

Caracterización de habilidades directivas en la Empresa Importadora-Exportadora Farmacuba. Comparación con el perfil óptimo del directivo cubano

*Characterization of management skills in the Exporting-importing company Farmacuba.
Comparison with the optimum profile of the Cuban executive.*

Yanetti Rivera Solano¹, Tania Morales González²

¹ Grupo Empresarial CIMEX S.A., Cuba

² Grupo Empresarial Farmacuba

Datos de las autoras

¹ Licenciada en Economía. Grupo Empresarial CIMEX S.A. Maestrante de Administración de Negocios. Universidad de la Habana. Correo: yanetti.rivera@nauta.cu.

² Licenciada en Economía. Grupo Empresarial Farmacuba. Maestrante de Administración de Negocios. Universidad de la Habana. Correo: tania.morales@nauta.cu.

RESUMEN

Introducción: El mundo moderno, cada vez le da más importancia a los beneficios de tener relaciones interpersonales positivas para el correcto desarrollo de una organización. Cuba no está exenta de este escenario mundial, por lo que resulta necesaria la formación de directivos y trabajadores que tributen a mejorar cualitativa y cuantitativamente la situación de las empresas cubanas y considerar los cambios del contexto económico y político interno, así como el entorno hostil que nos rodea.

Objetivo: Caracterizar las habilidades de los directivos de la empresa Importadora-Exportadora Farmacuba, que permitan una comparación con el perfil óptimo del directivo cubano.

Métodos: Se analizaron las principales semejanzas y diferencias de las habilidades directivas de los principales directivos de la empresa Importadora-Exportadora Farmacuba. Fueron seleccionadas las variables a partir del criterio de expertos. Las encuestas se aplicaron al 78% (7 de 9) del total de los directivos de la entidad y al 58% de los trabajadores (35 de 60).

Resultados: Los directivos consideran que el trabajo en equipo y la preocupación por la excelencia son sus habilidades directivas primordiales y que deben mejorar en la planificación, organización y en la delegación de tareas a sus subordinados. Los subordinados consideran que los directivos de la empresa deben trabajar más en el aspecto del liderazgo y en la habilidad de delegar tareas a sus subordinados.

Conclusiones: Los directivos de esta empresa deben trabajar en los aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, la delegación de tareas y potenciar la capacitación.

PALABRAS CLAVE: gestión empresarial; administración; habilidades directivas; directivos.

ABSTRACT

Introduction: In the modern world, the benefits of having positive interpersonal relationships for the proper development of an organization are increasingly given importance. Cuba is not exempt from this global scenario, so it is necessary to train managers and workers who contribute to qualitatively and quantitatively improve the situation of Cuban companies and consider changes in the internal economic and political context, as well as the hostile environment that around us.

Objective: To characterize the skills of the executives of the Exporting-importing company Farmacuba, which allow a comparison with the optimal profile of the Cuban manager.

Methods: The main similarities and differences in the managerial skills of the main executives of the Importadora-Exportadora Farmacuba, company were analyzed. The variables were selected based on the criteria of experts. The surveys were applied to 78% (7 of 9) of the total managers of the entity and 58% of workers (35 of 60).

Results: Managers believe that teamwork and concern for excellence are their primary managerial skills and that they should improve the planning, organization and delegation of tasks to their subordinates. The subordinates, consider that leadership is where the managers of the company should work most and in the ability to delegate tasks to their subordinates.

Conclusions: The managers of this company must work on the aspects of leadership, teamwork, delegation of tasks and enhance training.

KEYWORDS: business management; administration; managerial skills; executives

RECIBIDO: 17/02/2019

APROBADO: 23/05/2019

INTRODUCCIÓN

En todo trabajo o actividad, mayormente, participa más de un individuo, por lo que la manera en que estos interactúan pueden influir en la eficacia, eficiencia, calidad del servicio brindado, productividad, y por ende, en el logro de un nivel determinado de excelencia.

Según Puga Villarreal J. y Martínez Cerna L. (2008), “conocer y comprender las competencias que los nuevos escenarios turbulentos y cambiantes están exigiendo a los directivos, les permitirá emprender acciones de capacitación y/o actualización para contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades”.

El objetivo de este trabajo fue caracterizar las habilidades de los directivos de empresa Importadora- Exportadora Farmacuba, realizando una comparación con el perfil óptimo del directivo cubano.

MÉTODOS

Para la realización de este trabajo tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se analizaron las principales semejanzas y diferencias de las habilidades directivas de los principales funcionarios de la empresa Importadora- Exportadora Farmacuba, teniendo como referencia el criterio de expertos
- De un total de nueve directivos de la empresa fueron seleccionados siete directivos a partir del criterio de que estuvieran representadas las áreas estratégicas de la empresa y que los seleccionados fueran los directivos de mayor tiempo de experiencia en el cargo.
- De los 60 trabajadores con que cuenta la empresa se seleccionaron 35. El criterio de selección fue considerar los que mayor tiempo de trabajo tenían en la empresa en cada una de las áreas.
- Se realizaron preguntas abiertas y encuestas a partir de lo recomendado por los expertos consultados: Dr. Armando Cuesta Santos, Dr. Carlos Díaz, Dra. Iliana Díaz, Dr. Alcides López Labrada, Dr. Alexis Codina, Dra. María E. Delofeu Crespo, Dr. Rafael Alama, Dr. Orlando Godine, Ms.C. Magalys González, Dr. Juan Triana Cordovi y Dr. Rosendo Morales.
- Las encuestas aplicadas a subordinados y directivos tuvieron como objetivo conocer:
 - lo que piensan los directivos sobre sí mismos (como ellos se ven)
 - Lo que piensan los trabajadores sobre sus directivos (como otros ven a los directivos).
 - Se comparó la opinión de los subordinados con la emitida por los directivos sobre su desempeño y se compararon ambos criterios con el perfil óptimo de un directivo cubano (como deberían ser según el criterio de los expertos).
- Las variables analizadas fueron: Liderazgo, forma de trabajo en equipo, delegar, solucionar creativamente los problemas, comunicación interpersonal, facilitar el cambio en la organización, tolerancia al estrés, organización y planificación, atención a los subordinados, preocupación por la excelencia, visión de futuro. manejar el tiempo, fijar metas y objetivos específicos.
- Las variables se evaluaron entre los rangos de 1 a 5, donde 5 corresponde al valor más favorable.

RESULTADOS

En la tabla 1 se reflejan los resultados de las evaluaciones.

Tabla 1: Promedio de la evaluación de las habilidades de directivos y subordinados.

Habilidades Seleccionadas	Autoevaluación de Directivos	Opinión del subordinado sobre las habilidades de sus directivos	Promedio
Liderazgo	4.14	3.26	3.70
Forma de trabajo en equipo	4.64	3.29	3.97
Delegar	3.57	4.11	3.84
Solucionar creativamente los problemas	4.43	3.49	3.96
Comunicación Interpersonal	4.57	3.57	4.07
Facilitar el cambio en la organización	4.50	3.40	3.95
Tolerancia al estrés	4.14	3.44	3.79
Organización y planificación	3.79	3.46	3.63
Atención a los subordinados	4.43	3.36	3.90
Preocupación por la excelencia	4.64	3.87	4.26
Visión de futuro	4.57	3.39	3.98
Manejar el tiempo	4.14	3.46	3.80
Fijar metas y objetivos específicos	4.21	3.40	3.81
Promedio	4.29	3.50	

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 2: Comparación de autoevaluación de directivos con perfil óptimo del directivo cubano**

Habilidades Seleccionadas	Autoevaluación de Directivos	Perfil óptimo del directivo cubano
Liderazgo	4,14	5
Forma de trabajo en equipo	4,64	5
Delegar	3,57	5
Solucionar creativamente los problemas	4,43	5
Comunicación Interpersonal	4,57	5
Facilitar el cambio en la organización	4,50	5
Tolerancia al estrés	4,14	4
Organización y planificación	3,79	5
Atención a los subordinados	4,43	5
Preocupación por la excelencia	4,64	5
Visión de futuro	4,57	5
Manejar el tiempo	4,14	4
Fijar metas y objetivos específicos	4,21	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Comparación de evaluación de subordinados con perfil óptimo del directivo cubano

Habilidades Seleccionadas	Evaluación de Directivos según criterio de subordinados	Perfil óptimo del directivo cubano
Liderazgo	3,26	5
Forma de trabajo en equipo	3,29	5
Delegar	4,11	5
Solucionar creativamente los problemas	3,49	5
Comunicación Interpersonal	3,57	5
Facilitar el cambio en la organización	3,40	5
Tolerancia al estrés	3,44	4
Organización y planificación	3,46	5
Atención a los subordinados	3,36	5
Preocupación por la excelencia	3,87	5
Visión de futuro	3,39	5
Manejar el tiempo	3,46	4
Fijar metas y objetivos específicos	3,40	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Importancia de la capacitación según grupo de edades

Edad	Menos de 30 años	de 31 a 45	de 46 a 60	más de 60
Calificación	3,65	3,57	3,00	2,50

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

Según Senge P. M. (2005) en su libro la Quinta Disciplina plantea que: , “....cuesta conseguir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización”, en el caso de Codina, A. (2005) plantea que “ la necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee, puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de márketing, operaciones financieras, etc.”.

Al analizar lo anterior, nos indica que la actitud de los miembros de una organización se debe en gran medida a los directivos que estos tengan, por lo que ellos deben conocer y aplicar

técnicas que posibiliten una adecuada gestión de los recursos humanos, con el objetivo de lograr la mejora continua en la organización que tribute a la obtención de resultados cada vez más favorables, lo cual coincide con Codina (2006) al señalar la importancia determinante que tienen los recursos humanos para la organización.

Análisis de la evaluación de los directivos

Como se puede observar, los directivos de la Empresa Farmacuba consideran que el trabajo en equipo y la preocupación, por la excelencia, son los puntos más fuertes dentro de las habilidades directivas que poseen; le sigue la comunicación interpersonal y la visión de futuro, consideran que no organizan y planifican correctamente y que no delegan lo suficiente en sus subordinados. Contraria a la opinión anterior, los subordinados opinan que sus jefes delegan demasiado en ellos y que no trabajan correctamente en equipo, pero sí coinciden con la autoevaluación de sus directivos con que estos se preocupan para que la entidad alcance niveles óptimos de excelencia, esta valoración es sumamente beneficiosa para alcanzar la misión y la visión de Farmacuba.

El liderazgo, según el criterio de los subordinados, fue el elemento que menor puntuación alcanzó, sin embargo, los directivos consideran que son buenos líderes. No obstante, al analizar las respuestas sobre las habilidades directivas más importantes que debe tener un directivo, se observa que tanto directivos (el 85,7% de ellos) como subordinados (71,4% del total de encuestados) consideran que el liderazgo es la habilidad principal que debe tener todo líder en una organización.

El 60% de los subordinados otorgan una gran importancia a la organización y a la planificación, solamente el 28,57% de los directivos entrevistados consideran este factor relevante, a pesar de que con anterioridad consideraron que deben mejorar en este aspecto. El 71,43% de los directivos consideran que el trabajo en equipo es determinante para lograr los objetivos de la Empresa y el 42,86% de los subordinados tienen este mismo criterio.

Comparación de los resultados de la autoevaluación de los directivos con el Perfil óptimo del directivo cubano

Las principales diferencias entre “como se ven los directivos de la Empresa” y “como deberían ser” radican fundamentalmente en dos aspectos fundamentalmente: la habilidad de delegar y organizar y planificar el trabajo, siendo estas las áreas principales en que estos directivos deberían mejorar.

Al interrogar a los directivos sobre el por qué no delegan lo suficiente, respondieron que en ocasiones, sus subordinados no tienen la capacidad suficiente para realizar el trabajo tan bien

como ellos, por lo que prefieren sobrecargarse para asegurar que se cumplan los objetivos de trabajo, sin embargo, llama la atención que en las encuestas, para muchos de ellos, la capacitación no es un factor importante.

Sobre la organización y planificación en el trabajo refieren que no tienen tiempo muchas veces y que tienen que asistir a demasiadas reuniones, las cuales ocupan gran parte del tiempo, lo cual influye en sus funciones como directivos.

La autoevaluación de los jefes de la Empresa Farmacuba y la del directivo ideal difieren en los aspectos de liderazgo y en fijar metas y objetivos específicos.

Los directivos priorizan el logro de la excelencia, porque permite mantener el prestigio internacional que necesitan y para ellos es uno de los aspectos más complejos. Realmente la excelencia está vinculada con el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la empresa y su eficacia, lo cual siempre debe tener presente el directivo.

Comparación de los resultados de la evaluación de los directivos según criterio de los subordinados con el Perfil óptimo del directivo cubano

Se observan diferencias entre “como debería ser un directivo” según los expertos y “como son realmente” según la opinión de los subordinados. Las principales diferencias están en el liderazgo y en la forma de trabajo en equipos, siendo los puntos más débiles de los directivos según la opinión de sus subordinados.

Los subordinados plantearon sobre el liderazgo de sus jefes que no sabían guiar al equipo de trabajo hacia un objetivo común y que solamente delegaban funciones cuando tenían falta de tiempo y necesitaban que el trabajo se cumpliera, además señalaron que faltaba preocupación por ser parte de colectivo y motivarlo. Las razones anteriores también fueron la respuesta ante la percepción de la falta de trabajo en equipo.

Importancia de la capacitación para el adecuado logro de las habilidades directivas

Del total de encuestados, 10 personas tienen menos de 30 años, 15 oscilan entre 31 y 45 años, 14 se encuentran entre los 46 y los 60 años y sólo 3 están por encima de esta edad.

Como elemento relevante se puede observar que a medida que la edad aumenta los encuestados le dan menor importancia a la capacitación como fuente de desarrollo de habilidades directivas. Al interrogar directamente el porqué de la respuesta, las personas de mayor edad afirmaron que el hecho de que el jefe esté capacitado o tenga la experiencia para realizar sus labores, no garantiza que tengan las actitudes necesarias para dirigir correctamente a un grupo de trabajo, se requiere algo más. En el caso de los más jóvenes

consideran que mientras más conocimientos tienen los directivos sobre todo lo que les rodea podrán dirigir con mayor eficacia el colectivo laboral.

CONCLUSIONES

- Las habilidades directivas son primordiales para el cumplimiento eficaz de los objetivos de trabajo en una organización.
- Según los directivos de Farmacuba, el trabajo en equipo y la preocupación por la excelencia son sus habilidades directivas primordiales y consideran que deben mejorar en la planificación y la organización y en delegar tareas a sus subordinados.
- Los subordinados consideran que el liderazgo es el factor más problemático para los directivos en la Empresa. Opinan que no trabajan correctamente en equipo y deben mejorar la habilidad de delegar tareas en sus subordinados
- A mayor promedio de edad entre los encuestados, se le da menor importancia a la capacitación como factor determinante en el desarrollo de las habilidades directivas.
- Al comparar la autoevaluación de los directivos de Farmacuba con el perfil óptimo del directivo cubano, según el criterio de los expertos, se evidencia que deben mejorar en la habilidad de delegar tareas a sus subordinados, planificar y organizar correctamente el trabajo, el liderazgo y fijar metas y objetivos específicos.
- Las principales diferencias en la apreciación de los directivos según los subordinados y el perfil óptimo deseado se aprecian en el liderazgo y la forma de trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Codina, A. (2006). 10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? *Folletos Gerenciales* 2006.No.7 pag: 21-36 Recuperado de: <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2006/7/48806704.pdf>. Consultado: 26/10/2017.
- Codina, A.(2005). Eficacia y Creatividad en la Gerencia. De Gerencia.com. Junio 7de 2005. Recuperado de: https://degerencia.com/articulo/eficacia_y_creatividad_en_la_gerencia/ . Consultado: 20/01/2017
- Puga Villarreal, Julián; Martínez Cerna, Luis. (2008) Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, vol. 24, núm. 109, octubre-diciembre, 2008, pp. 87-103 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21211518004.pdf> . Consultado: 10 /09/2018.
- Senge. P. M. (2005) .La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en organizaciones inteligentes. 2da ed. 3 Reimpresión. Buenos Aires: Granice 2005. ISBN: 950-430-0.

Recuperado de:

<http://www2.electron.frba.utn.edu.ar/~mgiura/UNGS/Cormick/LA%20QUINTA%20DISCIPLINA.pdf> . Consultado el 15/05/2018.