

Artículo Científico

Habilidades gerenciales necesarias para lograr historias de éxito en Bolivia

Management skills needed to achieve success stories in Bolivia

Gina María Castillo Lizarazu 1.

1. Docente tiempo completo Universidad Privada del Valle, subsede La Paz.
gcastillol@univalle.edu

RESUMEN

La investigación realizada se basó en las habilidades gerenciales que poseen en diferentes medidas los emprendedores bolivianos y que les permitieron trascender en la historia de Bolivia, logrando la sostenibilidad en el tiempo de sus empresas. El análisis estuvo basado en el modelo de las Megahabilidades gerenciales de Burt Nanus, de donde se obtuvo la herramienta de estudio y fue aplicada a 20 empresas que cuentan con 10 o más años de subsistencia en el mercado paceño.

Las empresas que participaron fueron: Transporte VyV S. R. L.; Impastas S.A.; Inoba importaciones; Soalpro; Instituto Atenea; Espacios del Oriente S.A.; Dulcifarma S.R.L.; Delizia; Súper Ticket; Toyosa; Radio Taxi Gold; Calzart Bolivia; Fundación Infocal Constructora 54; Sofía; Dumbo's; Laboratorio Delta; Yanbal; Supermercados Ketal; y Entel S.A.

La metodología utilizada fue cualitativa y descriptiva, el instrumento de investigación que se utilizó fue la entrevista estructurada en función a la teoría aportada por diversos autores. Los resultados obtenidos se expresaron en rangos, bajo, medio y alto respecto a las habilidades que se lograron deducir de la información primaria recopilada y al análisis de las 3 preguntas que conformaban cada segmento.

Como resultado se obtuvo que los niveles de tenencia de las megahabilidades de los emprendedores exitosos en nuestro medio son: 1) Visión de futuro, nivel alto; 2) Dominio del cambio, nivel alto; 3) Diseño de la organización, nivel medio; 4) Aprendizaje anticipado, nivel alto; 5) Iniciativa, nivel medio; 6) Dominio de la interdependencia, nivel bajo; y 7) Altos niveles de integridad, nivel alto.

Se concluyó que es imprescindible reforzar la capacitación de los actuales y futuros emprendedores respecto a las megahabilidades gerenciales, ya que son capacidades necesarias para lograr empresas de éxito que subsistan en el tiempo.

Palabras clave: Administración del cambio. Integridad. Emprendedor. Megahabilidades.

ABSTRACT

The carried-out research carried was based on the managerial skills that Bolivian entrepreneurs possess in different levels and that allowed them to transcend the history of Bolivia, achieving their companies' sustainability over time. The analysis was based on the Burt Nanus management mega-abilities model, from which the study tool was obtained and applied to 20 companies that have 10 or more years of subsistence in La Paz market.

The companies that participated were: Transporte VyV S. R. L. ; Impastas S.A. ; Inoba imports; Soalpro; Atena Institute; Espacios del Oriente S.A. ; Dulcifarma S.R.L. ; Delizia; Super Ticket; Toyosa; Radio Taxi Gold; Calzart Bolivia; Fundación Infocal Constructora 54; Sofia; Dumbo's; Delta Laboratory; Yanbal; Ketal supermarkets; and Entel S.A.

The methodology used was qualitative and descriptive, the research instrument used was the structured interview based on the theory provided by various authors. The results obtained were expressed in ranks, low, medium and high regarding the skills that were deduced from the primary information collected and the analysis of the 3 questions that made up each segment.

As a result, it was obtained that the tenure levels of mega-skills of successful entrepreneurs in our environment are: 1) Future vision, high level; 2) Mastery of change, high level; 3) Organization design, medium level; 4) Early learning, high level; 5) Initiative, medium level; 6) Mastery of interdependence, low level; and 7) High levels of integrity, high level.

It was concluded that it is essential to strengthen the training of current and future entrepreneurs with regard to managerial mega-skills, since they are necessary capacities to achieve successful companies that survive over time.

Keywords: Change management. Integrity. Entrepreneur. Mega abilities

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XVIII, se registran las primeras empresas bolivianas de inversión nacional y extranjera que coadyuvaron al desarrollo económico del país, innovando con procesos administrativos o tecnológicos que impulsaron también el desarrollo social.

Si bien muchas de las empresas pioneras en nuestro país cerraron sus operaciones, dejaron referentes de modelos administrativos acordes con su época que no se encuentran documentados; así mismo, no hay registro de las características individuales de los líderes o gerentes que permitieron que varias empresas continúen vigentes hasta el día de hoy.

En el presente trabajo se pretende analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores bolivianos cuyas empresas hayan subsistido en el tiempo, convirtiéndose en historias de éxito empresarial.

Objetivos

Determinar las habilidades gerenciales necesarias que permitieron a los emprendedores bolivianos mantener a su empresa en el mercado por más de 10 años.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de investigación utilizado es retrospectivo, porque se pretendía conocer la evolución de un fenómeno desde el pasado, cualitativo y descriptivo porque se orienta a la interpretación de los actores, a través de una herramienta estructurada que pretende describir características personales de los propios sujetos que son objeto de investigación.

Herramienta de investigación

Dentro de las habilidades blandas, se pueden enumerar diversos tipos de habilidades como ser las conceptuales, interpersonales, de liderazgo, sociales, entre otras, para determinar las capacidades gerenciales y de liderazgo con que deben contar los tomadores de decisiones.

El modelo de las Mega habilidades o habilidades superiores engloba los distintos tipos de destrezas en 7 variables que son: Visión del futuro, Dominio de los cambios, Diseño de la organización, Aprendizaje anticipado, Iniciativa, Dominio de la interdependencia y Altos niveles de la integridad; dichos elementos fundamentan desempeños extraordinarios de los que los poseen y permiten entender a las organizaciones en su micro y macro entorno, así como dirigir a los equipos de trabajo hacia los objetivos estratégicos, causando un impacto positivo en la productividad interna.

La herramientas de investigación utilizada fue la entrevista profunda, basada en las megahabilidades gerenciales, consistente en diecinueve preguntas que detallan las diferentes características de los emprendedores, tres preguntas que describen la visión de futuro, tres preguntas que determinan el grado de dominio de los cambios en su empresa, tres preguntas que resaltan el tipo de diseño organizacional que rige en su empresa, así como los mecanismos de coordinación, tres preguntas para definir la importancia del aprendizaje organizacional, tres preguntas relativas a la iniciativa y afinidad al riesgo, tres preguntas sobre el dominio de la interdependencia y la capacidad de delegación y una pregunta respecto a los valores y principios que rigen su empresa. Dicha herramienta fue previamente analizada y validada por expertos.

Población y muestra

La investigación se desarrolló a un total de 20 empresas de la ciudad de La Paz, de diversos rubros (industriales, transporte, tecnológicas, formación, constructoras y comercializadoras) tomando en cuenta como requisito excluyente que cuenten con más de 10 años en el mercado, habiendo atravesado las etapas de introducción y crecimiento o estabilización y que actualmente se encuentren en la etapa de madurez.

Tabla N°1. Elementos de la muestra

EMPRESAS ENTREVISTADAS			
No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	RUBRO	ANTIGÜEDAD
1	Transporte VYV S.R.L.	Transporte	11 años
2	Impastas S.A.	Industrial	26 años
3	Inoba importaciones	Comercial	10 años
4	Soalpro	Industrial	31 años
5	Instituto Atenea	Educación	28 años
6	Espacios del Oriente S.A.	Inmobiliaria	10 años
7	Dulcifarma S.R.L.	Comercial	48 años
8	Delizia	Industrial	30 años
9	Super Ticket	Comercial	20 años
10	Toyosa	Comercial	37 años
11	Radio Taxi Gold	Transporte	11 años
12	Calzart Bolivia	Industrial	35 años
13	Fundación Infocal	Educación	22 años
14	Constructora 54	Construcción	10 años
15	Sofía	Industrial	42 años
16	Dumbos	Alimentos	31 años
17	Laboratorio Delta	Industrial	31 años
18	Yanbal	Comercial	51 años
19	Supermercados Ketal	Comercial	31 años
20	Entel S.A.	Telecomunicaciones	53 años

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El método de muestreo utilizado fue no probabilístico, la disponibilidad de los líderes emprendedores y la respuesta favorable a la convocatoria lanzada. Las empresas seleccionadas se encuentran detalladas en la Tabla No. 2

Esquema de la investigación

Para desarrollar la investigación se tomaron en cuenta como variable independiente las 7 megahabilidades descritas en el capítulo anterior, elementos que dieron lugar a entrevista. La variable independiente está formada por los objetivos que, a través de la aplicación de la herramienta de investigación, dio la información necesaria valorable y concluyente.

Tabla N°2. Variables de estudio

VARIABLES	ELEMENTOS DE ESTUDIO	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
Megahabilidades directivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión de futuro 2. Dominio de los cambios 3. Diseño de la organización 4. Aprendizaje anticipado 5. Iniciativa 6. Dominio de la interdependencia 7. Altos niveles de integridad 	ENTREVISTA

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Definiciones

Las megahabilidades engloban todas las habilidades gerenciales mencionadas de forma tangible e intangible. (Nanus, 1996), su propuesta se basa en siete habilidades para conseguir el éxito:

- **Visión de futuro**
Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
- **Dominio del cambio**
Regula la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos.
- **Diseño de la organización**
Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas; crea metodología, sistemas, etc.
- **Aprendizaje anticipado**
Es un aprendiz de por vida que está comprometido con promover el aprendizaje organizativo.
- **Iniciativa**
Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- **Dominio de la interdependencia**
Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
- **Alto nivel de integridad**
Es honrado, honesto, tolerante, formal, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

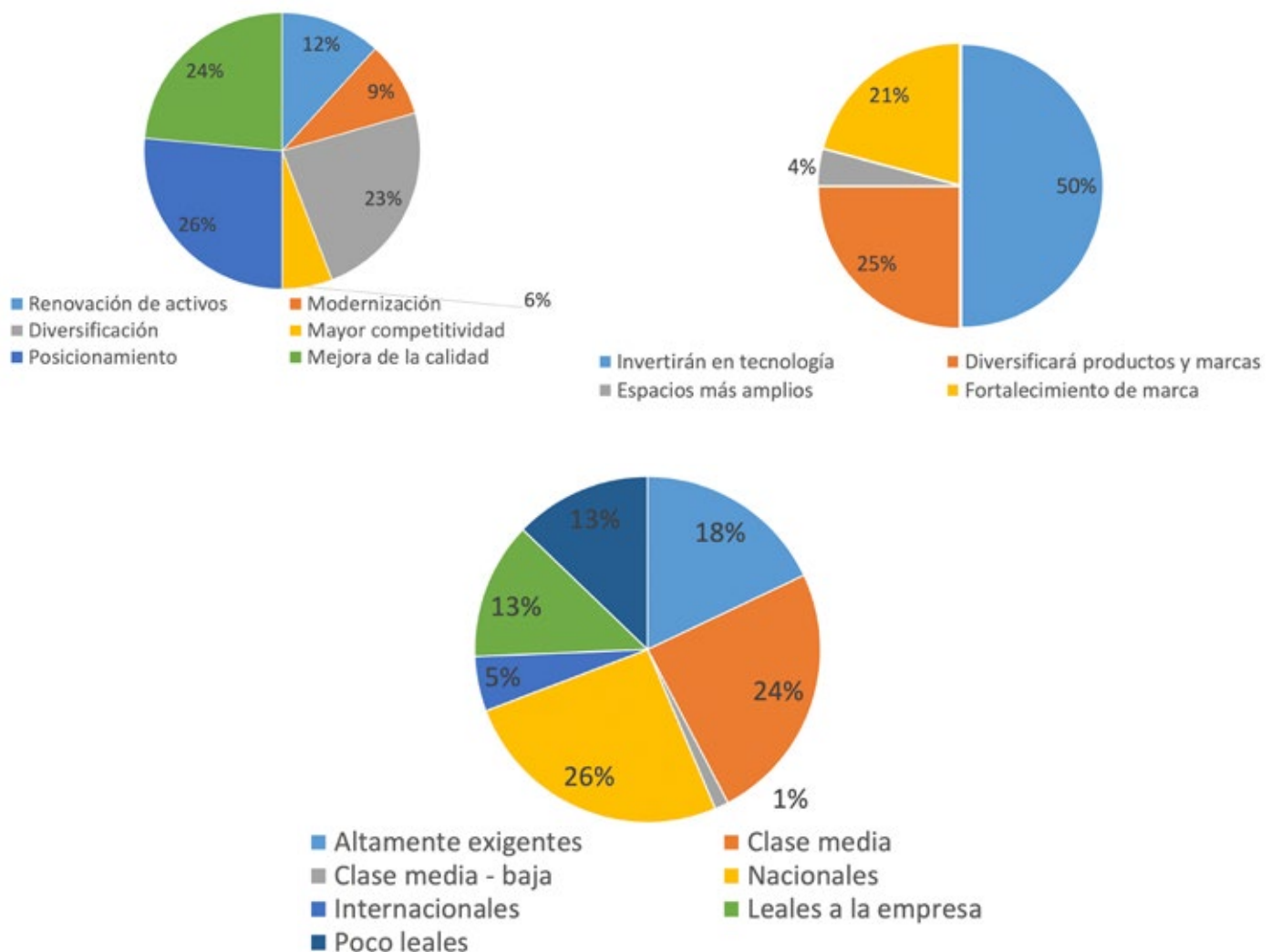
RESULTADOS

Para determinar el grado de megahabilidad que poseen los emprendedores se formularon 3 preguntas por cada segmento y se establecieron los siguientes indicadores:

- Nulo, cuando ninguna de las tres respuestas denote existencia de la habilidad en cuestión.
- Bajo, cuando sólo una de las tres preguntas del segmento haya sido respondida de manera positiva o dé a conocer existencia de la megahabilidad estudiada.
- Medio, cuando dos de las tres respuestas de cada segmento denote existencia de la megahabilidad investigada.
- Alto, cuando las tres respuestas del segmento haya sido respondida de manera afirmativa y se encuentre inmersa.

1. Visión de futuro

Figuras N°1, 2 y 3. Claridad de objetivos; visión de activos y conocimiento del cliente

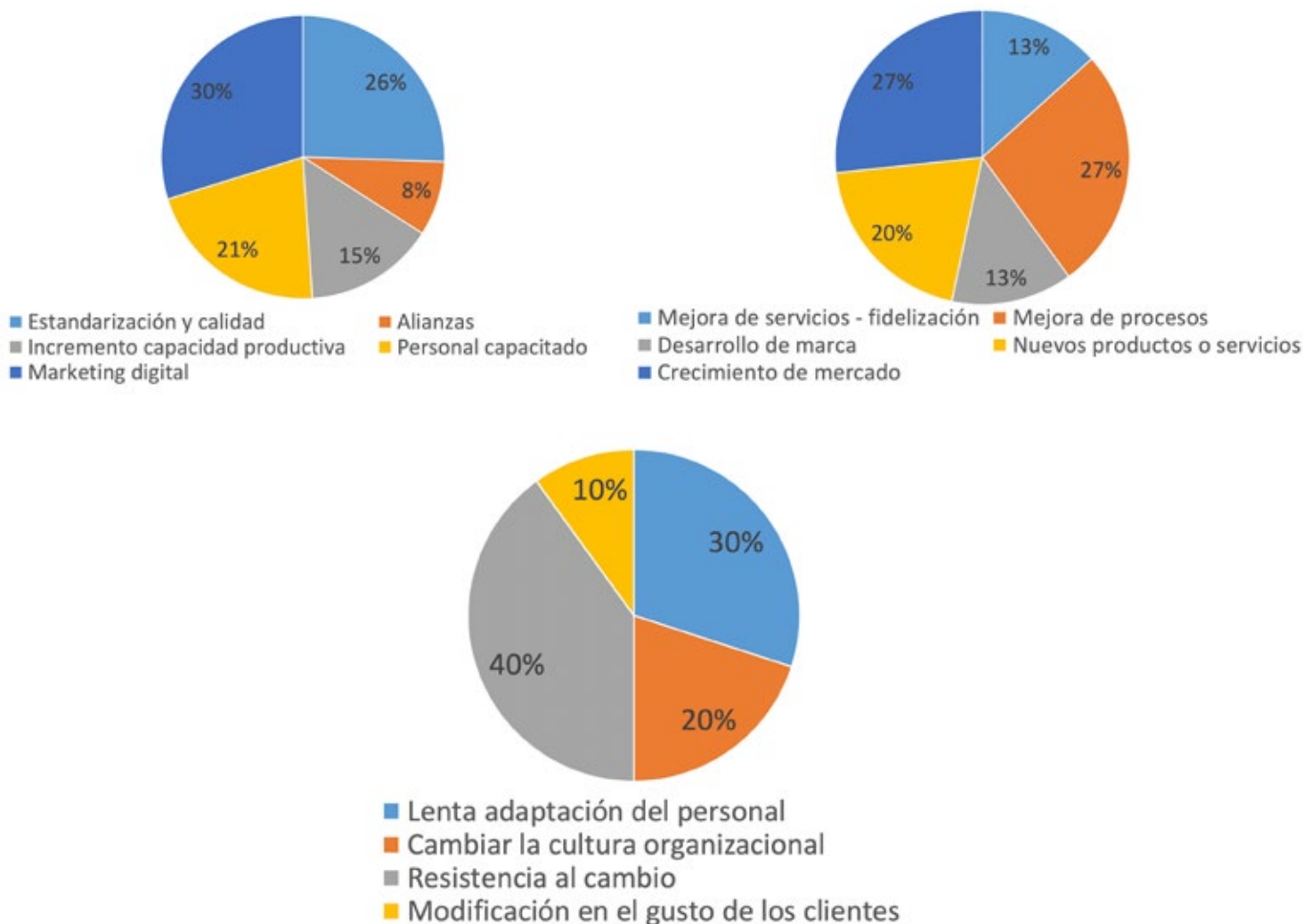


Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta variable, se pudo observar que los emprendedores mostraron absoluta claridad en sus objetivos, conocimiento de sus activos tangibles e intangibles y una identificación clara de sus clientes y los aspectos psico y demográficos en las 3 preguntas formuladas, por tanto, se dedujo que cuentan con un nivel alto de la megahabilidad “Visión de futuro”.

2. Dominio del cambio

Figuras N° 4, 5 y 6. Búsqueda de constante cambio, dominio del cambio planeado y manejo del cambio



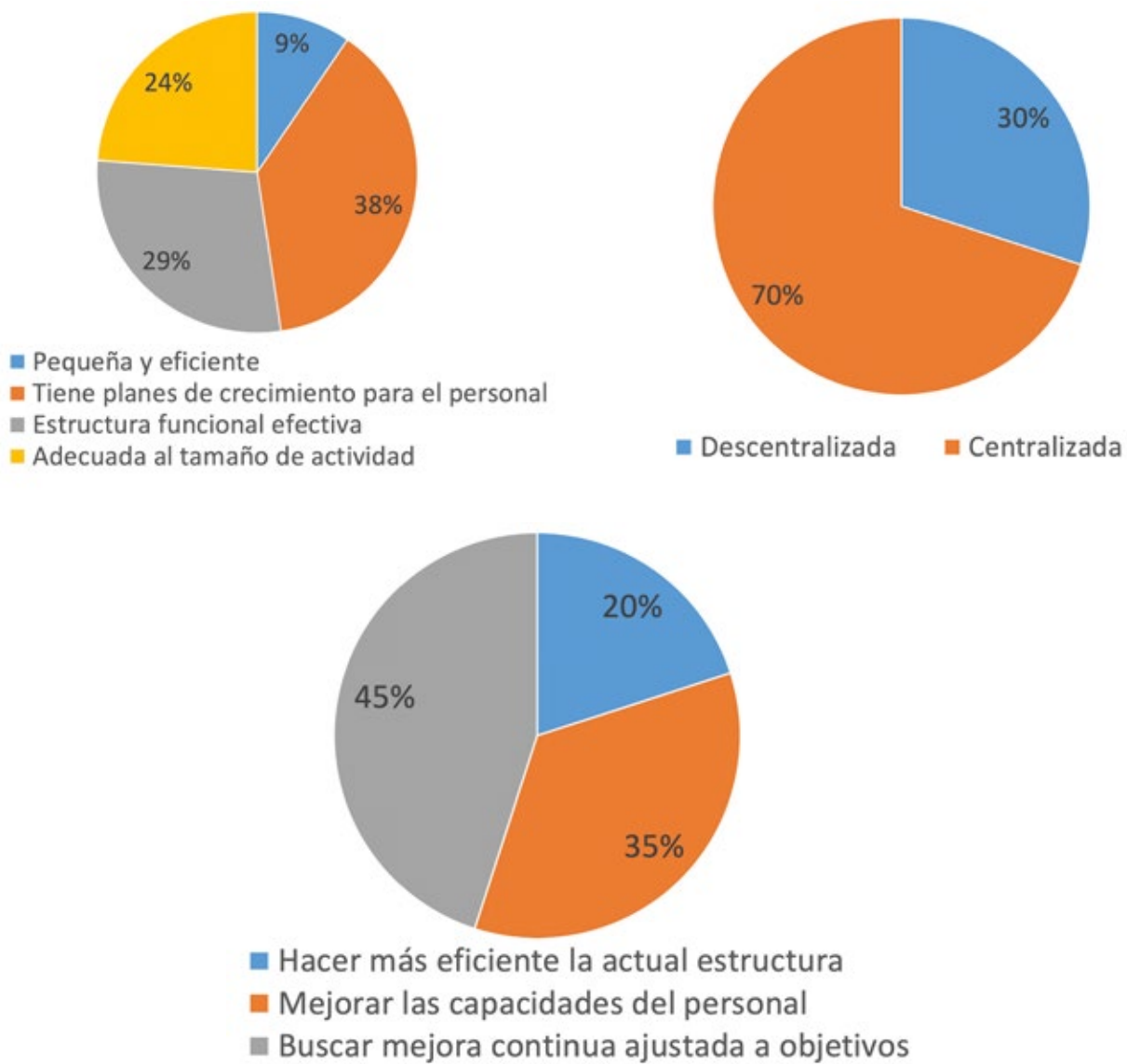
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entre los medios para manejar el cambio, los entrevistados precisaron haber vencido la resistencia al cambio, a través del diálogo y la concertación de soluciones en equipo, de la misma manera realizaron capacitaciones para lograr la adaptación del personal a los cambios de cultura organizacional.

En el análisis de las respuestas de esta variable se encontró que en todas, los emprendedores demostraron conocer y manejar el cambio, además de superar las dificultades de implementación, pudiendo concluir que los emprendedores tienen un nivel alto de la megahabilidad “Dominio del cambio”.

3. Diseño de la organización

Figuras N° 7, 8 y 9. Dominio de la actual estructura, necesidad de ajuste a la estructura y diseño del sistema decisor



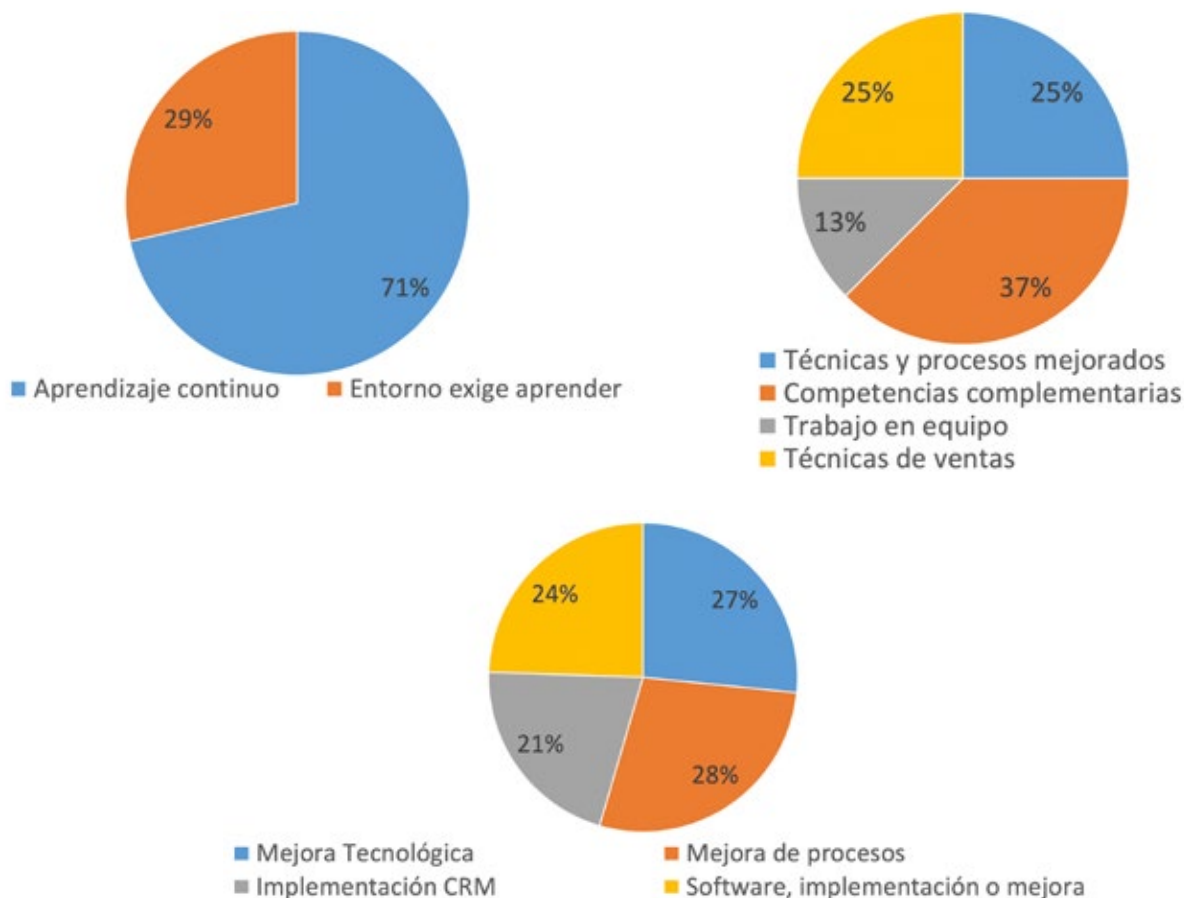
Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a los resultados de este segmento, solo 2 de las 3 preguntas fueron respondidas de manera afirmativa, denotando conocimientos de diseño de organizaciones; en la pregunta 2, referente al modelo de toma de decisiones, el 70% de los entrevistados respondió que las decisiones más importantes las toman personalmente, mostrando un nivel bajo en la capacidad de delegar, lo cual es negativo debido a que la centralización está relacionada con la ineficiencia administrativa, ya que satura al líder o le quita tiempo importante que podría dedicar a la planificación estratégica.

En función a lo mencionado, se calificó la megahabilidad “diseño organizacional” como un nivel medio.

4. Aprendizaje anticipado

Figuras N° 10, 11 y 12. Deseo de estar a la vanguardia, actualización permanente y búsqueda de la competitividad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

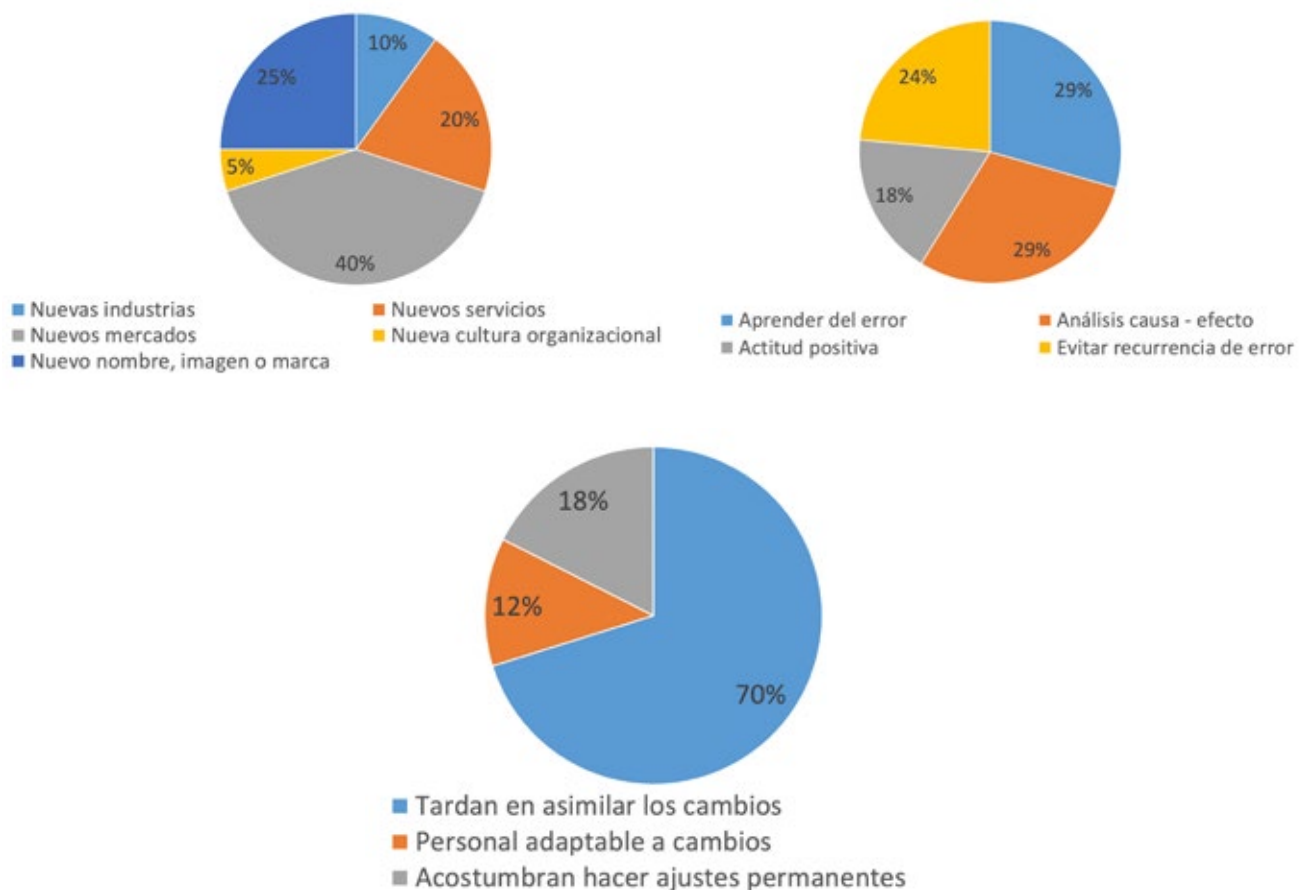
Los resultados obtenidos en este segmento denotaron interés por parte de los empresarios en el aprendizaje continuo propio sobre competencias complementarias, también en mejorar las competencias del personal y capacitación de los equipos, mejorar la interrelación de las áreas, fortalecer la coordinación desde el punto de vista personal y colaborativo de cada miembro.

Las respuestas en este segmento muestran un nivel alto de la megahabilidad de “Aprendizaje anticipado” de los emprendedores bolivianos.

5. Iniciativa

Dadas las características de las respuestas, se dedujo que los emprendedores aún no cuentan con la habilidad de implementar rápidamente cambios innovadores y creativos en sus organizaciones.

Figuras N° 13, 14 y 15. Toma de decisiones bajo riesgo, aprendizaje sobre errores y comunicación y adaptabilidad

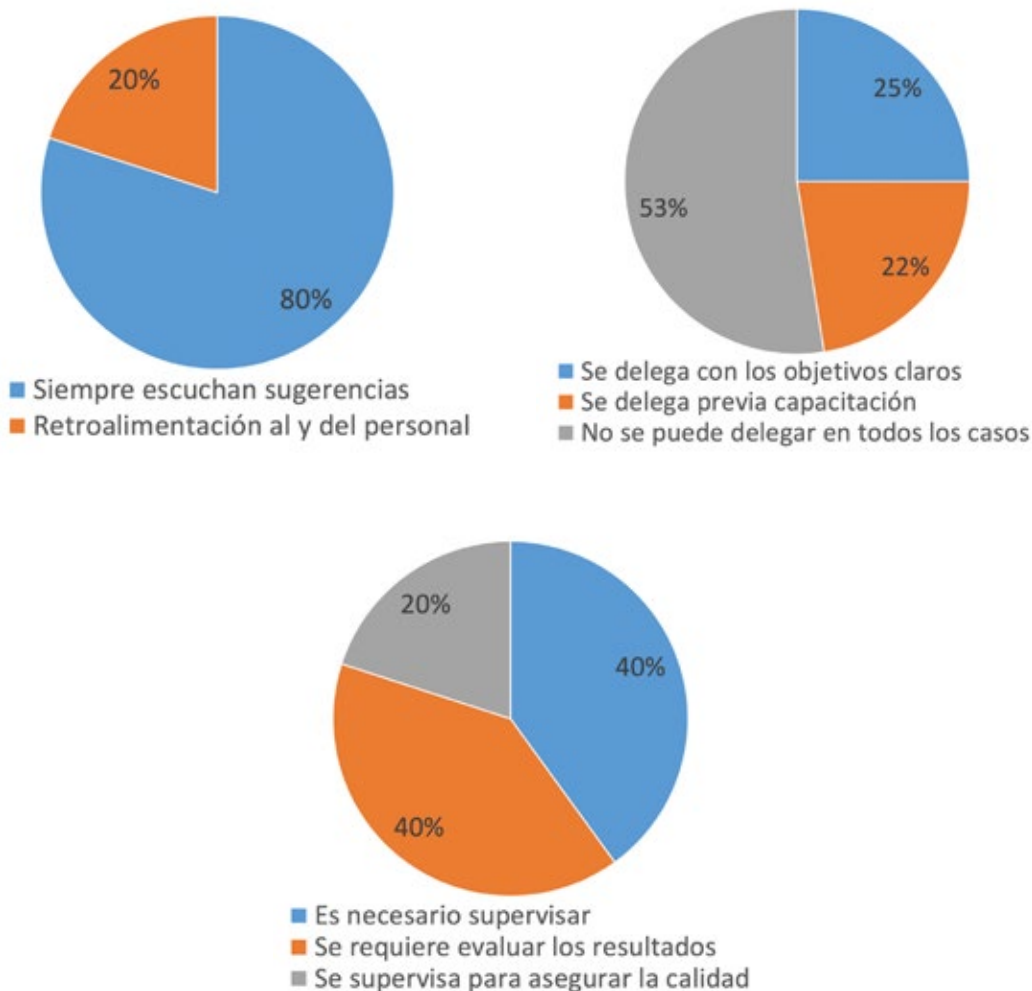


Fuente: Elaboración propia, 2019.

El análisis del segmento de preguntas muestra 2 respuestas afirmativas de 3 planteadas, por lo cual se calificó con un nivel medio a la megahabilidad “Iniciativa”.

6. Dominio de la interdependencia

Figuras N° 16, 17 y 18. Participación del personal, habilidad de delegación y confianza en las capacidades del personal



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Esta consulta respalda los resultados planteados en el segmento 3, sobre el modelo del sistema decisor, los líderes que no tienen confianza ni habilidad de delegar, tendrán la imperante necesidad de controlar el trabajo de sus subalternos.

Todos los entrevistados manifestaron la necesidad de supervisar a su personal por diferentes causas, entre ellas la evaluación de resultados, asegurar la calidad, incluso porque siempre es necesario comprobar que estén haciendo su trabajo.

Dadas las características de las respuestas de este segmento, se puede concluir que los emprendedores tienen un nivel bajo de “Dominio de la interdependencia”.

7. Alto nivel de integridad

Figura N° 19. Valores referidos en la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El resultado de la consulta translució diversos valores que los emprendedores practican y promueven en sus organizaciones, ello permite que la filosofía organizacional transforme las acciones de los trabajadores, facilitando el logro de objetivos; los que más sobresalieron fueron el respeto y tolerancia hacia los demás miembros de la empresa y clientes, la puntualidad tanto en los horarios de ingreso como en la entrega del trabajo designado a cada persona, la transparencia y sinceridad que evitaría actividades perjudiciales para la empresa y, por último, la lealtad a la organización y a los compañeros.

Se dedujo que los emprendedores poseen un nivel alto de esta megahabilidad, porque además lograron transmitirla a sus subalternos y dichos valores se encuentran inmersos en sus reglamentos internos, páginas web institucionales, actividades diarias y en su historia.

DISCUSIÓN

Las megahabilidades gerenciales son características que permiten a los emprendedores ser eficientes y lograr empresas que puedan subsistir en el tiempo e implican una serie de conocimientos, actitudes que coinciden con talentos personales.

Luego de haber realizado la entrevista, las conclusiones respecto al nivel de megahabilidades que tienen los emprendedores bolivianos, los resultados obtenidos se encuentran detallados en la Tabla No. 3.

Tabla N°3. Nivel de megahabilidades gerenciales encontrado

No.	MEGAHABILIDAD	Nivel
1	Visión de futuro	Alto
2.	Dominio del cambio	Alto
3.	Diseño de la organización	Medio
4.	Aprendizaje anticipado	Alto
5.	Iniciativa	Medio
6.	Dominio de la interdependencia	Bajo
7.	Altos niveles de integridad	Alto

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Basándose en los resultados, se puede señalar que los emprendedores cuentan con un nivel alto de 5 de las megahabilidades requeridas, mismas que son: visión de futuro, dominio del cambio, aprendizaje anticipado y altos niveles de integridad.

También se puede señalar que cuentan con un nivel medio de dos megahabilidades que son: Diseño organizacional e iniciativa. La megahabilidad que se presenta en un nivel muy bajo es la de dominio de la interdependencia, que está relacionado con la capacidad de delegar y descentralizar las decisiones. Si bien los empresarios no cuentan con un nivel alto en todas las megahabilidades, se pudo determinar que con las 5 que cuentan, es suficiente para lograr historias de éxito empresarial, debido a ello se concluye la necesidad de fortalecer dichos aspectos en los emprendedores bolivianos actuales y futuros.

Recomendaciones

Se requiere implementar un plan de capacitación y/o fortalecimiento para los emprendedores y futuros emprendedores respecto a las megahabilidades: Visión de futuro, Dominio del cambio, Aprendizaje anticipado e Integridad; y en segundo orden de importancia, se debe reforzar las habilidades de Diseño organizacional e Iniciativa.

Los resultados obtenidos a través de nuestra herramienta de investigación, dilucidaron también características de personalidad de los emprendedores, tales como extroversión, escrupulosidad y otras, por lo cual se abre la posibilidad de profundizar aún más la investigación para conocer nuevos elementos que puedan fortalecer las habilidades blandas de los futuros profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Charles Hill, G. J. (2009). Administración estratégica. México: McGraw Hill.
- Dechali, C. (6 de Febrero de 2017). Principales causas del fracaso, quiebra o cierre de empresas. Obtenido de www.dechali.com: <https://dechali.com/2017/02/06/principales-causas-del-fracaso-quiebra-o-cierre-de-empresas/>
- Drucker, P. (1993). Gerencia por resultados. Mexico.
- Hill, & Jones, H. y. (2015). Administración estratégica. España: Cengage Learning.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.
- Lewin, K. (1952). Teoría del campo de las ciencias sociales.
- Ley Sabanes Oxley (Mayo de 2002).
- Nanus, B. (1996). Visionary Leadership. San Francisco, USA: Contemporary Bks.
- Navas, J., & Guerras, L. (2015). La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. España: Thomson Reuters Civitas.
- Periodico El Día. (15 de Abril de 2017). La travesía de crear una nueva empresa en Bolivia.
- Periódico La Razón. (8 de Mayo de 2018). Empresas.
- Robbins, & Coulter. (2014). Administración. México: Prentice Hall.
- Stoner. (1998). Administración.

Derechos de Autor (c) 2019 Gina María Castillo Lizarazu.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Usted es libre para **Compartir** —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y **Adaptar** el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)