente cuestionario será utilizado para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango. Los siguientes cuestionamientos están relacionados con su jefe inmediato.
La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

DATOS GENERALES:

Empresa: _____
Puesto y departamento al que pertenece: _____

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino

Edad:
Menor de 18 años ☐ 19 a 25 años ☐ 26-35 años ☐ mayor de 36 años ☐

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Necesita Mejorar
1	¿Verifica si se logran las metas del equipo?				
2	¿Delga funciones apropiadamente?				
3	¿Crea en el grupo que dirige un ambiente agradable y de compromiso?				
4.	¿Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos?				
5.	¿Permite que las decisiones sean tomadas en equipo?				
7.	¿Logra que su equipo de trabajo se comprometa con				

	las metas establecidas?				
8.	¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo?				
9.	¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?				
10.	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?				
11.	¿Existe buena comunicación al momento de delegar funciones?				
12.	¿Permite que las decisiones sean tomadas en equipo?				
13.	¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo?				
14.	¿Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás?				
15.	¿Comunica con claridad cada actividad que se realiza?				
16.	¿Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva?				
17.	¿Motiva a los miembros del equipo a que se comprometan al éxito?				
18.	¿Da reconocimientos por logros importantes?				
19.	¿Da sugerencias para mejorar?				
20.	¿Los colaboradores sienten que son tratadas de manera igual y justamente?				

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO IV

Operacionalización

Indicadores	Objetivo	Preguntas
Toma de decisiones	Comprender como los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango, asumen su rol ante la toma de una decisión.	¿Permite que las decisiones sean tomadas en equipo? ¿Delga funciones apropiadamente? ¿Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos?
Negociación	Explicar el poder de negociación de los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.	¿Cómo detecta nuevas oportunidades de negocios? ¿Cómo logra mantener el buen clima organizacional y espíritu de sus colaboradores con entusiasmo? ¿De qué forma ayuda a sus colaboradores a comprometerse con sus objetivos? ¿Cómo establece un estándar de rendimiento esperado?
Motivación	Analizar los métodos o técnicas de motivación	¿Los colaboradores sienten que son tratadas

	utilizados por los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.	de manera igual y justamente? ¿Da reconocimientos por logros importantes? ¿Motiva a los miembros del equipo a que se comprometan al éxito? ¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo? ¿Logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas?
Creatividad y adaptación al cambio	Determinar de qué manera los gerentes fomentan la creatividad y adaptación al cambio en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.	¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo? ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas? ¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo?

Comunicación	Conocer el tipo de comunicación que se utiliza en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.	¿Comunica una convincente visión de futuro? ¿Existe buena comunicación al momento de delegar funciones? ¿Comunica con claridad cada actividad que se realiza? ¿Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva? ¿Da sugerencias para mejorar?
Pensamiento estratégico	Analizar como el pensamiento estratégico influye en las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango.	¿Comunica una convincente visión de futuro? ¿Asegura que se cumplan las metas del grupo? ¿Cómo establece un estándar de rendimiento esperado?
Liderazgo	Conocer los estilos de liderazgo que poseen los gerentes de las empresas fabricantes de productos lácteos de Salcajá, Quetzaltenango	¿Motiva a los miembros del equipo a que se comprometan al éxito? ¿Utiliza actividades para construir una buena relación entre los

		miembro del equipo? ¿Logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas? ¿Crea en el grupo que dirige un ambiente agradable y de compromiso? ¿Delga funciones apropiadamente? ¿Verifica si se logran las metas del equipo?
--	--	--