

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE QUITO EN LOS SECTORES:
FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU
D.2400; SUBSECTOR D.2429 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE
CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500; SUBSETORES D. 2511 Y D.
2519**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL**

MARIA JOSE VASQUEZ CEVALLOS

DIRECTORA: LIC. LILIA TERÁN

QUITO, NOVIEMBRE 2010

DIRECTORES E INFORMANTES

DIRECTOR:

LIC. LILIA TERÁN

INFORMANTE 1:

ING. RENE TOLA

INFORMANTE 2:

ING. FRANCISCO MOSCOSO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis y toda mi carrera universitaria a mis padres que me han apoyado en todo momento para poder salir adelante, gracias a su dedicación y continuo soporte. En general a toda mi familia, a mi hermano, a mis amigos que hicieron cada año en la Universidad una experiencia inolvidable.

También es muy importante para mi dedicar este trabajo a todos los profesores que me guiaron durante estos 5 años, sobre todo a la Ingeniera Fabiola Jarrín, directora del proyecto de Habilidades Gerenciales – Grupo FALIMAR, en la Universidad quien me dio la oportunidad de formar parte de este equipo de investigación, a la Licenciada Lilia Terán, y a los Ingenieros René Tola y Francisco Moscoso, sin quienes no hubiera sido posible obtener los resultados esperados de este trabajo, muchas gracias por su apoyo y confianza depositada en mi.

María José Vásquez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a mi familia por confiar en mí durante este tiempo y darme la libertad de escoger la carrera que me gusta. Gracias también al apoyo de los maestros quienes tuvieron la paciencia y el carácter necesario para guiarme por el camino del conocimiento. Muchas gracias a todos mis amigos por su ayuda en los momentos que más los necesite durante mi carrera universitaria.

María José Vásquez

ÍNDICE

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 11
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 12
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 12
 - 1.4.1 Objetivo general, 12
 - 1.4.2 Objetivos específicos, 13
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 13
 - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 15
 - 1.5.2 Justificación Metodológica, 18
 - 1.5.3 Justificación Teórica, 19
 - 1.5.4 Justificación Práctica, 20
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 21

2. MARCO METODOLÓGICO, 22

- 2.1 METODOLOGÍA, 22
 - 2.1.1 Tipo de Investigación, 22
 - 2.1.2 Métodos de Investigación, 24
 - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 26
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 26
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 27
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 28
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 29
 - 2.1.5 Método Estadístico, 29
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 32

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 33

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 33
 - 3.1.1 Entorno General, 33
 - 3.1.1.1 Globalización, 33
 - 3.1.1.2 Tecnología, 34
 - 3.1.1.3 Economía, 35
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 39
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial), 40
 - 3.1.1.6 Cultura, 42
 - 3.1.1.7 Diversidad laboral, 43
 - 3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 44
 - 3.1.2.1 Competidores, 44
 - 3.1.2.2 Nuevos participantes, 46
 - 3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 46

3.1.2.4	Clientes,	47
3.1.2.5	Proveedores,	47
3.2	LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO,	48
3.2.1	Sectores manufactureros y su clasificación CIIU,	48
3.3	PRESENCIA DEL SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIIU D.2400; SUBSECTOR D.2429, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIIU D. 2500; SUBSETORES D.2511 Y D.2519,	49
3.3.1	Reseña histórica,	49
3.3.2	Características y productos del Subsector,	52
3.3.3	Importancia y aportes en el contexto local,	55
3.3.4	Desventajas en el contexto local,	58
3.3.5	Recurso Humano,	60
3.3.6	Presencia del Marketing,	62
3.3.7	Proveedores y clientes,	64
3.3.8	Tipos de Financiamiento,	67
3.3.9	Alcance comercial,	69
3.3.10	Comparación con el enfoque global,	70
3.3.11	Responsabilidad social,	72

4. HABILIDADES GERENCIALES, 74

4.1	ROL DE UN GERENTE,	74
4.1.1	Niveles Gerenciales,	74
4.1.1.1	Niveles gerenciales en la PYMES,	75
4.1.1.2	Niveles gerenciales del Sector y Subsectores,	76
4.1.2	Funciones del Gerente General,	77
4.1.2.1	Funciones del Gerente General de la PYME,	77
4.1.2.2	Funciones del Gerente general de los subsectores,	78
4.1.3	Los Gerentes Funcionales,	79
4.1.3.1	Los Gerentes Funcionales de las PYMES,	79
4.1.3.2	Los Gerentes Funcionales de los subsectores,	80
4.2	HABILIDADES GERENCIALES,	82
4.2.1	Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales,	82
4.2.2	Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional,	92
4.2.3	Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales,	94
4.2.4	Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad,	97
4.2.5	Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores,	99
4.3	HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN,	100
4.3.1	Quien es Edgar H. Schein,	100
4.3.2	Aportes a lo largo del tiempo,	102
4.3.3	Habilidades Propuestas,	107

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU D.2400; SUBSECTOR D.2429, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519, 112

5.1 IDENTIFICACION DE HABILIDADES, 112

5.1.1 Motivación y Valores, 112

5.1.2 Habilidades Analíticas, 117

5.1.3 Habilidades Interpersonales, 121

5.1.4 Habilidades Emocionales, 125

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 130

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores, 135

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 137

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 138

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 140

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, EN LOS SECTORES DEL ESTUDIO, 141

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 144

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO EN LOS SECTORES DEL ESTUDIO, 151

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 154

6.1 CONCLUSIONES, 154

6.2 RECOMENDACIONES, 157

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 160

BIBLIOGRAFÍA, 171

LIBROS:

REVISTAS:

PÁGINAS DE INTERNET:

ANEXOS, 173

ABSTRACT, 177

Español

Inglés

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en un trabajo de investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que poseen los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias localizadas en la ciudad de Quito.

Esta investigación se ha desarrollado a través de encuestas realizadas específicamente en una muestra representativa de empresas de los sectores designados a mi persona que son: “*Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos*” y el “*Sector de Fabricación de productos de caucho y plástico*”.

Después de obtener los datos necesarios se ha podido destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYMES de los sectores mencionados, así como visualizar de un modo más amplio las habilidades gerenciales en la Industria quiteña, mediana y pequeña, para compararlas con las habilidades gerenciales que propone Edgar Schein como necesarias para liderar una organización.

Los resultados han permitido identificar las necesidades de capacitación de los gerentes de la PYMES y específicamente cuales son las habilidades que necesitan ser reforzadas en ellos. Siendo este uno de los aportes, no solo a la sociedad quiteña sino en general la sociedad Ecuatoriana.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las grandes empresas y las PYMES alrededor del mundo se enfrentan a cambios y nuevos desafíos, la competencia se vuelve más dura, los clientes más exigentes, de tal manera que el entorno empresarial genera la necesidad de contar con gerentes que se encuentren preparados para enfrentarse a la nueva realidad, para lo cual es necesario que además de conocimiento posean habilidades, que ayuden a llevar a la empresa a un buen nivel de desarrollo productivo, y así obtener una ventaja competitiva sobre las demás.

Otro de los cambios que se ha generado es la idea de que las PYMES son un rubro casi imperceptible dentro de la economía mundial y nacional, esto se desmiente ya que en los últimos años las PYMES han crecido de manera sorprendente en nuestro país.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.¹

¹ Datos del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador

Finalmente, la idea generalizada de que para ser empresario se necesitaba de grandes capitales y de espacios físicos de gran envergadura ha cambiado dentro de los nuevos esquemas en las escuelas de negocios, así también, el esquema del prototipo del empresario; del hombre cosmopolita con estudios en el extranjero, que vive en una zona residencial, que maneja buenos carros, viste de terno y corbata y es de tez blanca; a la nueva imagen del hombre común que lucha día a día para ganar nuevos clientes.

Sin embargo, al momento de hablar de qué se necesita para dirigir una empresa de manera exitosa, manejar los recursos que ésta posee, es decir el capital, activos e incluso el capital humano que tiene con el fin de lograr que esta organización llegue a alcanzar sus objetivos, es importante no hacer distinción entre los líderes de éstas, ya sea un gerente de grandes multinacionales o un pequeño emprendedor que dirige su PYME. Ellos necesitan desarrollar las habilidades descritas por Edgar Schein, que para describirlas de manera resumida mencionaremos que son cuatro: habilidades interpersonales, emocionales, analíticas y de motivacionales y valores.

Con esta nueva concepción de lo que es un gerente y el gran desarrollo que han tenido las PYMES en los últimos años, se ha tornado muy interesante para los estudiantes universitarios conocer cuáles son las habilidades que estos gerentes tienen y desarrollan al desempeñarse como líderes de estas empresas que están ayudando a la economía de nuestro país.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

1.1.1 Planteamiento del problema de investigación

Esta investigación es un aporte dirigido específicamente a los gerentes, debido a que según su perfil se determina que habilidades posee y cuales debería mejorar de acuerdo a la propuesta de Schein.

En este mercado que se vuelve cada día más competitivo debido a la globalización, a la competencia feroz, es necesario que todo gerente o cabeza de una empresa este preparado para llegar a obtener una gran participación de mercado. De ahí que, según E. Schein es indispensable que los gerentes posean las habilidades postuladas.

Adentrándonos más en los sectores de fabricación de productos de caucho y fabricación de productos químicos, debemos tomar en cuenta que estas industrias están altamente desarrolladas a nivel mundial.

Según un estudio realizado por la FEIQUE (Federación de Industrias químicas Españolas), Radiografía del Sector Químico 2009, la participación mundial de esta industria está distribuida de la siguiente manera

Gráfico # 1



Podemos observar que América Latina necesita mejorar su participación, para lo cual debe volverse más competitiva, y estar a la altura de las empresas estadounidenses y europeas. Como es conocido por todos, estas empresas tienen niveles gerenciales excelentes, es por esto que nosotros debemos propender al desarrollo de habilidades para poder llegar a tal nivel, obviamente no es posible que alcancemos tan alta participación debido a que nuestras empresas son pequeñas y los recursos con los que contamos no son los mismos que en dichos países, pero si logramos administrarlos de mejor manera, podremos ser competitivos y mantenernos en el mercado con una perspectiva de crecimiento. Por otro lado, el desarrollo de la industria del caucho está liderado por países como Malasia e India:, su ventaja es de igual manera la cantidad de recursos que posee dentro de su territorio, por lo cual

² Grafico realizado por la FEIQUE (Federación de Industrias químicas Españolas)
<http://quimica.laboris.net/static/feique/docs/Radiografia%20del%20Sector%20Qu%C3%ADmico%20Espa%C3%B1ol%20-%20marzo%202009.pdf>

debemos intentar ser competitivos por medio de calidad, cosa que se logra de igual manera por medio de una buena dirección de la organización

Esta industria tiene una gran inversión en lo que respecta a maquinaria, según los representantes de algunas empresas productoras, se tiene la expectativa de que pese a la crisis esta industria no decaiga, y de acuerdo al artículo “The Ecuadorian Brief” en el blog spot Ecuabusiness *“las cifras del Banco Central coinciden con las expectativas. El Central estima un crecimiento del 2,1% para 2009 en la industria química, caucho y plástico. Aunque sí significa un bajón respecto a 2008, pues fue del 16,4%”*.³

Con estos antecedentes; vemos que estos sectores tienen la necesidad de expandir su mercado por tanto será indispensable que quienes manejen las empresas que lo componen sean personas preparadas para enfrentar grandes retos y salir adelante.

1.1.2 Base de Datos

CIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
D.	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales

³ Publication: Economic & Business Reports - The Ecuadorian Brief, Ecuabusiness
September 4, 2009

1541	Elaboración de productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO
1600	Elaboración de productos de tabaco
	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES
1711	Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles
1712	Acabado de productos textiles
1721	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1722	Fabricación de tapices y alfombras
1723	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte B
	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado
	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES
2010	Aserrado y acepilladura de madera
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL
2101	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón

	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO
2511	Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de Otros Productos de Caucho
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte B
	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS
2610	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693	Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central

2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922	Fabricación de máquinas herramienta
2924	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial
	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA
3000	Fabricación de maquinaria de oficina
	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS N.C.P.
3110	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3190	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES
3220	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES
3311	Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
3313	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES

3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
3530	Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
3610	Fabricación de muebles
3691	Fabricación de joyas y artículos conexos
3692	Fabricación de instrumentos de música
3693	Fabricación de artículos de deporte
3694	Fabricación de juegos y juguetes
3699	Otras industrias manufactureras N.C.P.
	RECICLAMIENTO
3710	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

A continuación se detalla las PYMES que se tomó como muestra para la investigación según la clasificación CIIU de la Súper Intendencia de Compañías: Sector de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos CIIU D.2400; Subsector D.2429, Fabricación de Productos de Caucho y Plástico CIIU D. 2500; Subsectores; D.2511 Y D.2519

1.1.2.1 Fabricación de sustancias y productos químicos CIIU D.2400, subsector D.2429

La industria química se ocupa de la extracción y procesamiento de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, y de su transformación en otras sustancias con características diferentes de

las que tenían originalmente, para satisfacer las necesidades de las personas mejorando su calidad de vida. Su objetivo principal es elaborar un producto de buena calidad con el costo más bajo posible, y tratando de ocasionar el menor daño posible al medio.

Industria química de base: Utilizan las materias primas básicas y elaboran productos intermedios que, a su vez, sirven de materia prima para otras industrias.

Industrias químicas de transformación: La química fina, como se le denomina a este sector industrial, comprende numerosas industrias especializadas (medicamentos, fertilizantes, plaguicidas, colorantes, etc...).

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TELÉFONO	CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
331	FIBRATEX	QUITO	JUAN BERRAZUET A. N°3-68 y	7368	DOMINGO RENGIFO	2477481	D2423.0.02	DASSUM MURILLO SAADIN AHMED	MEDIANA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS N.C.P	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS
332	RIBEL CIA LTDA	QUITO	PANAMERIC A NORTE KM 12		VIA A LLANO GRANDE	2825301	D2423.0.02	ABEDRABBO LARACH JORGE ALBERTO	MEDIANA		
333	PRODISQUIM C LTDA	QUITO	ORELLANA	E3-195	AV. 6 DE DICIEMBRE	2863548	D2423.0.02	ERNESTO RAUL MARIA EUGENIA CABRERA	PEQUEÑA		
334	PF GROUP S.A.	QUITO	AVELLANAS	E1-101	PANAMERICANA NORTE	2484643	D2423.0.04	OFFERMANN MAURICIO	MEDIANA		
335	PRIMEXINTER CIA. LTDA.	QUITO	VICENTE DUQUE	N77.463	JUAN DE SELIS	2480784	D2423.0.04	PACHECO JIMENEZ CARLOS WILSON	PEQUEÑA		
336	BYRCOMI REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES CIA. LTDA	QUITO	REINA VICTORIA	1539	AV. COLON	2560572	D2423.0.05	COBA NICOLALDE BYRON RODRIGO	PEQUEÑA		
337	EMPRESA UNIDA Y REPRE ORGANIZADA DE CINTAS CIA IND Y COM EUROTAP E S.A.	QUITO	PARIS	N42-144	PASAJE LUIS PASTEUR	2461631	D2423.0.05	SIERRA BARRERA ROBERTO HORACIO	PEQUEÑA		
338	INMOCSINE CIA. LTDA.	QUITO	JOSE BORRERO	342	AV. 10 DE AGOSTO	2812128	D2423.0.05	PAZ JARAMILLO ALBA LUCRECIA	PEQUEÑA		
339	ECUATORIANOS ECUAQUIM CIA. LTDA.	QUITO	VICENTE DUQUE	N77-463	JUAN DE SELIS	2480654	D2423.0.05	PACHECO REYES LUIS VLADIMIR	PEQUEÑA		
400	FOSFORERA BOLIVAR SA FOBOLISA	QUITO	TARQUI	747	10 DE AGOSTO	2464548	D2423.3.05	COBOS GUERRERO FAUSTO PATRICIO	MEDIANA		
401	PROINDUSQUIM S.A.	QUITO	TNTE. HUGO ORTIZ		BALZAR	2671015	D2423.3.03	CAIOZZI SUAREZ DANIELA ANDREA	MEDIANA		
402	APRESTOS Y RESINAS CIA LTDA	QUITO	VICENTE MALDONADO PANAM.SUR K 4.5	10750	AYAPAMBA	2676555	D2423.3.03	MALO ENRIQUEZ ROBERTO MIGUEL	PEQUEÑA		

1.1.2.2 Fabricación de productos de caucho y plástico CIU D.2500, subsectores D.2511 Y D.2519

En la industria del caucho se utiliza básicamente, 2 tipos de caucho el natural y el sintético. El último se obtiene en base a la combinación de varios polímeros, mientras que el natural se produce en el sudeste asiático, entre los países que producen los primeros son Indonesia y Malasia, por otro lado los países de Latinoamérica ocupan el 10mo lugar en la lista de países productores de este material.

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TÉLFONO	CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
403	DOUCAS S.A.	QUITO	GYE			2110310	D2511.1.00	PARRA YACAS JUAN MANUEL	MEDIANA	FABRICACIÓN DE CUBIERTAS Y CÁMARA DE CAUCHO;	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO
404	DURALLANTA S.A.	QUITO	PANAMERICANA SUR KM 11.5		ENTRADA A DUR.	2631018	D2511.1.02	PARRA YACAS JUAN MANUEL	MEDIANA	RECAUCHADO Y RENOVACIÓN DE CUBIERTAS DE CAUCHO	
405	REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU SA	QUITO	JOSE ANDRADE	OE1381	JUAN DE SELIS	2470677	D2511.1.02	POZZALLO BRAYDA BRUNO LUCIANO	MEDIANA		
406	RENOVALLANTA S.A.	QUITO	PANAMERICANA SUR KM. 14.5	E1-193	CALLE J	2374160	D2511.1.02	POZO PALACIOS MILTON GERMAN	MEDIANA		
407	SUPER CAUCHOS WALDORUJ COMPAÑIA LIMITADA	QUITO	DE LOS ACEITUNOS	E3-143	ELOY ALFARO	2471907	D2513.0.00	FUENTES LARREA MARY JACQUELINE	PEQUEÑA		
408	FLEXOFAMA CIA. LTDA.	QUITO	DE LAS BREVAS	E10-232	AV. DE LAS PALM	022256190	D2519.0.03	VIZCAINO VALVERDE VINICIO FABIAN	MEDIANA		
409	INDUSTRIAS DE CAUCHO Y METAL SA INCAME	QUITO	LUIS TUFINO	OE1-131	10 DE AGOSTO	2411773	D2519.0.04	COBO JIMENEZ ALVARO JAVIER	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO	
410	CENTRAL DE MANGUERAS Y ACOPLER CEMACOPLES CIA. LTDA.	QUITO	AV. 10 DE AGOSTO	6758	PAPALLACTA	2461839	D2519.0.06	NOBOA DILLON FLAVIO PATRICIO	PEQUEÑA		
411	FABRICA DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICOS CAUCHOPLAST C LTDA	QUITO	10 DE AGOSTO	5835	PEREIRA	22452004	D2519.0.09	RIVERA CUERVO JUAN JOSE	PEQUEÑA		

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito en los

sectores: Fabricación de sustancias y productos químicos CIU D.2400, subsector D.2429 y el sector Fabricación de productos de caucho y plástico CIU D.2500, subsectores D.2511 Y D.2519?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a) ¿Qué son habilidades gerenciales?
- b) ¿Cuáles son las falencias que actualmente poseen en cuanto a habilidades gerenciales los directivos de las Pymes de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito comparado con los que según la Teoría de Schein deberían tener?
- c) ¿Qué habilidades encontradas en los Gerentes de las Pymes de la Industria manufacturera de Quito concuerdan con aquellas planteadas en la teoría de Schein?
- d) ¿Influyen las habilidades de sus Gerentes en el desarrollo de las empresas y de qué manera?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Conocer cuáles son las habilidades gerenciales necesarias para desempeñarse como gerente de un PYME en los sectores de Fabricación de sustancias y productos químicos CIU D.2400, subsector D.2429 y el sector Fabricación de productos de caucho y plástico CIU D.2500, subsectores D.2511 Y D.2519, y

poder compararla y evaluarla respecto a las Habilidades Gerenciales de Edgar Schein.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES
- Lograr conocer cuáles son las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES
- Definir por medio de la investigación las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES
- Reconocer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES ⁴

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Importancia del Proyecto

En la historia del hombre, podemos notar ciertas características diferenciadoras desde el momento en que este se volvió sedentario, es decir empezamos a notar la diferencia entre el gran terrateniente y los pequeños agricultores. De la misma manera en la actualidad existen las grandes empresas multinacionales y las pequeñas y medianas empresas o PYMES.

⁴ Proyecto de Habilidades Gerenciales PUCE 2010 - Grupo FALIMAR

Aunque su nombre nos dé la idea de que son simplemente pequeñas empresas, su importancia es muy grande debido a su contribución en aspectos económicos y sociales, como puestos de empleo, aportes a exportación y venta nacional, lo cual aumenta el PIB nacional en al menos el 24% según un estudio realizado en Montevideo, Pymes en la ALADI 2001.

El aporte de las pequeñas empresas impulsa la economía ya que los productos nacionales obviamente reducen las importaciones. Además que constituyen un importante factor en la política de distribución de ingresos en las clases media y baja.

Es por esto que los gerentes de estas empresas deben estar preparados para enfrentar los grandes retos que el mercado actual presenta, *“la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo el conocimiento sino las habilidades necesarias para con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.”*⁵

El desarrollo de este proyecto es importante ya que busca conocer que habilidades manejan los gerentes de las diversas pequeñas empresas ubicadas en Quito, y compararlas con las habilidades determinadas por Schein en su estudio de “Habilidades Gerenciales”.

⁵ *Ibíd*em

Al mismo tiempo que permitirá conocer los perfiles específicos de los gerentes y relacionarlos con las variables que posiblemente influyan en desarrollo de las mismas.

1.5.1.1 Impacto en la solución de problemas de la sociedad

Dado el hecho de que las PYMES son un gran motor para la economía Ecuatoriana, sabemos que los resultados de la administración de las mismas se verán reflejados en el avance de la sociedad de nuestro país, no sólo en lo que respecta a economía sino también en la generación de empleo, en el avance en la industria manufacturera entre otras.

Para poder lograr que los resultados sean favorables se debe empezar por conocer a los gerentes de dichas empresas, cuáles son sus habilidades y en base a esto poder incentivar al desarrollo de las mismas por medio de capacitación y entrenamiento:

“Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMEs y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar uno y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrenten cambios con agilidad y capacidad de réplica.”⁶

De esta manera la Universidad contribuirá con el avance de la investigación y el desarrollo de gerentes de pequeñas y medianas empresas para que tengan la capacidad de manejar los problemas actuales y sacar adelante su

⁶ Proyecto de Habilidades Gerenciales PUCE 2010 - Grupo FALIMAR

negocio y al país. Y logren alcanzar los estándares de excelencia que un gerente en categoría de líder debe poseer para ser competitivo y apalancarse para crecer en su carrera

1.5.1.2 Impacto científico

El estudio de los datos se ha realizado basándose en métodos estadísticos y se han analizado en base al conocimiento de las habilidades gerenciales expuestas por Schein. Es por esto que con esta investigación se está aportando al desarrollo de la investigación científica nacional, que en los últimos años ha sido dejada de lado porque los centros universitarios no sustentan su desarrollo en su aplicación. La verdadera investigación es aquella cuyos resultados aportan con nuevos conceptos o reafirman conceptos previos siguiendo una metodología claramente establecida. De tal manera que la Universidad Católica se ha preocupado por contribuir a la sociedad, incentivando a los estudiantes a realizar investigaciones de campo y analizarlas científicamente, para que con sus resultados mejorar la situación actual de nuestro país.

1.5.1.3 Impacto educativo

“Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan en un mecanismo creador del conocimiento científico”⁷

⁷ Proyecto de Habilidades Gerenciales PUCE 2010 - Grupo FALIMAR

Como miembros del equipo de investigación de la FCAC, de la Universidad Católica recibimos el apoyo de los profesores inmersos en el mismo, quienes nos guían para poder comprender la manera adecuada de desarrollar una investigación científica evaluando nuestro avance, a la vez que la universidad se beneficia por el trabajo de los alumnos dedicados a este proyecto en vista de que este servirá para contribuir en el área de investigación y desarrollo para el fortalecimiento de los programas de postgrado existentes o la creación de nuevos cursos o talleres dirigidos a nivel gerencial.

1.5.1.4 Impacto cultural

Al llevar a cabo este proyecto investigativo se podrá ver un efecto cultural a largo plazo, en distintas perspectivas. Primero, se pudo comprender el valioso aporte de las PYMES en nuestro país, y la necesidad de que quienes las conforman estén capacitados de la misma manera que cualquier otro gerente de empresas más grandes nacionales o internacionales.

El segundo punto, es el cambio en la forma de ver las investigaciones realizadas por universitarios, que actualmente se considera que son simplemente ideas o datos plasmados en papel, con esta investigación se demuestra que hay resultados que aportan al desarrollo de nuestra sociedad.

Y, finalmente, las personas pertenecientes a las PYMES podrían recibir el apoyo de la universidad para seguir creciendo como profesionales y directivos en caso de que se aprueben los cursos de capacitación .

1.5.1.5 Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Como institución, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador está cumpliendo un gran papel en cuanto a la responsabilidad social, ya que brindará apoyo al capacitar a los pequeños empresarios, ya que existe la posibilidad de ofrecer cursos, talleres o capacitaciones, para este grupo de gerentes que muchas veces no son tomados en cuenta al momento de planificar cursos para gerentes o altos directivos.

Además la Universidad está cultivando en los estudiantes el sentido de pertenencia a la Universidad, y a incentivarnos a ponernos la camiseta de la Institución para aportar con nuestro trabajo a la sociedad en general, con nuestro conocimiento, tiempo y dedicación puesta para sacar adelante este proyecto.

De esta manera los estudiantes. como parte de la PUCE, estamos contribuyendo al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial de nuestra Institución.

1.5.2 Justificación Metodológica

“La investigación aplicada también conocida como investigación practica, se realiza con fines prácticos, tanto como para resolver un problema, tomar decisiones mejorar un proceso, por medio del estudio y prueba de conceptos en sucesos reales. ”⁸

⁸P. VENEGAS (1999), **Algunos Elementos de la Investigación**; EUNED.; pág. 21

Por tanto el método de investigación aplicado es el camino más conveniente para llegar a nuestro objetivo como proyecto. Ya que el este comenzó con la investigación de un marco teórico bien fundamentado en las habilidades de Schein y su propuesta, llevándonos a la investigación aplicada, que fue hecha por medio de un estudio de campo (encuesta elaborada por el grupo FALIMAR basada en el modelo de la escala de Likert) en diferentes empresas los sectores de fabricación de productos químicos y fabricación de caucho de las PYMES. Al finalizar la etapa de recolección de datos; gracias al apoyo de la Dirección de Informática recibimos la tabulación realizada por ellos, y con estos datos se comenzó un análisis de los resultados por medio de tablas dinámicas; de esta manera se llegó al objetivo principal del proyecto, conocer las habilidades necesarias para liderar una empresa de este tipo, y realizar una comparación con las propuestas por Schein.

1.5.3 Justificación Teórica

En cuanto al aspecto teórico, la investigación aporta de manera valiosa con nuevas ideas sobre las habilidades gerenciales necesarias para dirigir las PYMES. De una manera práctica se identificó cuales en realidad son las habilidades que poseen y como son utilizadas por los distintos gerentes.

La investigación ha aportado a ratificar el concepto de Habilidad Gerencial de Edgar Schein, y a generar una comprensión personal y así aportar con nuevas ideas par futuras generaciones.

Contrastar los resultados con las Habilidades Gerenciales propuestas por Schein, nos llevo a obtener conclusiones respecto a cuáles son las habilidades aplicadas en las PYMES, cuáles deberían ser aplicadas y cuáles deberían ser mejoradas, para poder inculcarlas en los diferentes directivos.

1.5.4 Justificación Práctica

La aplicabilidad de este proyecto será medida de acuerdo a como podamos aportar en el desarrollo positivo de la PYMES. Es decir, con nuestra investigación buscamos beneficiar a las *“663 pequeñas y medianas empresas que se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito”*⁹, partiendo de una muestra representativa donde encontramos cuales son las habilidades necesarias para desempeñarse como gerente de las mismas. Con los resultados se crearán diferentes pensum para cursos, talleres, seminarios, orientados a satisfacer la necesidad y al desarrollo de las personas. Recordemos que toda persona necesita ser capacitada para fortalecer o para desarrollar sus habilidades y así aportar de mejor manera en una empresa. Por esta razón, los pequeños empresarios al ser capacitados podrán obtener mejores resultados beneficiándose ellos personalmente, a la organización y al país en general..

⁹ Proyecto de Habilidades Gerenciales PUCE 2010 - Grupo FALIMAR

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto se dirige al “Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos” y al “Sector de Fabricación de productos de caucho y plástico”. La muestra que se tomó fue de 21 empresas, divididas de la siguiente manera:

Para el sector de producción de sustancias químicas se escogió 12 empresas

RAZÓN SOCIAL	CIU 3
FIBRATEX CIA LTDA	D2429.0.02
RIBEL CIA LTDA	D2429.0.02
PRODISQUIM C LTDA	D2429.0.02
PF GROUP S.A.	D2429.0.04
PRIMEXINTER CIA. LTDA.	D2429.0.04
BYRCONI REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES CIA. LTDA	D2429.0.05
EMPRESA UNIDA Y REPRE ORGANIZADA DE CINTAS CIA IND Y COM EUROTape S.A.	D2429.0.05
INMOCISNE CIA. LTDA.	D2429.0.05
QUIMICOS ECUATORIANOS ECUAQUIM CIA. LTDA.	D2429.0.05
FOSFORERA BOLIVAR SA FOBOLISA	D2429.9.05
PROINDUSQUIM S.A.	D2429.9.09
APRESTOS Y RESINAS CIA LTDA	D2429.9.09

Fuente Superintendencia de Compañías 2008

Para el Sector de Fabricación de productos de caucho y plástico se escogió 9 empresas

RAZÓN SOCIAL	CIU 3
DOUCAS S.A.	D2511.1.00
DURABANDA S.A.	D2511.1.02
REENCAUCHADORA EUROPEA RENEU SA	D2511.1.02
RENOVALLANTA S.A.	D2511.1.02
SUPER CAUCHOS WALDORIJ COMPAÑIA LIMITADA	D2519.0.00
FLEXOFAMA CIA. LTDA.	D2519.0.03
INDUSTRIAS DE CAUCHO Y METAL SA INCAME	D2519.0.04
CENTRAL DE MANGUERAS Y ACOPLER CEMACOPLES CIA. LTDA.	D2519.0.06
FABRICA DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICOS CAUCHOPLAST C LTDA	D2519.0.09

Fuente Superintendencia de Compañías 2008

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó para este proyecto fue el de investigación aplicada, *“este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica, busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances que se obtenga en la misma”*.¹⁰

Para esta investigación se escogió una muestra en los sectores designados a 21 empresas, donde se realizó un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Lickert. El cuestionario se ha convertido en una alternativa muy útil al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

En referencia a la escala de Likert, podemos decir que es un método de evaluaciones sumarias, creado por Rensis Likert, de donde obtiene su nombre, en los años 30; sin embargo es utilizado hasta la actualidad ya que tiene vigencia gracias a sus buenos resultados. Consiste en una serie de juicios por medio de los cuales se evalúa a la persona a quien se lo administra

“La escala de Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmación sobre los objetos de estímulo. En general cada reactivo de la escala tiene 5 categorías”¹¹

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

Continuando con el tema del tipo de investigación, como ya se mencionó se hará una investigación aplicada en las 21 empresas tomadas como muestras entre los 2 sectores específicos en los que se realizó la investigación, es decir: “Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos y el Sector de fabricación de productos de caucho y plástico”, para lo cual necesitamos realizar investigaciones de campo que según Carlos Sabino en su texto "El proceso de Investigación", este tipo de investigación se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

¹¹ K. MALHOTRA (2004). **Investigación de mercados**, Prentice Hall Mexico, pág. 258

En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos. Sin embargo, se debe considerar las restricciones de este estudio, como por ejemplo la carencia de recursos materiales, monetarios, o el acceso a la empresa, que no esté funcionando, o que haya cambiado el giro de la actividad, entre otras.

2.1.2 Métodos de Investigación

En el caso de esta investigación hemos querido comprobar cuales de las habilidades gerenciales propuestas por Schein, están siendo empleadas por los gerentes, lo que vendría a ser el conjunto de hechos que soportan la idea de que el postulado de Schein está siendo aplicado en estas PYMES.

Para esto usaremos simultáneamente los métodos deductivo e inductivo entendiéndose:

“El método deductivo, es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal a lo general, consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión”¹². Por otro lado el método inductivo, “significa conducción, o hacia” permite pasar de los hechos particulares a lo general. Consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos con un denominador

¹² I. HURTADO LEÓN, J. TORO. (2007). **Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**; Editorial ECE, pág. 62

común, para luego clasificarlos y llegar a establecer puntos de conexión entre ellos, pudiendo concluir en una teoría.”¹³

- a) Se aplico las encuestas en las empresas tomadas como muestra en los sectores de fabricación de sustancias químicas y el Sector de Fabricación de caucho y plástico, donde los gerentes, jefes y supervisores encuestados tienen perfiles diferentes entre sí.
- b) Claramente podemos observar que el denominador común que asocia a cada uno de los encuestados, es su calidad de líderes o dirigentes de una PYME.
- c) Se genero una hipótesis a partir del postulado de Schein que define cuales son las 4 habilidades que se debe poseer para desempeñarse como gerente en cualquier tipo de empresa, en este caso de una PYME.
- d) Finalmente se comparó la ley con los resultados de la observación y se obtuvo como conclusión que, las habilidades definidas por Schein, como necesarias para desempeñarse como gerente, se cumple solo en ciertos casos, es decir no todos los gerentes poseen estas habilidades, o no las tienen muy desarrolladas, encontrándose así en desventaja respecto a los demás, por lo cual deben ser capacitados.

¹³ Cfr.. HURTADO LEÓN, J. TORO. (2007). **Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**; Editorial ECE, pág. 63

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de los sectores estudiados, se ha confirmado a través de la recopilación y análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta diseñada por el grupo FALIMAR de acuerdo a la escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo.

Se ha estudiado los resultados sobre las habilidades gerenciales a nivel global para cada subsector combinándolo con las variables: nivel jerárquico; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

Para esta investigación se realizó un proceso de encuestas a los gerentes, además de recopilar información importante sobre las habilidades gerenciales de Schein. Para lo cual se busco informacion en dos tipos de fuentes, la primaria ya la secundaria.

2.1.3.1.1 Fuentes primarias

Para la obtención de información para este tipo de fuente se procedió a la realización de encuestas en el sector de PYMES asignado. Se acudió a las diferentes empresas escogidas como muestra en cada

sector y se aplicó las encuestas, para obtener los datos requeridos para nuestro análisis.

2.1.3.1.2 Fuentes secundarias

Es información que se encuentra generalmente publicada, es decir, documentos realizados por otras personas. Pueden ser artículos, historias, hechos, revistas, incluso estudios realizados anteriormente, que tengan que ver con el estudio de las PYMES, o de las habilidades gerenciales.

Se ha consultado por ejemplo publicaciones sobre las habilidades gerenciales de otros autores: Sims y Lorenzi, Robert Katz, Kouzes y Posner entre otros.

Con respecto a estudios sobre las PYMES, se acudió a la CAPEIPI entidad que tiene realizados varios estudios sobre sectores específicos de las PYMES. Para este proyecto fue muy útil el trabajo de Hernan Rosania “Indicadores Empresariales del Sector Químico” al cual se hace referencia en capítulos posteriores.

Otra fuente de datos que nos sirvió de apoyo, es una investigación anterior sobre habilidades gerenciales en la Gran Industria de Quito, realizada por el grupo FALIMAR, integrado por un grupo de

estudiantes y docentes de la PUCE. Esta información se utilizó como punto de referencia para este trabajo.

2.1.3.1.3 Procesamiento de Datos

Posteriormente a la recolección de datos e información, mediante las encuestas a los distintos gerentes y empleados de las empresas del Sector de Fabricación de productos de caucho y también del Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos, el procesamiento de datos se lo realizó en el centro de cómputo de la Universidad Católica, ya que cuenta con un software estadístico útil para el procesamiento de la información recolectada.

Después de obtenidos los resultados la dirección de informática nos los envió y se procedió al análisis e interpretación de los resultados por medio de tablas dinámicas y cuadros de Excel, para así sacar conclusiones y finalizar con la investigación.

El proceso de análisis comienza organizando los datos tabulados por el sistema informático antes mencionado, para luego usando una tabla dinámica, observar los puntajes que obtuvo cada sector en las diferentes habilidades. Enseguida se observó con la misma herramienta las relaciones de los resultados con las variables tomadas en cuenta, como edad, sexo, años de experiencia, nivel de estudios, entre otras. Con este análisis es posible sacar conclusiones y recomendaciones.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Para llevar a cabo el análisis, comenzamos con la adecuada codificación de los datos, basada en la escala de Likert, es decir dando un puntaje del 1 al 5 según sea el caso, calificando la actitud de cada encuestado hacia las preguntas que se formulo de acuerdo a las características que se buscaba medir.

Luego, los resultados que se obtuvieron por medio de las encuestas se presentaron en cuadros de Excel, y gráficos de barras para facilitar la comprensión de los mismos, combinando las variables mencionadas anteriormente como: nivel jerárquico; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, entre otras. Y en base a esto se realizo comparaciones, para observar si las variables tienen alguna relación con el desarrollo o la ausencia de las habilidades gerenciales que se busca en un gerente.

2.1.5 Método Estadístico

“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.¹⁴

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección:

Se procedió al levantamiento de las encuestas en las 21 empresas escogidas como muestra de los Sectores de Productos químicos y el Sector de Caucho y Plástico.

Se concretaron citas con los gerentes y en algunos casos con Jefes de área a quienes se les aplicó un cuestionario de 80 preguntas dirigidas a medir su actitud con respecto a cada habilidad. Esta etapa se culminó en un promedio de tiempo de un mes y medio debido a la ubicación de las empresas y a la disposición de tiempo de los gerentes.

2. Recuento

El recuento consiste en la cuantificación de la frecuencia con que aparecen las diversas características o habilidades gerenciales medidas en los encuestados en este estudio. Para lo cual se procedió a ordenar los resultados de la tabulación enviados por el centro de cómputo en una hoja de Excel y crear una tabla dinámica, donde podemos observar frecuencia y relaciones de los resultados con las variables.

¹⁴ www.facmed.unam.mx

3. Presentación

Con la finalidad de visualizar la presencia de las habilidades gerenciales, poder clasificarlas y sacar conclusiones, se ha utilizado gráficos de barras y tablas dinámicas. Para lo cual, con los datos ya organizados en la etapa de recuento, se procede a ordenarlos en la tabla dinámica donde se puede observar un sinnúmero de relaciones entre variables e incluso obtenerlas directamente en forma de gráfico.

4. Síntesis

En esta etapa se condensa la información en forma de resumen o listados que permiten observar con más claridad los resultados obtenidos sobre las habilidades gerenciales permitiéndonos observar que habilidades se destacan y su relación con las variables en los sectores estudiados.

5. Análisis

Se efectúa la comparación con las medidas de resumen previamente definidas. En este caso se comparó las habilidades que Schein determinó, con aquellas que se evidenciaron en los gerentes de la muestra.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

“Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, Sectores: Fabricación de sustancias y productos químicos y Fabricación de productos de caucho y plástico”

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

Existe, eminentemente, el ejemplo más claro de ello, éste es, los mercados mundiales, es decir si algo sucede en Wall Street, afectará a las diferentes Bolsas de Valores en otros países, y en general a todos los negocios.

Este es el efecto que tiene la globalización en nuestro mundo actual, es por eso que debemos tomar conciencia del mismo, ya que en, un negocio o empresa que se desarrolla en nuestro país, no solo debe tomar en cuenta su entorno cercano, es decir el entorno local o nacional; sino también el mercado mundial, su competencia mundial, sus clientes a nivel mundial (incluso si es una PYME, ya que no es un límite para expandirse), sus proveedores a nivel mundial, y la economía mundial. En resumen, el entorno de toda empresa gracias a la globalización es el mundo.

Al decir que estamos globalizados no significa específicamente que tengamos relaciones comerciales con el exterior como empresa, sino que un cambio en la economía, moda, cultura o en cualquier ámbito en otros países, afecta a todos como empresas y como personas.

3.1.1.2 Tecnología

Estamos en la época de la tecnología, los cambios e innovaciones no paran de sorprendernos; simplemente al leer un periódico, al revisar noticias en Internet, o escuchar la radio, encontramos avisos como: “la tecnología 3D invade al Ecuador”, “Nueva tecnología láser para odontólogos”, entre muchas más que resaltan y nos confirman que la tecnología está en constante innovación.

En el sector de las pequeñas industrias no es distinto, cada vez más PYMES, se tecnifican, actualizan sus equipos de trabajo, sus materiales. Está claro que no pueden llegar a tener el nivel de tecnología de las empresas transnacionales, por la inversión que esto representa, pero lo interesante es que las PYMES, se organizan para ser competitivas con los recursos que poseen. Un ejemplo de esto es “Mercaenlace” una página de Internet creada hace alrededor de 7 años para las pequeñas y medianas empresas, la misma que es un punto de encuentro entre Pymes de Ecuador y compradores extranjeros, lo cual les abre puertas para ampliar su mercado, aprovechando la tecnología.

Podemos ver así que las PYMES van de la mano con la tecnología, en la medida que sus recursos se lo permiten, para estar al nivel de competencia de las empresas grandes. El punto aquí es asociarse, es decir las PYMES se unen entre ellas para alcanzar la tecnología que les permita competir con empresa más grandes; el primer paso para esto se dio en el 2000, cuando la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) firmó un convenio de sociedad con las PYMES mundiales (incluidas PYMES de países como China, Taiwán, etc.) para apoyarse mutuamente en lo que corresponde a tecnología de información.¹⁵, específicamente para la tecnología de maquinarias, a través de la cual las PYMES intentan ponerse a la par de las grandes empresas, pero como no cuentan con recursos suficientes, su tecnología es buena, pero no como para competir con las transnacionales.

3.1.1.3 Economía

La economía mundial se recuperará en 2010 y registrará un crecimiento global de alrededor del 2,4%, aunque persiste el riesgo de una recesión secundaria, según un informe difundido hoy 23 de abril, por Naciones Unidas. Lo atribuyen "a las medidas de política masivas y hasta cierto punto concertadas por las principales economías" que se han dado en pro de evitar más erosión de la confianza, y que ya han logrado que comience la recuperación de la producción industrial.

¹⁵Artículo Pymes y la nueva tecnología., publicado en: www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-pymes-se-enchufan-con-la-nueva-tecnologia

Este informe indica que Estados Unidos crecerá este año el 2,1%, mientras que en la Unión Europea (UE) y Japón el PIB aumentará el 0,6% y el 0,9%, respectivamente. Para el conjunto de la zona euro el cálculo es del 0,4%.

Los datos relativos al crecimiento de América Latina serán difundidos posteriormente por los especialistas de la ONU, aunque al avanzar este documento en diciembre pasado pronosticaron el 3,4%, una cifra que en Brasil alcanzará el 1,1%, frente al 1,9% de 2009.¹⁶

Para concentrarnos en la economía nacional es importante comenzar con la actual situación de nuestro país, que fue catalogado como riesgoso para la inversión. *“Con lo cual, el país corre un gran peligro de perder el acceso al mercado financiero internacional; lo que se traduce en pérdidas de créditos internacionales, mayores costos financieros, restricciones al uso de tarjetas de crédito de ecuatorianos en el exterior e incremento de las tasas de interés. Por otro lado, The Economist, una publicación económica de gran prestigio a nivel internacional publicó en los últimos días la lista de los 10 peores países para invertir; en donde lastimosamente nuestro país ocupa el vergonzoso noveno lugar y comparte esta lista con Venezuela como los únicos países latinoamericanos. De igual manera, el Riesgo País ha recuperado su tendencia al alza hasta ubicarse en los 825 puntos en el último mes”*.¹⁷

“Al final del 2009, los problemas de liquidez que afronta el Estado ecuatoriano quedaron en evidencia una vez más. El Gobierno gastó en menos de un mes USD 1.341 millones reduciendo así los depósitos y la

¹⁶ www.eltiempo.com 23 de abril 2010

¹⁷ Boletín Económico Marzo 2010 de la CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

liquidez del tesoro nacional. Sólo en salarios y sobresueldos del sector público se utilizó alrededor de USD 800 millones.”

Podemos ver con esto que el gobierno debe establecer prioridades en lo que respecta a gastos, y dar impulso a sectores como el petrolero, minero y eléctrico.

Según el informe de la Cámara de Comercio de Quito al que se hace referencia en este punto, el Gobierno apuesta a las PYMES, para el impulso de la economía; a continuación, varios gráficos que expresan la situación:

Gráfico # 3



Gráfico # 4

PYMES potencialidades del Mercado

Las Pymes apenas destinan un 6 % de sus ventas a la exportación

(en porcentaje)

Mercado y destino de las Ventas

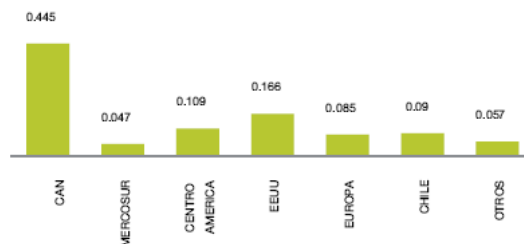


Fuente: Ministerio del Ambiente

El principal mercado para las exportaciones de las PYMES es la CAN con el 45%.

(en porcentaje)

Destino de las Exportaciones de la Pequeña Industria



Fuente: Ministerio del Ambiente

19

Como se puede apreciar en el gráfico de exportaciones e importaciones, la balanza comercial terminó negativa el año pasado, por lo cual según el informe de la CCQ, el gobierno empezará a apoyar

a las PYMES para que ellas sean quienes apoyen en nuevo modelo económico del país, tomando en cuenta que de la producción de éstas sólo el 6% se exporta, a pesar de ser muy competitivas. El mercado de las importaciones de las PYMES, se ve alentador sobre todo en la CAN, Mercosur, Centroamérica, y EEUU, es aquí en donde se deben generar incentivos para que las exportaciones no petroleras (no tradicionales) de nuestro país se incrementen y así poder mejorar el panorama comercial y económico nacional.

3.1.1.4 Política y Legislación

En nuestro país se siente cada vez más la tendencia de nuestro gobierno hacia la centralización, y a ampliar negocios con los países que llevan este mismo régimen político, como Venezuela.

“En lo que respecta a impuestos, El presente año se nos exigirá a los ecuatorianos, el aportar USD 2.000 millones más al Estado, siendo la recaudación esperada del Servicio de Rentas Internas sobre los USD 8.000 millones cuando en el año anterior fue de alrededor de USD 6.000 millones”²⁰

Por otro lado, el gobierno quiere incentivar la oferta de créditos nacionales, por lo cual ordenó la repatriación de los ahorros privados en el exterior, según la CCQ.

²⁰ Boletín Económico Marzo 2010 de la CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

El gobierno busca apoyar con los créditos en general a los emprendedores y a las PYMES, un ejemplo de este apoyo son los créditos que está ofreciendo la CFN (Corporación Financiera Nacional), para proyectos de empresas ya existentes y nuevas.

El presidente ha sido muy claro, vamos a trabajar con todo el sector privado, que tenemos una opción preferente con las Pymes por las condiciones que estas tienen de menor productividad o menor competitividad que requieren más fomento productivo, pero vamos a trabajar también con la gran empresa”²¹

En base a estas políticas y al análisis de la conveniencia económica que se tendría con la exportación de las PYMES, se ve un futuro prometedor para estas empresas.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

En el análisis de la economía, ya se tomó en cuenta un poco del tema del comercio mundial, en el sentido de que las PYMES tienen un buen mercado en el exterior para sus productos que son de buena calidad y muy competitivos, además como podemos ver en el Gráfico # 5, las exportaciones no petroleras se encuentran en crecimiento, y actualmente representan el 45%, una cantidad importante.

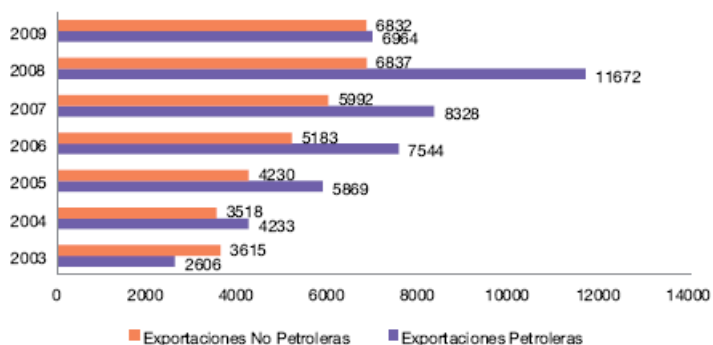
²¹ Gobierno generará planes para proteger a las Pymes; 9 Jun 2009, www.confirmado.net

Gráfico # 5

Las exportaciones no Petroleras representan en promedio un 45% del total de exportaciones en los últimos 6 años.

(en millones de dólares)

Exportaciones Petroleras vs Exportaciones no Petroleras



Fuente: Banco Central del Ecuador

22

Por otro lado, el comercio mundial sufrió en 2009 una caída sin precedentes desde la Segunda Guerra mundial, de 12,2 % en volumen a causa de “la fuerte contracción de la demanda”, según la OMC.²³

Sin embargo, según los pronósticos de la OMC, en el 2010 empezará un repunte de la economía, pero deberemos esperar a finales del 2011, para alcanzar el punto en el que estuvimos antes de la crisis del 2008.

Este tipo de comercio internacional se ha visto beneficiado gracias a la tecnología, ya que es muy fácil enviar, comprar, vender productos y en si hacer negocios de un extremo del mundo al otro gracias a ella.

²² Boletín Económico Marzo 2010 de la CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

²³ /www.elmercurio.com.ec, 27 de marzo 2010

Sin embargo, ésto ha hecho que el mercado se vuelva más agresivo, y los clientes más exigentes cada vez, ya que tienen el poder de conseguir los productos que deseen de varios proveedores a nivel mundial, esta situación debe ser vista como una oportunidad para sacar a flote los mercados potenciales que tienen las Pymes en el mundo y explotarlos.

3.1.1.6 Cultura

Según JOSÉ GPE. VARGAS HERNÁNDEZ la cultura se define como, un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. El término cultura engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus relaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden.

Al hablar de cultura es imposible no topar el tema de la globalización que ha logrado grandes cosas dentro del mundo de los negocios, como ventas de artículos que antes eran difíciles de conseguir en cierto lugar. Los negocios se vieron beneficiados de muchas maneras, fue más fácil que las compañías se vuelvan internacionales, que tengan “sucursales” en casi todos los lugares del mundo.

Esto ha hecho que el intercambio cultural se vea beneficiado, ya que es muy fácil que costumbres de un país se adopten en otro, generalmente la de los países más desarrollados se ha ido colando en la cultura de países del tercer mundo, esto se puede notar simplemente con la música, la comida, formas de educación, etc.

De una manera muy directa la cultura norteamericana ha inundado nuestro país, influyendo así en los hábitos de consumo de los habitantes. Lo cual ha hecho que los consumidores busquen nuevos productos y mejores servicios por parte de las empresas, de tal manera que se volvió indispensable para las organizaciones dar a sus clientes lo que ellos demandan, no sólo en lo que respecta a productos, sino también en servicios, calidad y eficiencia. Por lo que la cultura y la preparación de cada uno de los dirigentes de empresa, ya sea una gran empresa o una PYME, deben estar de acuerdo a los estándares internacionales que exigen la cultura globalizada en la cual vivimos.

3.1.1.7 Diversidad laboral

La definición de diversidad expresada por Dohono en el año 1995, fue “la condición de ser diferente”. Además, Dohono establece que la diversidad mezcla personas de diferentes grupos étnicos, religiones y quita las barreras relacionadas al género, la edad, la orientación sexual y las personas con impedimentos. Podemos observar que existen muchos tipos de diversidad que responden al género, la raza, la edad, la

etnicidad, el trasfondo cultural, el estatus social, el estilo de vida, las capacidades y las experiencias entre muchas otras.

El manejo adecuado de la diversidad laboral implica planificación e implementación de prácticas que permitan maximizar las ventajas de la diversidad y minimizar sus desventajas.

En nuestro país, la práctica de esta idea está comenzando apenas, porque al momento de contratar personas con diferente orientación sexual, o raza, aún existe discriminación. Con respecto a discapacitados, nuestro país está avanzando bastante en este aspecto gracias a la nueva ley del gobierno, pero aún así es necesario poner más empeño en la inclusión de los demás tipos de diversidad que existen, ya que son personas que pueden aportar de excelentes formas en una organización

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1 Competidores

La competencia de las PYMES, son las grandes empresas y transnacionales, en la actualidad existen varias situaciones por las cuales las grandes empresas tienen ventaja con respecto a las PYMES.

Comenzaremos por definir a este tipo de organizaciones, se conoce que son empresas que su constitución se soporta en grandes cantidades de

capital, un gran número de trabajadores que excede a 100 personas, y el volumen de ingresos al año.

Al analizar la definición podemos encontrar fácilmente las ventajas que llevan estas empresas sobre las PYMES, que principalmente son el capital, recurso humano, y tecnología. Las grandes empresas en Ecuador generalmente son transnacionales, por lo cual el capital de estas proviene de inversión extranjera.

“La inversión extranjera intrarregional es realizada por empresas que amplían su radio de influencia, tanto las empresas nacionales grandes que compiten o se asocian a otros países de la región, o empresas transnacionales que se implantan para aprovechar los mercados nacionales y exportar a los países vecinos.

Desde 1994 se produjo una "oleada" de compras de empresas y bancos nacionales grandes por empresas transnacionales. Por su parte, varias empresas privadas nacionales grandes optaron primero por una estrategia de especialización y transnacionalización, más que por una estructura de conglomerado; en una etapa más reciente, muchas de ellas fueron vendidas a empresas transnacionales”²⁴

Con un capital mayor, tienen oportunidad de comprar mejores equipos, y pagar a una mayor cantidad de empleados, las empresas grandes en

²⁴ Inversiones Extranjeras directas en América Latina y el Caribe; SP/CL/XXVII.O/Di N° 5-01; 8-10 de octubre de 2001

Ecuador también tiene ventajas en el trato con los proveedores, ya que tienen ventajas al momento de negociar.

En resumen la ventaja de las grandes empresas es la cantidad de recursos que estas tienen, pero no todo son ventajas, las PYMES al tener menores empleados puede enfocarse más en la calidad de sus productos y servicios, en el trato a sus empleados y en estrategias para poder ser competitivos.

3.1.2.2 Nuevos participantes

En la industria manufacturera de Quito al igual que en el resto del país, tenemos un gran nivel de incertidumbre con respecto al ingreso de nuevos competidores, ya que la situación política que actualmente vivimos es bastante complicada, y ha desmotivado no únicamente la inversión extranjera, sino también la interna, ya que saber que Ecuador está calificado como uno de los países con más riesgo pone en peligro en general a todo el sector económico nacional.

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

Servicios y bienes sustitutos para los productos de la industria manufacturera de Quito, los podemos encontrar en zonas con el clima similar al que tenemos aquí, tal es el caso de las provincias de Tungurahua, Imbabura, entre algunas de la Sierra. Si abrimos el entorno

y lo ampliamos globalmente, existen varios países que ofrecen productos similares a los nuestros, principalmente los que se encuentran en América Latina por las características de su suelo, producción y recursos que tenemos en común.

3.1.2.4 Clientes

Los principales clientes de la industria manufacturera de Quito son los habitantes de esta ciudad y sus alrededores, ya que como es conocido, las PYMES destinan la mayoría de su producción al mercado nacional, quedando así una porción muy pequeña para ser exportada.

3.1.1.1 Proveedores

El Ecuador es un país que cuenta con una gran gama de materia prima, por lo cual las empresas nativas usan estos recursos para su producción y beneficio, aunque es necesario acotar que existen ciertas cosas como la tecnología o bienes elaborados necesarios para la producción nacional, que son importados, debido al menor desarrollo tecnológico de nuestro país, o simplemente por la escasez o la oferta insuficiente de ciertos productos necesarios para el mercado ecuatoriano.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

CIIU.- Indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”. Tal clasificación divide a las actividades productivas en 9 campos principales, que son:

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Electricidad, gas y agua.
5. Construcción.
6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
9. Servicios a personas comunales sociales y personales.

El CIIU de cada empresa es habitualmente indicado en 5 dígitos. El primer dígito anuncia la gran rama de actividad de la empresa tal como se indica en el listado anterior, la siguiente cifra es una subclasificación de la primera, más detallada y así sucesivamente hasta llegar a 5 dígitos. Eso significa que

la cifra completa de 5 dígitos permite la identificación relativamente precisa de la actividad de la empresa.

En nuestro proyecto nos enfocaremos a las industrias manufactureras, a continuación su clasificación según la Superintendencia de Compañías:

3.3 PRESENCIA DE LOS SUBSECTORES Y SUS DIVISIONES

En este punto se desarrollará la presencia en la industria de los sectores de Fabricación de sustancias y productos químicos CIU D.2400, subsector D.2429 y el sector Fabricación de productos de caucho y plástico CIU D.2500, subsectores D.2511 y D.2519-

3.3.1 Reseña histórica del sector

3.3.1.1 Fabricación de Otras Sustancias y productos químicos

La industria química se ocupa de la extracción y procesamiento de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, y de su transformación en otras sustancias con características diferentes de las que tenían originalmente, para satisfacer las necesidades de las personas mejorando su calidad de vida.

La aparición de este sector en nuestro país va de la mano con dos hechos importantes: *“primero, la refinación de petróleo a cargo de Luis Maulme en 1909, que más tarde en 1940 pasó a responsabilidad de la*

compañía Anglo Ecuatorian que instaló la refinería de La libertad, con equipos Foster y Stratford; segundo, la instalación y puesta en marcha de la planta de cloro-soda, el 22 de julio de 1942, que puso en funcionamiento el Prof. Dr. - Ing. Svolod Krochin, ilustre hombre de ciencia que la universidad ecuatoriana le debe mucho por su aporte a la formación de los ingenieros químicos.”²⁵

Por el lado de la formación empresarial, se conoce según datos de un estudio sobre las PYMES del sector Químico en el 2004 realizado por el Ing. Hernán Rosanía, que las primeras PYMES de este sector aparecieron entre los años 1950-1970, siendo sólo el 4,6% de las empresas existentes en la actualidad. Al empezar la década de los 70 se dio un gran crecimiento en el sector químico al aparecer alrededor del 46,8% de las empresas que existen en la actualidad.

A partir de 1991 hasta la actualidad, la obtención de información y educación sobre la industria e ingeniería química se volvió más accesible gracias a la tecnología y a la globalización, por lo que las empresas que se anexaron a este sector desde la década de los 90 representan el 48,6% de las que existen actualmente registradas en el sector Químico.²⁶

²⁵Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Química del Ecuador (ANEIQ - E), Publicación sobre la historia de la industria Química, www.utpl.edu.ec, actualizada el 15 de Agosto del 2010

²⁶ Cfr., Indicadores Empresariales, Investigación Hernán Rosanía, 2004

3.3.1.2 Fabricación de productos de caucho y plástico

La Fiebre del caucho constituyó una parte importante de la historia económica y social de países con territorios amazónicos, como Brasil, Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador. En la amazonia el auge del caucho a finales del siglo XIX, provocó la aculturación de gran número de indios. Los empresarios del Caucho obligaron a los indios, a trabajar en un régimen de semiesclavitud en la recolección de la goma. El clima y los esfuerzos exagerados a los que fueron sometidos los indígenas provocó la desaparición de grupos enteros.

En Brasil en 1910, se comenzó a proteger a los indígenas. Mientras que el BOOM del caucho fue aun más negativo en la región del putumayo hacia los años de 1900 a 1912, donde murieron más de 30.000 indios.

Por otro lado este auge, a pesar de causar la muerte de un gran número de indígenas, fue un gran impulso para el desarrollo económico de las ciudades amazónicas como Iquitos en el Perú, Belém do Pará en Brasil. La fiebre del caucho vivió su auge entre 1879 y 1912 experimentando tiempo después, una resurrección entre los años de 1942 y 1945²⁷

El descubrimiento de la vulcanización y de la cámara neumática en la década de los años 1850 dio lugar a una "fiebre extractiva del caucho".

²⁷ Cfr.: JOAN DEL ALCÁZAR, (2003) **Historia contemporánea de América**, Edición, Universitat de Alacant, Pág. 145

En Ecuador “*el caucho se siembra a temperaturas de 25 grados, precipitaciones de 2 500 milímetros, luminosidad de 2 500 horas luz al año y una humedad de 70 y 90 por ciento.*

Esas características solo se encuentran en la denominada zona cauchera, ubicada al norte del país: Esmeraldas, Santo Domingo, el noroccidente de Pichincha y Patricia Pilar, al norte de Los Ríos, y el norte de la Amazonia.”²⁸

Actualmente en Ecuador existen varias empresas y PYMES, dedicadas a la fabricación de productos de caucho gracias a que la producción del mismo es muy buena en nuestro país, sin embargo no es suficiente para abastecer la demanda, por lo cual se importan grandes cantidades de caucho.

3.3.2 Características y productos del Subsector

3.3.2.1 Fabricación de otros productos químicos N.C.P.

Según la caracterización general obtenida de indicadores empresariales, realizada por el Ing. Hernán Rosanía en el 2004, podemos decir que las empresas del Sector Químico tienen las siguientes características principales:

²⁸ http://www.codeso.com/PrensaEcuador/070804_El_Comercio.html, 2007/08/04

- 1) El 37% de estas empresas están constituidas como compañía limitada, el 35% como naturales, y las demás simplemente con RUC.
- 2) El 51% de empresas de este sector realizan sus ventas directamente en la planta, el 25% en tiendas propias y el porcentaje restante lo hace por medio de mayoristas y minoristas.
- 3) Solamente el 6% de su producción se destina a la exportación.
- 4) Las empresas que prevén calificarse a las Normas ISO 9000 son el 62.2%, están en proceso de calificación el 31.1% y ya están calificadas el 6.7%.
- 5) Esperan que el gobierno les ayude creando una política para aranceles del sector, desarrollando una mejor política aduanera, y concediendo créditos.

Entre los productos del subsector “Fabricación de otros productos químicos” tenemos:

- Materiales para el acabado de productos textiles
- Reactivos compuestos para diagnóstico o de laboratorio
- Gelatina y sus derivados, colas de origen animal y otros, adhesivos preparados.

- Explosivos, productos pirotécnicos, antorchas, artículos encendedores y similares, pólvoras propulsoras, otros preparados explosivos, mechas detonadoras o de seguridad, cápsulas para armas de fuego, fuegos artificiales, bengalas de señales.

3.3.2.2 Fabricación de productos de caucho y plástico

Los productos que se pueden fabricar de caucho son muy variados, entre ellos encontramos, guantes, juguetes, bandas elásticas, neumáticos, cámaras, tejidos impermeables, zapatos, etc.

A continuación detallaremos los productos más relevantes:

Manufacturas de cámaras.- La fabricación de cámaras o tubo interno, es algo similar. El caucho se mastica, agregando los ingredientes de la fórmula, pero en vez de laminarse en tiras, se lo pasa a través de una máquina de extracción. Esta es una máquina parecida a la de hacer salchichas, y consiste en un rodillo que gira en el hueco de un cilindro, obligando al caucho a pasar por un troquel produciendo un tubo de caucho, este tubo se corta en la longitud apropiada, se empalman los extremos formando un anillo, se infla, y se vulcaniza con vapor de caldera.

Aunque la fabricación y producción de neumáticos y cámaras de automóviles son realmente representativas de la manufactura del caucho, cada artículo fabricado de caucho requiere fórmulas de composición especial, así como de ingredientes y manipulaciones bastante peculiares. La formulación de las mezclas de caucho es comprimida y varía considerablemente de acuerdo a cada producto a fabricar.

Fabricación de sondas y tubos de cirugía.- En estos objetos se emplean las hojas inglesas de caucho. Para la fabricación de sondas se emplean mandriles del diámetro interior de la sonda, el mandril es sumergido varias veces en la solución de caucho hasta alcanzar el espesor de 1mm.

Guantes.- Los guantes se fabrican con látex que es la presentación líquida en la que se comercializa el caucho. La producción de guantes se divide en varias clases, tales como: guantes industriales, de uso doméstico y guantes quirúrgicos.

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

3.3.3.1 Fabricación de otros productos químicos N.C.P.

“Las industrias del Sector Químico aportan a la sociedad con respecto a las actividades de I+D ya que su esquema productivo está sujeto a dos sistemas de trabajo que son a base de pedidos y por producción

masiva, lo que hace que el 50% de las industrias encuestadas estén sujetas a innovaciones solicitadas directamente por el cliente.”²⁹

El Sector de Fabricación de otros productos químicos, incluye, la producción de gelatina y sus derivados, juegos pirotécnicos, reactivos para compuestos de laboratorio y materiales para el acabado textil.

El uso de gelatinas y sus derivados, principalmente en la industria de alimentos, viene presentando una tendencia ascendente en la actualidad, sobre todo por su importancia benéfica para el organismo. Además de ésto, está siendo difundida su sustitución por la grasa hidrogenada en diversos productos, debido a su función de efecto en la textura de las mezclas, como helados, margarinas, chocolates y rellenos de galletas.

Además son utilizadas, en las industrias farmacéutica (en la cobertura de cápsulas de remedios), de cosméticos (en la fabricación de cremas, hidratantes, aceites de baño), y en la de fotografía (revelado de rollos).

Los reactivos químicos son materiales muy importantes en los laboratorios químicos para descubrir enfermedades en etapas subclínicas, al ratificar un diagnóstico sospechado clínicamente, y al obtener información sobre el pronóstico de una enfermedad. Por lo cual el desarrollo de estas empresas aporta en el área de la salud y de la investigación clínica del país.

²⁹ Indicadores Empresariales, Sector Químico, Ing. Hernán Rosanía 2004, CAPEIPI

Por otro lado, las empresas que producen sustancias para acabado textil son proveedores del sector de prendas de vestir y del sector textil, ayudando así al progreso de varios sectores con sus productos.

3.3.3.2 Fabricación de productos de caucho y plástico

El Sector de Fabricación de productos de caucho en el Ecuador es un gran aporte a la sociedad, ya que gracias a la demanda de la materia prima que se necesita para ésto, existen extensas hectáreas de plantación de caucho en las zonas húmedas de nuestro país, lo cual crea muchas plazas de trabajo en estas zonas del país.

Por otro lado según Paul Salazar (Analista de Filiales de ERCO), la producción de varios de los productos a base de caucho, necesitan de petróleo, debido a que el caucho puro es insoluble en agua, álcali o ácidos débiles, y soluble en benceno, petróleo, hidrocarburos clorados y disulfuro de carbono, lo cual hace que estas industrias tengan mucho que ver con el mercado petrolero de nuestro país, e incluso con el mercado petrolero internacional.

Por lo tanto, la producción de estos productos es un gran motor para la economía nacional, por parte de las plantaciones de caucho y por parte de la participación en el mercado del petróleo.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

Una de las mayores desventajas para este sector de las PYMES, es la capacidad insuficiente, y las barreras arancelarias para la exportación de sus productos.

Además, sus productos se quedan atrás en el campo de competitividad mundial, debido a la falta de dinero para realizar actividades de innovación en ellos, según el estudio de Hernán Rosanía, el sector químico (caucho, fármaco, químicos, vidrio) no realiza actividades de innovación debido a costos muy altos, riesgos de inversión, y por problemas ocasionados por la legislación ecuatoriana.

En general todo el sector de la pequeña y mediana industria tiene una gran desventaja que es la falta de capacitación:

“Se puede observar la ausencia de una política gubernamental para el desarrollo industrial de la pequeña empresa y especialmente en el proceso de Innovación; los organismos estatales como la CFN y la CORPEI cubren tan solo con el financiamiento para el 3% de las empresas afiliadas a las Pequeñas Industrias afiliadas a las Cámaras provinciales; el 87,9% de inversión provienen de un financiamiento propio de la empresa, ONG'S el 3%, Otras fuentes de financiamiento el 6.10%.”³⁰

³⁰ Indicadores Empresariales, Sector Químico, Ing. Hernán Rosanía 2004, CAPEIPI

A continuación se presenta un cuadro que denota la situación en la que se encuentra la pequeña industria con respecto a las fuentes de capacitación en nuestro país.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA CAPACITACION

ACTIVIDAD	PROPIO	CFN	CORPEI	ONG'S	OTROS	TOTAL
Diseño de productos y procesos	87,30	1,60	2,50	2,50	6,00	99,90
Técnicas de producción	87,90	0,90	2,10	2,40	6,80	100,10
Control de calidad	90,10	0,60	1,70	2,50	5,10	100,00
Mantenimiento	89,60	-	1,90	1,90	6,56	99,96
Programación y control de la producción	88,90	0,50	1,80	4,60	4,10	99,90
Control de costos	91,00	-	1,30	3,00	4,70	100,00
Exportaciones	82,40	1,70	6,70	3,40	5,90	100,10
Gestión Ambiental	43,10	0,70	1,50	4,40	10,30	60,00
Otros	81,20	-	5,00	5,00	8,90	100,10
TOTAL:	87,90	0,70	2,30	3,00	6,10	100,00

FUENTE: Investigación MICIP **ELABORACIÓN:** INSOTEC

“El Sector Químico es en su mayoría altamente dependiente de la producción a base de pedidos siendo el 53% que trabajan bajo este sistema.

En programación anual lo hacen el 7%

Semestralmente lo programan el 2%

Trimestralmente lo programan el 3%

Un porcentaje alto como es el 30% programan en forma mensual su producción. Y un 5% lo hacen en otras formas.

Esto explica que el 53% representa a la mayoría de las empresas que trabajan a base de pedidos porque sus productos vienen a ser las materias

primas para otro tipo de industrias y la minoría de sus producción son productos terminados que serán utilizados por el consumidor final”

El ser un sector dependiente de otros, lo hace vulnerable a las variaciones que afecten a sus clientes directos (otros sectores), ya sea con respecto a la demanda final, costos, cambios del mercado.

3.3.5 Recurso Humano

El análisis del recurso humano se hará en conjunto de los dos sectores, es decir, fabricación de otras sustancias químicas y fabricación de productos de caucho:

El mayor número de empleados en las Pequeñas industrias del sector Químico se encuentran en el área de producción 66%, el 11% se encuentra en el área técnica y el 23% en el área administrativa.

Para el proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de las pequeñas industrias del sector químico, es un promedio aceptable el tener un grado técnico de 10,2% debido a estudios anteriores³¹ ; bordean el 0.7% en nivel de postgrado y en el grado de profesionales un 20,3%, que en relación a otros sectores aseguran un proceso importante de innovación respecto a este indicador.

³¹ De acuerdo al Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador, 2002, elaborado por el MICIP, (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad).

El seleccionar tecnólogos y bachilleres técnicos tiene relación directa con el requerimiento de mandos medios para procesos de producción, mantenimiento y control de calidad, considerada como una de las características fundamentales para la innovación tecnológica en la empresa.

En el área de producción se tiene un 66% de obreros de los cuales un 25,1%, de acuerdo a diagnósticos del Sector Químico nacional, son obreros calificados, lo cual ayuda al proceso de innovación.

El mayor porcentaje de personal tecnificado, profesional y postgrado, trabaja en el área de producción, constituyendo un factor importante para el desarrollo de los procesos de innovación.

**DISTRIBUCION DE RECURSOS HUMANOS POR AREAS DE SERVICIO
CLASIFICADOS POR SUBSECTORES DEL SECTOR QUIMICO**

<i>S E C T O R</i>	<i>ADM.</i>	<i>TECNICO</i>	<i>PROD.</i>	<i>TOTAL %</i>
CAUCHO	31,88	8,70	59,42	100
OPTICA-VIDRIO	58,35	41,36	0,29	100
PLASTICO	19,92	6,26	73,82	100
FÁRMACO	36,16	24,09	39,75	100
MAQUINAS	20,35	11,86	67,79	100
COSMÉTICO	36,53	21,16	42,31	100
AFINES	18,05	3,38	78,57	100
QUIMICO	36,39	18,99	44,62	100

FUENTE: Encuestas 2004 ELABORADO POR: Hernán Rosanía

Además de acuerdo al estudio del Ing. Rosanía, el personal de estas empresas tiene una tendencia a asociarse gremialmente; así el 62% tiene voluntad para participar en cuerpos colegiados o en comités técnicos de la Pequeña Industria de Pichincha y el 35.5% de los empresarios del Sector Químico pertenecen a otras organizaciones gremiales además de la Cámara de la Pequeña Industria, lo cual es un factor positivo para el recurso humano de estas empresas, ya que además de los beneficios que ofrecen estas asociaciones, el pertenecer a una organización aporta otra serie de valores básicos para el ser humano, tales como el autocontrol y responsabilidades comunes.

3.3.6 Presencia del Marketing

Contrario a lo que se piensa, el marketing no es sólo publicidad y promociones, sino que es el proceso mediante el cual las empresas buscan determinar qué productos o servicios pueden ser de interés para los clientes y la estrategia a utilizar en las ventas, las comunicaciones y el desarrollo empresarial, en resumen es el proceso que ayuda a la empresa a conocer su mercado y definir estrategias para poder tener éxito en el mismo.

Al hacer el estudio del Sector Químico (incluye caucho, sustancias químicas, y plástico) de la CAPEIPI, se obtuvieron los siguientes resultados:

- *“Conocen los gustos de los consumidores el 91.1% de las industrias.*
- *Conocen la calidad de los productos de la competencia el 95.5%*
- *Conocen los precios de la competencia el 91.1% de las industrias*
- *Conocen los hábitos de compra de sus clientes el 92.8%*
- *Prestan servicios de postventa el 60.4% de las industrias a sus clientes*
- *Ofrecen garantía de calidad de sus productos el 90.2% a sus clientes”*³²

Es decir, las PYMES del sector, tienen un buen estudio de su entorno, ya que más del 90% de las mismas conocen a sus clientes y a sus competidores, pero al momento de la postventa podemos ver que únicamente el 60% realiza este tipo de actividad, lo cual nos demuestra que no se preocupan por conservar los clientes que tienen en la actualidad.

Por el lado de promoción y publicidad, la mayoría de empresas al ser proveedores de otros sectores, y no para el consumidor final, realizan marketing directo.

En ocasiones se promocionan por medio de revistas especializadas como la “Guía informativa del Sector Químico”, producida por la CAPEIPI, o

³² Indicadores Empresariales, Sector Químico, Ing. Hernán Rosanía 2004, CAPEIPI

exposiciones, y encuentros organizados por esta Entidad, con el objetivo de dar a conocer los productos de las empresas afiliadas a la misma.

“Es importante recalcar que específicamente en el Sector de Fabricación de productos de caucho, una de las variables más importantes es el precio de la materia prima, ya que existen 3 productores nacionales de caucho que monopolizan el mercado del caucho, éstos son: Agicom, Procaesa, e Indecauchó, es decir las empresas dedicadas a la manufactura con caucho están siempre a la expectativa de cuál proveedor oferta un mejor precio, diferencias de un centavo o dos, hacen que los fabricantes cambien de proveedor”.³³

3.3.7 Proveedores y clientes

3.3.7.1 Clientes

Como se mencionó anteriormente, los productos del sector químico son destinados a empresas de otros sectores de la industria manufacturera, por lo que son proveedores de las mismas. Así, el 79% de la producción del sector químico³⁴ es destinada a empresas privadas, en general manufactureras de productos terminados.

³³ Entrevista a Paul Salazar, Analista de Filiales en ERCO (Ecuadorian Rubber Company)

³⁴ Indicadores Empresariales, Sector Químico, Ing. Hernán Rosanía 2004, CAPEIPI

El resto de la producción se destina al sector público, instituciones del Estado reciben el 9.5%, empresas públicas el 4.1% y el resto de la producción se dirige a municipios, consejos provinciales.³⁵

Respecto a exportaciones, las PYMES no tienen muy desarrollado el mercado internacional; es así que el Sector de Fabricación de sustancias químicas exporta sólo el 6% de su producción, sus clientes internacionales o países a los que exporta son Colombia y Perú principalmente, entre estos dos países se divide casi el 50% de las exportaciones, el otro 50% se divide entre clientes de países como Venezuela, Bolivia, Chile, y EEUU y únicamente el 3.6% de las exportaciones se dirige a clientes de Europa.

El Sector de Fabricación de productos de caucho está incluido también en el estudio del Señor Hernán Rosanía, y es considerado como parte del Sector Químico en la CAPEIPI, por lo que las estadísticas mencionadas anteriormente son válidas para este sector de igual manera, simplemente tomando en cuenta que los principales clientes de los productos de caucho son otras empresas como las subdistribuidoras, por ejemplo los guantes de caucho se venden a Supermaxi, tiendas de barrio, ferreterías, entre otras; “las bandas de rodadura de caucho para las llantas se venden a talleres de reencauche y en ocasiones al cliente final, que serían flotas de camiones que piden que se les reencauche sus

³⁵ Indicadores Empresariales, Sector Químico, Ing. Hernán Rosanía 2004, CAPEIPI

llantas, ya que generalmente esta práctica no se la hace con llantas para autos”.³⁶

3.3.7.2 Proveedores

Los proveedores de materia prima para el sector químico son 50.1% materiales importados y el 49.9% nacional, por lo cual esta proporción es muy pareja, sin embargo podemos decir que el sector químico apoya al desarrollo de la producción nacional.

Según la investigación del Ing. Rosanía sobre el sector químico de las PYMES, las empresas de este sector afirman que al menos el 42% de sus proveedores presentan certificados de calidad, y les ofrecen servicios de postventa. El resto de empresas no lo hacen, debido a que a las mismas empresas del sector químico son a las que deben recurrir a certificar la materia prima por terceros.

Sobre el servicio que ofrecen los proveedores a estas empresas, sabemos que más del 40% entrega los productos oportunamente, mientras que el resto lo hace con cierto retraso, por lo cual se hace necesaria una mejora por parte de los proveedores en este aspecto, ya que de lo contrario es muy probable que las PYMES busquen nuevos proveedores.

³⁶ Entrevista a Paul Salazar, Analista de Filiales en ERCO (Ecuadorian Rubber Company)

“Con respecto a la industria de fabricación de productos de caucho, como se mencionó anteriormente, existen 3 proveedores de materia prima (caucho) que prácticamente monopolizan el mercado nacional, pero lamentablemente la producción que ellos tienen no es suficiente para satisfacer la demanda de los manufactureros, por lo cual se recurre a la importación de caucho de países como Malasia, Brasil, entre otros. Por ejemplo, en el 2009 se consumieron alrededor de 7000 toneladas de caucho de las cuales el 70% fue importado”.³⁷

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Los indicadores empresariales demuestran que las PYMES pertenecientes al sector químico (sustancias químicas, caucho y plástico) utilizan las fuentes de financiamiento para diversas actividades, como para pagos a proveedores, mejoras en sus negocios, promoción y ferias.

Las entidades a las que acuden para pedir financiamiento son a bancos nacionales que tengan programas para microcréditos como por ejemplo el Banco Pichincha, que tiene programas especializados para este tipo de empresas, también las cooperativas son una gran opción para las PYMES, en cuanto a lo que corresponde a mejoras en el negocio o asuntos administrativos.

³⁷ Entrevista a Paul Salazar, Analista de Filiales en ERCO (Ecuadorian Rubber Company)

El sector químico se caracteriza porque sus productos necesitan mucha inversión para investigación y desarrollo, para lo cual las PYMES del sector acuden a entidades como la CORPEI, FUNDACITY, CFN, y fuentes externas.³⁸

A pesar de que varias entidades bancarias ofrecen algunos programas de financiamiento, según un artículo publicado en el diario “HOY” en el año 2005, *“Solo el 15% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (Capeipi) accede al crédito de la banca privada. Ese es el principal obstáculo que tienen para salir a competir en otros mercados, asegura Patricio Egüez, presidente del gremio que ayer celebró sus 35 años de vida, en el Centro de Exposiciones Quito.*

Las principales causas de esa restricción, según Egüez, son las garantías hipotecarias que exige la banca privada y los plazos cortos de los créditos, que son de máximo 180 días.

Hasta la fecha, la Capeipi tiene 2 500 afiliados de siete sectores productivos: alimenticio, gráfico, maderero, metalmecánico, materiales de la construcción, químico y textil”³⁹

A raíz de ésto, se ha tratado de exhortar a la Banca a brindar mejores oportunidades de crédito para las PYMES, ya que estas empresas son un gran motor que mueve al país. Y además se crearon instituciones especiales

³⁸ Cfr., Indicadores Empresariales, Sector Químico, Ing. Hernán Rosanía 2004, CAPEIPI

³⁹ Diario el HOY Abril 2005 “Solo el 15% de las PYMES accede a créditos”

que brindan financiamiento a las PYMES, como por ejemplo “COPYMESCOM” creada en el 2006, con el objetivo de ofrecer servicios financieros a las PYMES.

3.3.9 Alcance comercial

Las PYMES en el Ecuador tienen un alcance comercial limitado debido a que la mayor cantidad de sus productos se queda para clientes nacionales, la razón de esto no es la calidad de los productos, sino las barreras arancelarias que tenemos actualmente, y por otro, hablando específicamente del caso de los sectores de productos químicos y productos de caucho, la capacidad de producción de las PYMES no es suficiente para satisfacer la demanda interna, de tal manera que tampoco es suficiente para satisfacer demandas internacionales.

Sin embargo, si se realiza una asociación entre las PYMES de este sector, es muy posible que se logre exportar producto, claro, si el gobierno los apoyaría con nuevas leyes arancelarias.

Según el estudio de Hernán Rosanía, los integrantes del sector de productos químicos esperan por parte del gobierno un mejoramiento en las políticas macroeconómicas, apoyo a las exportaciones, y sobretodo el desarrollo de una política aduanera favorable.

3.3.10 Comparación con el enfoque global

“Este año, las empresas globales de químicos recalibrarán sus objetivos de negocios y tomarán decisiones estratégicas más drásticas, a medida que los mercados finales vitales para sus operaciones comiencen a recuperarse”, explicó Tim Hanley, Líder del Sector Químicos de la unidad Industria Global Manufacturera de DTT. “Aplicando las lecciones aprendidas durante la crisis, los ejecutivos de las compañías del sector trazarán planes a corto plazo que, además de reflejar las realidades de negocios existentes, contemplarán capacidades que ayudarán a afrontar futuras turbulencias económicas.

La crisis económica afectó entonces al sector químico mundialmente, no sólo a nuestras PYMES nacionales, por lo cual este sector está intentando hacer una revisión de los costos y prolongar la iniciativa de ahorro para de esta manera ser más competitivos, satisfacer a sus clientes y estar de acuerdo al mercado y su nueva realidad.

De hecho, las compañías del sector ya han comenzado a supervisar y ajustar sus cadenas de abastecimiento y a dar flexibilidad a la administración de su capital humano, con el fin de afrontar apropiadamente la gradual recuperación de la demanda.

El año 2010 ha traído consigo nuevos imperativos para las empresas de la industria manufacturera. Las compañías de bienes básicos, por ejemplo,

deberán ahora contar con innovadores modelos de negocios diseñados para preservar la liquidez corporativa e incrementar los flujos de caja libre que les permitan contrarrestar los efectos que tiene el logro de márgenes más pequeños. En el caso de las compañías de productos especializados, el enfoque estará puesto en los niveles de crecimiento y rentabilidad, a través del uso de nuevas aplicaciones y servicios, la habilitación de nuevos mercados geográficos y la aplicación de nuevas tecnologías básicas. En todos los casos, las empresas integradas de alto desempeño proseguirán en sus esfuerzos por consolidarse en las áreas de producción y comercialización y adquirirán activos con mayores potenciales de generación de valor, apostando igualmente por funcionalidades que les permitan reducir sus gastos generales, administrativos y de ventas.

Los líderes del sector de químicos de las firmas miembros de Deloitte & Touche, prevén oportunidades de crecimiento para el sector en 2010, a partir de los esfuerzos de innovación que se vienen adelantando en áreas tecnológicas clave, como energía, salud y cambio climático. Los paquetes de estímulo ofrecidos por los gobiernos han contribuido a los esfuerzos de investigación y desarrollo que las empresas han implementado en procura de innovaciones; no obstante, los limitados presupuestos disponibles para sus áreas de Investigación y Desarrollo (I&D) motivarán a las compañías de químicos a aumentar sus niveles de colaboración con instituciones académicas y entidades de tecnologías especializadas, como parte de sus esfuerzos por presentar nuevas ideas al mercado.

En cuanto a este tema en el contexto nacional, según los estudios del Señor Hernán Rosanía, la inversión en Investigación y Desarrollo es alrededor del 20% de las ventas que tienen las PYMES de este sector, además recalca que el 6% de las empresas del sector químico realizan I&D en conjunto para poder sostener los costos de los mismos.⁴⁰

3.3.11 Responsabilidad social del o de los Sectores.

El sector de químicos, que incluye a los productos de sustancias químicas, caucho y plástico, es el que más contamina, siendo éste un punto en el cual concentran sus fuerzas al momento de pensar en la sociedad y cómo aportar con responsabilidad social.

Según el estudio del Señor Rosanía realizado en el 2004, solamente el 29.5% de las empresas del Sector Químico de Pichincha han recibido capacitación ambiental, el 70.5% restante no lo ha recibido.

Es imperativo que se capacite en este campo a las empresas de la CAPEIPI, para lo cual en el año 2008 se implantó el CEPL (Centro Ecuatoriano de Producción más limpia), cuyo objetivo es una producción más limpia en las empresas participantes, y sobre todo la reducción de los desechos, en especial los peligrosos. Al ser parte de CEPL, las empresas reciben asistencia técnica, auditorías ambientales, monitoreo de ruido, apoyos en

⁴⁰ Cfr. Previsiones para el sector global de químicos, Página web: Marcas y mercados.com

formulación de políticas de producción más limpia, capacitación y orientación especializada.⁴¹

Como dato adicional podemos mencionar que la industria del caucho toma responsabilidad ambiental por parte de los productores de materia prima, ya que según estudios de AGICOM, las plantaciones de caucho tienen la capacidad de captar carbono y producir oxígeno, cada hectárea capta 235 y 574 ton de carbono en 30 años. Además las plantaciones de caucho no tienen que ser taladas, por lo que son amigables con el planeta.

⁴¹ Datos obtenidos de la Guía Informativa, comercial y de servicios del Sector químico, Edición febrero del 2008, "EL CEPL"

4. HABILIDADES GERENCIALES

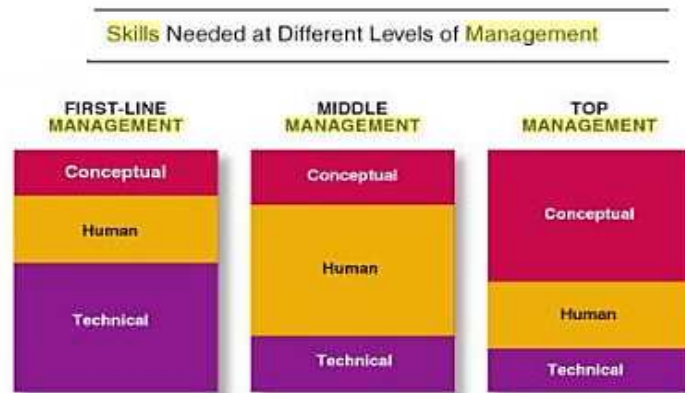
4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

Los niveles gerenciales están directamente relacionados con la planificación de una organización ya que depende a qué nivel pertenece un gerente para poder definir cuáles serán sus funciones dentro de la empresa y sus diferentes proyectos. Existen tres niveles gerenciales, gerentes de nivel alto, medio y bajo, cada uno tiene diferentes enfoques, así los gerentes de nivel alto invierten la mayor de su parte de tiempo en la planificación estratégica mientras que los de nivel bajo que están dedicados a las operaciones diarias de la organización. Por su parte, los gerentes de nivel medio dedican más tiempo a la planificación que los de nivel bajo, pero menos que los gerentes de un nivel alto.

En el siguiente cuadro podemos observar las habilidades necesarias en los diferentes niveles de gerencia

Gráfico # 6



42

4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYMES

Como todas las empresas las PYMES tienen niveles gerenciales que les permiten manejar de manera más efectiva los problemas y tareas que demanda una organización.

Generalmente las Pymes más organizadas tienen los 3 niveles mencionados en el punto anterior, pero es más común encontrar solo 2 tipos de gerentes en estas empresas, los gerentes generales y los gerentes funcionales.

Gerentes funcionales: supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como contabilidad, recursos humanos, ventas finanzas, marketing o producción.

⁴² P. S. LEWIS, H. GOODMAN, M. FANDT, J. MICHLITSCH, (2007) **Management: challenges for tomorrow's leaders**, Editorial Thomson. Pág. 11

Gerentes generales: son responsables de las operaciones de unidades más complejas, y por lo general supervisan a gerentes funcionales.⁴³

4.1.1.2 Niveles gerenciales de los subsectores de Fabricación de sustancias y productos químicos Fabricación de productos de caucho y plástico

De la misma manera que en las demás empresas PYMES de Quito, el sector de productos químicos y productos de caucho y plástico tiene una estructura jerárquica, sus niveles gerenciales están en relación al tamaño de la empresa, por ejemplo las pequeñas empresas tienen solo un gerente general que se encarga de varias actividades que en otras circunstancias las realizaría un gerente funcional. Mientras que, en las empresas medianas podemos encontrar gerentes funcionales en diversas áreas como, por ejemplo, en las empresas del Sector de Fabricación de productos químicos son los puestos de coordinación técnica química, coordinación ambiental, encargado de los laboratorios entre otras, las personas que ocupan estos cargos de gerentes funcionales, son personas especializadas en ingeniería química o análisis químico-biológico; algunos de ellos no están capacitados para un puesto gerencial. Y, en las empresas de fabricación de productos de caucho encontramos gerentes funcionales en puestos como coordinadores técnicos de reencauche en el caso de las reencauchadoras, jefes de laboratorio en algunas fabricas como las de gelatina y sus derivados, etc.

⁴³Cfr. J. A. STONER, E. FREEMAN, R. GILBERT JR, (1996), **Administración**, Sexta edición Prentice Hall. Pág. 18,

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Un gerente general de una PYME no es muy diferente al de una gran empresa ya que debe realizar tareas parecidas a las de un gerente general de una multinacional. Según Francis J. Aguilar, las tareas de un Gerente General son las siguientes:

- *Crear la misión de la empresa*
- *Desarrollar objetivos y estrategias*
- *Negociar con los agentes del entorno*
- *Liderar, desarrollar y definir el personal y otros recursos*
- *Implementar las estrategias*
- *Atender y controlar la marcha de la operación* ⁴⁴

De hecho, el trabajo de un gerente general en una PYME, puede ser más pesado, ya que si es una empresa muy pequeña, como mencionamos anteriormente este gerente puede además encargarse de realizar las tareas de un gerente funcional como: marketing, productividad, finanzas, entre otras.

⁴⁴ SOL JULIO, 1999- La Guerra de las Pymes. Pg. 105,106

4.1.2.2 Funciones del Gerente general de los subsectores

Un gerente general de una PYME del Sector de Fabricación de productos químicos, plástico y caucho debe desempeñar las actividades comunes que hace alguien con este cargo , es decir la toma de decisiones, negociar con agentes del entorno clientes, proveedores competencia entre otros, manejo del personal (incluido los gerentes funcionales, quienes reportan al gerente general).

Fabricación de sustancias y productos químicos

En el caso específico de un gerente general de las empresas de producción de productos químicos existen actividades que debe desempeñar especialmente cuando no existen gerentes funcionales por ejemplo, coordinar compras, negociar precios y verificar la calidad de los productos químicos (incluyendo el manejo de la logística de la entrega de estos). Por otro lado el gerente debe encargarse de la responsabilidad con el medio ambiente ya que estas plantas generan “químicos” que pueden causar efectos nocivos al medio ambiente, si no son tratadas correctamente.

Fabricación de productos de caucho y plástico

En la fabricación del caucho es importante también el manejo del medio ambiente por lo que un gerente general de este ámbito debe realizar esta

actividad como sus colegas del sector químico, es decir tomar en cuenta los efectos que sus plantas o el uso de ciertos materiales puede causar en el ambiente.

Un gerente general de este sector además de las tareas ya mencionadas, debe manejar áreas específicas del producto que elabora la empresa, por ejemplo los gerentes de las reencauchadoras deben conocer sobre mecánica automotriz para poder comprender las necesidades de sus clientes finales y de sus colaboradores.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

Como ya se indicó anteriormente los gerentes funcionales se encargan, de supervisar a personas especializadas en ciertas áreas, como contabilidad, producción, ventas etc.

Las PYMES, pueden tener varias maneras de organizarse, dependiendo de su tamaño, es por esto que en ciertos casos no encontraremos gerentes funcionales (empresas muy pequeñas o que aun están en la etapa de emprendimiento), sino solamente gerentes generales. Existen 3 formas en las que se puede organizar una empresa:

Estructura Funcional: Es la forma más común de organizar el trabajo, en la cual se asigna a cada individuo o grupo una función o actividad que debe ser cumplida para que el negocio tenga éxito.

Estructura Divisional: En esta estructura, las diversas actividades se agrupan en divisiones, las cuales pueden estar agrupadas por productos, ubicación geográfica o grupo de clientes atendidos. Cada división tendrá necesidad de atención de funciones básicas como son producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, etc. Esta estructura es muy difícil de encontrar en una PYME, ya que normalmente pierde economías de escala buscando reacciones más rápidas para las necesidades del mercado. (Aun que no es imposible, en empresas medianas es un poco más común)

Estructura Matricial: Esta es una combinación de la estructura funcional y divisional. En el caso de una mecánica, los Supervisores de Taller toman el rol de un Gerente Divisional, mientras que los Jefes de las distintas áreas serían Gerentes funcionales.⁴⁵

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los subsectores

En general, un gerente funcional se encarga solo de su área, es por esto en las pequeñas y medianas empresas, podemos encontrar dentro de los gerentes funcionales a gerentes de contabilidad y ventas, y en algunos casos, también de producción.

Cada sector tiene áreas específicas con sus respectivos encargados, que a continuación se explica.

⁴⁵ <http://modelosdegestionempresarial.blogspot.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>

Fabricación de sustancias y productos químicos

Un **jefe de una planta química** tiene entre sus funciones: Dirigir todas las actividades de producción de la planta. Organizar, planificar y direccionar las funciones de la planta de producción. Asegurar el buen funcionamiento del proceso de producción. Velar por su seguridad e integridad física y la de sus empleados a cargo. Aplicar y supervisar que los objetivos y estándares de seguridad se cumplan de manera eficiente y vigilar las labores de los trabajadores. Controlar los niveles de producción conforme a lo establecido. Supervisar y coordinar las funciones de sus subalternos. Coordinar la logística administrativa de la planta: adquisición de repuestos para maquinaria, personal de apoyo como aseo y guardias. (Según varios reclutadores en empresas químicas).

Fabricación de productos de caucho y plástico

Un **Jefe de vulcanización** en las plantas de reencauchando cumple con las siguientes funciones:

Especificación del tiempo y temperatura de vulcanización de todos los neumáticos radiales y convencionales para autos, camiones y tractores producidos en la empresa.

Reducción del tiempo de vulcanización en un 10 % en cubiertas radiales

Desarrollo de programas para aprobar nuevas telas de nylon y polyester, dirigir a los diferentes integrantes de su equipo, entre otras.⁴⁶

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

4.2.1.1 Robert Katz, 1986

Robert L. Katz, identificó tres clases de habilidades administrativas necesarias para los gerentes y directivos:

La habilidad técnica.- es el conocimiento y la pericia en un campo especializado, sirven para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.

La habilidad de trato personal.- es la capacidad para trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo; esto es muy importante ya que se consigue un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.

La habilidad conceptual.- es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones abstractas y complicadas.⁴⁷

⁴⁶ Entrevista con Paul Salazar representante de ERCO

⁴⁷ Cfr. S. ROBBINS,(2005), **Administración**, Octava Edición Prentice Hall, Pág 12

4.2.1.2 Henry Mintzberg

Mintzberg señaló que los directivos deben demostrar habilidades específicas que se pueden agrupar en conjuntos organizados de comportamiento y que son los siguientes:

Papeles interpersonales

- Representante (de la entidad, del colectivo, de los accionistas)
- Líder (motivar y animar a los subordinados)
- Enlace (de su entidad con el entorno y hacia adentro)

Papeles informativos

(Según Mintzberg, recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un directivo)

- Monitor (buscar información "afuera" y "adentro")
- Difusor (distribuye información a la organización)
- Portavoz

Papeles decisorios

Emprendedor (mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno)

- Resolver problemas
- Asignador de recursos

Minzberg concluye planteando que debería estar claro que los diez papeles que ha estado describiendo no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, lo que no quiere decir que todos los directivos presten igual atención a cada papel: los directivos de venta, preferentemente juegan papeles interpersonales; los de producción, los decisorios; y los de staff, los informativos.⁴⁸

4.2.1.3 Edgar H. Schein, 1978

Schein categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Los cargos ejecutivos hoy requieren de la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario usar una variedad de habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento. Al analizar esta figura se puede intuir que estas diferentes habilidades pueden ser más importantes para la solución de algunas tareas de los cargos gerenciales y menos importantes para otras.

Por ejemplo, las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos; las habilidades

⁴⁸ Cfr. ¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS Y QUÉ HABILIDADES NECESITAN PARA UN TRABAJO EFECTIVO? Resumen y Análisis de Investigaciones DR. ALEXIS CODINA JIMÉNEZ (CUBA).

*analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información; las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica y las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad”.*⁴⁹

4.2.1.4 Sims, Lorenzi 1992 y Hall 1996

“Otra área de habilidades gerenciales de creciente presencia en la literatura son las habilidades de autoadministración del propio trabajo (Sims y Lorenzi, 1992; Hall, 1996), las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el auto monitoreo o auto observación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales.

*Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de autocontrolar sus respuestas emocionales más espontáneas.”*⁵⁰

⁴⁹ Revista ABANTE, Vol. 1, N° 2, pp. 213-233 (octubre 1998) HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE ANDRÉS RAINERI BERNAIN

⁵⁰ *Ibidem.*

4.2.1.5 Kouzes y Posner, 1990

Estos 2 autores realizaron un estudio a varios gerentes o líderes en sus mejores momentos y las habilidades o prácticas que estos tenían en común se pueden resumir en 5:

1. Desafiar el proceso
2. Inspirar una visión compartida
3. Habilitar a otros para actuar
4. Servir de modelo
5. Brindar aliento

Desafiar el proceso.- *“Los líderes son pioneros, son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Están preparados para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.”*⁵¹

Esto no quiere decir que un líder debe ser alguien que cree nuevos productos o servicios, su contribución esta en reconocer las buenas ideas y apoyarlas y en su disposición a desafiar al sistema con nuevos objetivos.

*“Los líderes aprenden conduciendo, y aprenden mejor cuando lo hacen en medio de obstáculos”*⁵².

⁵¹ El Desafío del Liderazgo, James M. Kouzes, Barry Z. Posner , Buenos Aires 2005, Pág 38

⁵² Ibidem

Inspirar una visión compartida.- *“Los líderes viven sus vidas hacia atrás, tienen una imagen del resultado incluso antes de haber iniciado su proyecto, así como el arquitecto dibuja un bosquejo, o un ingeniero construye un modelo. Esta visión clara del futuro es la que los impulsa hacia delante. No obstante las imágenes q solo son vistas por los líderes no alcanzan para crear un movimiento organizado o un cambio significativo en la compañía. Una persona sin poderdantes no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia.”*⁵³

Para lograr que las personas tomen la visión del gerente o de la empresa como propia, el líder debe conocer a sus *poderdantes* y hablar en términos en que ellos se sientan identificados, y sientan que el líder comprende sus intereses y se preocupa por ellos.

Habilitar a otros para actuar.- *“Los líderes ejemplares consiguen el apoyo de todas las personas que deberán hacer funcionar el proyecto. El sentido de equipo va más allá que unos informes directos. En la organización virtual de hoy, la cooperación no puede restringirse a un pequeño grupo de leales, debe incluir a pares, managers, clientes, proveedores, ciudadanos... todos aquellos que tienen intereses en la visión. De alguna manera los líderes comprometen a todos los que*

⁵³ El Desafío del Liderazgo, James M. Kouzes, Barry Z. Posner , Buenos Aires 2005, Pág 40

debería con resultados, y posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo.”⁵⁴

Un gerente líder sabe que nadie puede actuar y dar lo mejor de sí, cuando no se siente motivado, o se siente aislado. Es por esto que es esencial para un líder lograr que su equipo trabaje en conjunto, dándoles confianza y cediéndoles poder a cada miembro.

Servir de modelo.- *“Los líderes marchan adelante dan ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso e impulso. Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea.”⁵⁵*

Un líder que sirve como ejemplo debe tener muy claros sus principios orientadores, y esto se debe demostrar con actos más que con palabras, denotando así que un buen gerente defiende sus creencias.

Al proyectar esta imagen los líderes logran crear confianza en los demás miembros del grupo, lo que hace que el compromiso de estos individuos se refuerce.

Brindar aliento.- *“Los líderes brindan aliento a sus poderdantes para seguir avanzando. Ante un charlatán que solo alardea, las personas se*

⁵⁴ El Desafío del Liderazgo, James M. Kouzes, Barry Z. Posner , Buenos Aires 2005, Pág 42

⁵⁵ Ibidem

alejan, pero los gestos genuinos de interés producen ganas de seguir adelante.”⁵⁶

El reconocimiento y festejar los objetivos son algo muy serio, ya que permite que se vincule las recompensas con el desempeño de una manera tangible.

4.2.1.6 Raineri y Fuch, 1995

En el estudio realizado por Raineri y Fuchs (1995) es posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:

- 1) *Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados*
- 2) *) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.*
- 3) *Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.*
- 4) *Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.*
- 5) *Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.*

⁵⁶ El Desafío del Liderazgo, James M. Kouzes, Barry Z. Posner , Buenos Aires 2005, Pág 42

- 6) *Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.*
- 7) *Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.*
- 8) *Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.*⁵⁷

4.2.1.7 Barnard, 1983

Barnard propone tres funciones ejecutivas:

1) Desarrollarse y mantener un sistema de comunicación. Esto implica conjuntamente un esquema de organización (organigramas, datos específicos de impuestos etc.) y el personal ejecutivo (la selección de personal y el ofrecimiento de incentivos etc.).

2) Promover el asegurar de los servicios personales que constituyen los materiales de organizaciones. El trabajo se divide sobre dos divisiones principales:

- (a) la traída de personas en relación cooperativa con la organización;
- (b) la obtención de los servicios después de que tales personas han sido traídas en aquella relación.

⁵⁷ Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración, Cristian Campomanes G.Paula Larrain C. Valdivia Chile 2002. Pag: 5

3) Formular y definir los objetivos, objetivos, finales, de las organizaciones.⁵⁸

4.2.1.8 Schneider B. y Bowen E., 1993

El postulado de Schneider y Bowen está orientado hacia la parte del manejo de los recursos humanos, como lo expresan en su libro publicado en 1993 "The Service Organization : Human Resources Management Is Critical" donde expresan que existe una alta correlación entre las habilidades de planificación y organización del trabajo de los ejecutivos de la empresa y la percepción por parte de los clientes externos de la calidad de los servicios prestados.

4.2.1.9 Fandt, 1994

Patricia M. Fandt habla sobre las diferentes habilidades en su libro Management Skills: Learning Through Practice and Experience.

Define que las capacidades que debe tener un gerente son:

- Liderazgo
- Capacidad de desición
- Flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales
- Manejo de comunicacion oral y escrita
- Percerpcion interpersonal

⁵⁸Cfr. I. Barnard, (1966), **The Functions of the Executive**, pág 220

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

“Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado” (Bonache y Cabrera, 2002).

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades de la empresa, es decir un buen gerente es aquel que se compromete con la empresa y hace propios los objetivos de la empresa, para lo cual debe contar con las capacidades para dirigir un grupo humano, que son quienes forman la empresa. No todos los gerentes fueron preparados para ser gerentes, hay algunos que estudiaron medicina, arquitectura entre otras cosas. Sin embargo, un gerente eficaz es alguien que cuenta con las competencias necesarias, sin importar si fue “entrenado” para ello o no.

“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.

Una 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).

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”.⁵⁹

De tal manera que las competencias o habilidades gerenciales que posea el dirigente de una empresa son la base para que esta funcione, ya que los gerentes son quienes que toman decisiones organizacionales, formulan políticas y dictan reglas que rigen el destino o la dirección que va a tomar la empresa. El desarrollo de una empresa depende del recurso humano que participe en ella, y de la actitud y la motivación que estos tengan.

Las habilidades que un gerente debe tener son, liderazgo, buena comunicación y mentalidad enfocada al cambio y el desarrollo de la organización, para de esta manera lograr que todos los integrantes de la empresa se sientan motivados, y comprendan los objetivos de la empresa y sientan que su esfuerzo es importante para el avance de la organización.

“Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción

⁵⁹ Artículo, Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional
Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R. Pág. 3, 5.

*profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones”.*⁶⁰

En resumen un gerente que posea las habilidades mencionadas, podrá manejar los problemas a los que se enfrenta la empresa diariamente, de una manera adecuada, ya sean problemas con clientes, competencia, o con sus propios colaboradores. Una empresa depende directamente de las acciones que ejecute el elemento humano que la integra, y este depende de las decisiones que toma el gerente, por lo tanto el desarrollo de la empresa está en manos de sus dirigentes.

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Para medir las habilidades de los gerentes, se utiliza los test de opciones múltiples, cuya finalidad consiste en identificar el control de dominio del evaluado, con respecto a las habilidades y conocimientos específicos que debe tener un gerente, estos tests son muy útiles ya que cuando el gerente termina el cuestionario, tiene acceso a una retroalimentación sobre sus respuestas y resultados.

Existen varias formas de analizar los resultados que obtendremos de estos test, en nuestro caso utilizaremos el método de la escala de Likert, que es

⁶⁰ Artículo, Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional
Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R Pág. 3, 5.

una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.

Estilo Gerencial LIFO

“Descripción: Identificar fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.

Usos: Desarrollo de ejecutivos, Consejo gerencial, Asignación de trabajos según los estilos, Orientación profesional y desarrollo de carrera, Integración de equipos de trabajo, Manejo de problemas en equipo, Evaluación del potencial de los ejecutivos, Coordinación de equipos gerenciales y su impacto en el equipo de trabajo, ideal como herramienta de apoyo en procesos de calidad y productividad.

Resultados: *El uso productivo y uso excesivo de la intensidad de cada uno de los 4 estilos gerenciales que muestra la persona:*

- *Da y Apoya (DA/AP)*
- *Toma y Controla (TM/CT)*
- *Mantiene y Conserva (MT/CS)*
- *Adapta y Negocia (AD/NG)* ⁶¹

Evaluación 360 grados

Es un esquema de evaluación en el cual el gerente es evaluado por todo su entorno, es decir, socios, compañeros y subordinados, e incluso en ciertas ocasiones se puede incluir clientes y proveedores.

El proceso a seguir en esta tipo de evaluación es:

- Definir los factores de comportamiento críticos de la organización.
Por ejemplo, en caso de que se desee realizar una evaluación de 360 grados por competencias, se debe tomar como base el modelo de competencias de la organización.
- Diseñar el cuestionario de la evaluación
- Elección de las personas que evaluarán al gerente. (Se debe recalcar que estas evaluaciones son anónimas)
- Lanzamiento del proceso

⁶¹ www.humsoftware.com/select

- Recolección y procesamiento de datos
- Comunicación de los resultados a todos los interesados⁶²

Entrevista Conductual:

Es un método para evaluar competencias que requiere de gran entrenamiento por parte del evaluador. La entrevista conductual se realiza con técnicas activas de rol donde el entrevistador pone al encuestado en situaciones problemáticas hipotéticas que este debe resolver en ese momento.⁶³

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences)

Contrario a las competencias específicas, las “cross-occupational skills” son generalmente conocidas como competencias clave, o competencias necesarias (Njhof 1998, Murray, Clemont & Binkley 2004).

Generalmente, estas habilidades son relacionadas con el concepto de “competencias transferibles” y con habilidades que se requieren en la mayor parte de los puestos de trabajo. La proliferación de varios conceptos ha creado varias discusiones sobre la definición de estas habilidades.

⁶² Cfr. M. ALEES, (2006) **Dirección Estratégica de RR.HH.**, Ediciones Granica. Pág. 276-277

⁶³ Cfr. M. SARACHO, (2005), **Un modelo general de gestión por competencias**, RIL Editores, Pág. 55

Por ejemplo Weinert (2002) argumenta que estas son habilidades que son útiles en varias áreas, pero no son substitutos para el contenido técnico específico que se debe tener en ciertos campos. Otros autores dicen que las competencias personales no pueden ser vistas en un contexto generalizado (Sandberg, 2000).

Stasz y sus colegas (1996) afirman que un estudio de de habilidades que ignora el contexto en el que se trabaja, afecta directamente al comportamiento y al ambiente o contexto en el cual se utilizará dichas habilidades.⁶⁴

Estas habilidades se pueden dividir en unidades de modo independiente:

- *Habilidad para enfrentar complejidades.- consiste en la capacidad de irrumpir y analizar la realidad distinguiendo entre lo que encaja dentro de los parámetros conocidos y aquello que puede considerarse como nuevo.*
- *Habilidad de percepción.- Consiste en la capacidad de comprender el sentido de las situaciones y variar el comportamiento propio de acuerdo a cada una de ellas.*
- *Autogobierno.- Es una directriz de nuestras propias acciones basado en valores que determinen lo correcto, oportuno y deseable.*
- *Habilidad de cooperación.- Involucra la capacidad de identificar en las habilidades de otras personas, los talentos particulares que posibiliten el trabajo en equipo.*

⁶⁴Cfr. PISA-VET A Feasibility Study Franz Steiner Verlag Pág. 33.

- *Habilidad de narración.*- Consiste en estar en capacidad de desasociarse de la contingencia, identificar alternativas y procesar posibles escenarios futuros y viables.⁶⁵

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

Ricky W Griffin.- De acuerdo a su libro “Fundamentos de la Gerencia” (Fundamentals of Management, quinta edición), es importante que los gerentes exitosos manejen correctamente las habilidades técnicas, conceptuales, interpersonales, de comunicación, diagnósticas y organizacionales. Menciona que es importante que se maneje cada una de estas ya que hay muchos gerentes que se encasillan en una específica dejando de lado las demás.

Donald C. Mosley.- Define en el prólogo su libro “La práctica del empowerment desarrollo de equipos de trabajo y motivación” que las habilidades gerenciales son importantes dependiendo del tipo de industria, y organización en el cual los gerentes trabajan, además del nivel gerencial en el que se desarrollen, por ejemplo un gerente de nivel bajo “supervisor” necesita más habilidad administrativa que conceptual, por lo contrario un gerente de “alta dirección” necesita más habilidad conceptual y de relaciones humanas.

⁶⁵ FRABBRIS LUIGI, 2007. Effectiveness of University Education in Italy: Employability, Competences, human capital. Pg. 288

Loreto Marchat Ramírez.- Según Marchat, en su libro Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, menciona en la pág. 62, que el enriquecimiento del trabajo está ligado al desempeño del gerente, ya que es él quien está ubicado en la parte superior de la estructura organizacional, donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad. En resumen el porvenir de la empresa está en manos de quienes la dirigen, es por esto que es tan importante que el gerente desarrolle habilidades para dirigirla.

Se han expuesto algunas opiniones, de varios autores, sin embargo, muchos son los estudiosos que han tratado el tema de habilidades gerenciales con diversos nombres y en diferentes épocas. Lo que queda claro es que las organizaciones requieren que sus gerentes ostenten habilidades que les permita crecer y competir. De ahí que el presente trabajo de investigación ha tomado como referencia los estudios realizados por Edgar Schein.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H.

SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Cuadro resumen de la bibliografía de Edgar Schein:

Edgar H. Schein	
Nació en	1928
Residencia	USA
Ciudadanía	Estadounidense
Campo de estudio	Psicología
Instituciones	MIT Sloan School of Management
	Harvard University , Stanford University , University of Chicago
Famoso por:	la persuasión coactiva , el desarrollo de organización , el desarrollo de carrera , el grupo trata la consulta , la cultura de organización , la cultura empresarial
Reconocimientos	Lifetime Achievement Award in Workplace Learning and Performance of the American Society of Training Directors, 2000
Notables	Everett Cherington Hughes Award for Career Scholarship, 2000 Marion Gislason Award for Leadership in Executive Development, 2002

66

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Se lo describe en general como un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor (Figura reconocida por su teoría de las organizaciones llamada “teoría X y Y”) lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

⁶⁶ Cuadro resumen Wikipedia. 2010

Su mayor interés ha sido el producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como podemos notar en su teoría de habilidades gerenciales que estudiaremos a continuación.

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Edgar Schein ha aportado con varias teorías y muy importantes en el campo de la psicología y la administración de empresas enfocada al talento humano, entre las más importantes tenemos:

La Persuasión coactiva y coercitiva, al hablar del término “coercitivo” podemos decir que es un concepto central necesario para comprender las dinámicas sectarias. Es semejante en muchos aspectos al concepto legal de influencia indebida *“según Edgar Schein, se utiliza la persuasión coercitiva para producir cambios ideológicos y conductuales en individuos, sin patología previa y completamente conscientes. La capacidad de elección queda completamente alterada. Los líderes sectarios adquieren poder y autoridad cuasi infalibles sobre los sujetos. De esta manera, se ven libres para cometer fechorías sobre los sujetos que dominan, como por ejemplo, violar sexualmente a cualquier miembro sectario de su preferencia, sin tener que hacer uso de violencia física o amenaza, degradar, deshorrar, castigar, etc. En este contexto cúllico, la víctima queda terriblemente marcada por profundas huellas psicológicas que saltarán en su discurso*

*cada vez que intente reconstruir en su memoria sus indignantes experiencias. Estas personas suelen desarrollar, entre otros síntomas, ansiedades, fobias y miedos, especialmente en situaciones donde se sientan solos o abandonados”*⁶⁷

Este tipo de comportamiento es considerado como antiético, pero es muy importante el estudio de esta teoría ya que el éxito de los programas de persuasión coercitiva se basa en la efectividad de las condiciones ideológicas y de manipulación medioambiental e interpersonal en las que se ejecutan.

Por otro lado la persuasión coactiva, este término fue recalcado por Edgar Schein en 1961 *“en lo referente a su estudio del adoctrinamiento de POWs chino. Según Schein, la esencia de la persuasión coactiva, es producir los cambios ideológicos y del comportamiento en un completamente consciente, mentalmente intacto individuo. Schein observa que los elementos de la persuasión coactiva existen en muchas áreas del esfuerzo humano tales como universidades, fraternidades, religión, programas sociales de rehabilitación, las fuerzas armadas, y otras instituciones convencionales. Schein también sugiere que la imagen popular del lavar el cerebro como exigir el “autoengaño extenso” y la distorsión [mental] excesiva está falso.”*⁶⁸

Otra de las teorías o modelos de Schein es el modelo de cultura organizacional que se manifiesta en tres niveles, los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base.

⁶⁷ <http://victimasectas.com/PersuasionCoercitiva.html>

⁶⁸ www.worldlingo.com

Los primeros estudios sobre esta teoría los hizo en 1987 considerando los valores como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor individual.⁶⁹

“En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

a.- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.

b.- Preservación de la cultura a través de la socialización.

c.- Evolución natural y diferenciación.

d.- Evolución guiada y cambio administrado.”⁷⁰

Las anclas de la carrera es otra de las teorías que hicieron que el nombre de Edgar Schein resalte, las anclas de carrera son una combinación única de las áreas percibidas de competencias, talentos, motivaciones y valores que nunca se abandonarán, por ser parte esencial de su yo real, según Schein.

El Ancla de Carrera indica un área de tal importancia, que uno jamás renuncia a ella, reflejando así lo importante y primordial en el desarrollo de su carrera. Su Ancla también le sirve para ayudarlo a desarrollar su imagen personal básica en términos de este interés, el que se convierte en un punto sobresaliente en cada etapa de su carrera.

Las anclas de carrera son diferentes para cada persona, en el libro “La Carrera Profesional” Escrito por Hatum, Andres, en las páginas 41 y 42, se detalla las 8 anclas que Schein definió:

⁶⁹ Cfr./www.eumed.net

⁷⁰ Ibídem

- **Competencia en dirección general.-** Si esta es su ancla, necesita la oportunidad de ascender permanentemente en la organización para poder ser responsable del resultado de una unidad particular, en camino a la gerencia general. Identifica su éxito con el de la organización.
- **Desafío puro.-** la clave para usted es poder solucionar problemas aparentemente imposibles de resolver, ganarle a opositores difíciles o vencer obstáculos complicados. Podrá hallar el desafío en trabajos intelectuales, situaciones multifacéticas, o en la competitividad interpersonal. Lo fácil lo aburre rápidamente.
- **Autonomía / Independencia.-** En este caso, usted necesita poder hacer trabajo a su manera, con empleos que le permitan flexibilidad sobre cómo y cuándo trabajar, sin reglas ni restricciones. Buscará posiciones en enseñanza, consultoría, o establecerá su propio negocio para satisfacer su deseo de autonomía.
- **Creatividad empresarial.-** busca la oportunidad de crear una organización o empresa propia, en base a sus habilidades, disponibilidad para tomar riesgos y sobrepasar obstáculos. Puede trabajar para otros mientras aprende y mide futuras oportunidades, pero se independizará en cuanto sienta que está listo.

- **Competencia técnica o funcional.-** Si su ancla de carrera es esta, usted necesita aplicar sus habilidades técnico-funcionales y continuar desarrollándolas. Se identifica y mide con sus pares del sector y lo satisfacen los desafíos propios de la especialidad. Tiene poco interés en aspectos administrativos.
- **Servicio / dedicación a una causa.-** Si esta es su ancla, usted necesita un trabajo donde logre la satisfacción de aportar algo valioso, de hacer del mundo un lugar mejor para vivir, ayudar a otros, etc. Buscará tales oportunidades aunque deba cambiar de empleo o rechazar promociones que lo alejarían de un trabajo que llene sus aspiraciones por esos valores.
- **Seguridad y Estabilidad.-** Si esta es su ancla, usted necesita la seguridad de tener un empleo. Puede alterar sus convicciones y deseos a cambio de esta seguridad. No se interesa en el contenido o nivel del puesto, pero puede llegar alto nivel si su talento personal se lo permite.
- **Estilo de vida.-** Si esta es su ancla, usted no sacrificaría el balance e integración de sus necesidades personales, familiares y los requisitos de su carrera. Todo en su vida gravita hacia un fin integrado. Siente su identidad más relacionada a la forma de manejar su vida, que con un empleo particular.⁷¹

⁷¹ Confrontacion. "La Carrera Profesional" Escrito por Hatum, Andres. Pág. 41 y 42

El aporte de Schein fue muy enriquecedor para la psicología y la administración, uno de los más importantes es el de las habilidades gerenciales, que serán tratadas mas a profundidad por ser el tema central de esta disertación.

4.3.3 Habilidades Propuestas

- **Habilidades Analíticas**

Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.⁷²

Se dice que pensamos analíticamente cuando, lo hacemos de forma clara, rigurosa, precisa, y brevemente. Esto es muy importante al momento de desempeñarse como gerente, ya que es necesario tomar decisiones con información que le proporciona su equipo, y muchas veces debe ser de manera apresurada o con información que causa incertidumbre, además las decisiones tomadas afectan a toda la

⁷² Revista ABANTE, Vol. 1, N° 2, pp. 213-233 (octubre 1998) HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE ANDRÉS RAINERI BERNAIN

empresa por lo cual ser analítico es imprescindible para un dirigente organizacional.

- **Habilidades Emocionales**

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.⁷³

Estas habilidades se refieren a la capacidad que tiene el gerente de evaluarse personalmente y no dejarse influenciar por las opiniones de terceros al momento de tomar decisiones. Lo cual no implica que no tomen en cuenta las opiniones de otros, ya que un gerente que sabe autoevaluarse conoce sus puntos fuertes y sus debilidades, y está abierto a reflexionar y aprender de las críticas y nuevas ideas de los demás.

Cuando Schein se refiere a que un gerente debe enfrentar situaciones difíciles con responsabilidad y resolver situaciones de conflicto está hablando de que un gerente debe tener autodominio, esta palabra se define en el diccionario como la acción de manejar sentimientos

⁷³ *Ibíd*em, p. 72

impulsivos y emociones. El autodominio ayuda a resolver conflictos y problemas organizacionales poniéndolos como responsabilidad principal pero sin involucrar emociones personales lo cual hace más llevadera la situación.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

“Se refieren a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.”⁷⁴

Estar motivado es tener pasión por lo que se realiza debido a motivos diferentes al dinero. Un gerente exitoso debe estar comprometido con su labor, y hacer propios los objetivos de la empresa. Es un hecho que si el gerente esta poco motivado difícilmente podrá dirigir a su grupo y tampoco motivarlo a trabajar por un objetivo que él no tiene como suyo.

De la misma manera los valores de la empresa pueden ser respetados si son tomados como generales, un gerente debe ser una persona moral, respetar y hacer respetar los valores de su organización.

74 Ibídem, p. 72

- **Habilidades Interpersonales**

Aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.⁷⁵

Aun que sea difícil de creer, la revista “Fortune” revelo que la mayoría de administradores o gerentes son despedidos por sus inadecuadas relaciones interpersonales, en mayor numero que por otros fallos.

Las relaciones interpersonales involucran liderazgo, motivación e influencia en los demás. Generalmente para un gerente es fácil influir en sus subordinados, pero influir en personas que no están bajo su cargo es la parte desafiante para lo cual debe contar con un alta autoestima y seguridad para poder lograrlo.

A continuación un gráfico que demuestra la interacción de las diferentes habilidades propuestas por Schein, donde podemos observar que si los gerentes de las empresas las aplican pueden esperar resultados positivos para las empresas como eficiencia de la

⁷⁵ *Ibíd*em, p. 72

organización en sí, compromiso y buena actitud de parte del personal, entre otras.

RELACION ENTRE LAS TAREAS Y DEMANDAS DE CARGOS GERENCIALES, LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EJECUTAR ESTOS CARGOS Y LOS RESULTADOS ESPERADOS

Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos

1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercados con alta competencia
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada
3. Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes.
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias
7. Alinear intereses propios y del personal con los de la organización
8. Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja
9. Mañero de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad



Habilidades Críticas

1. Motivación y Valores
2. Analíticas
3. Interpersonales
4. Emocionales



Algunos Resultados Esperados

1. Efectividad y eficiencia Organizacional
2. Compromiso y productividad del personal
3. Calidad y rapidez de productos y servicios

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU D.2400; SUBSECTOR D.2429, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500; SUBSECTORES D. 2511 Y D. 2519

5.1. IDENTIFICACION DE HABILIDADES

5.1.1. Motivación y Valores

“El gerente no solo debe comprender la visión y misión de la empresa, debe interiorizarla y hacerla parte de su visión profesional.”⁷⁷

Para poder identificar si un gerente tiene estas habilidades es necesario describir acciones que se traducen en la posesión de dicha habilidad, por ejemplo la habilidad de motivación y valores se caracteriza por:

5.1.1.1. Orientación al logro

Una persona que se ve orientada al logro intenta desempeñarse mejor, con respecto a si mismo y a los demás, destacarse y competir con estándares de excelencia. Por tanto, esta persona se encontrará buscando nuevos retos para mejorar día a día. Por lo tanto establece objetivos, asumen riesgos y genera innovación. ⁷⁸

⁷⁷ http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:akaCtUHP_aAJ:comollegarasgerente.blogspot.com. Actividades principales de un gerente, 4 de Enero 2010

⁷⁸ Cfr.; **Diccionario de preguntas gestión por competencias**, Tomo III, EDICION 2010 pág. 243

5.1.1.2. Orientación a la supervisión y el control

El gerente orientado a la supervisión, crea cronogramas de avance en los proyectos, reuniones, informes individuales etc. La ventaja de esta práctica es que si existe algún error u oportunidad de mejorar las cosas estos cambios se hacen sobre la marcha lo cual ahorra tiempo, además de que el gerente se encuentra informado de los por menores de el proyecto.

5.1.1.3. Compromiso con la organización

Un gerente comprometido con su empresa, debe demostrar su interés en los objetivos de esta, por ejemplo, en los momentos clave de un nuevo proyecto debe comunicar políticas, y asignar responsabilidades demostrando así que está inmerso en un compromiso de manera palpable.⁷⁹

La labor de un gerente es lograr en los demás la aceptación de los objetivos, metas y valores de la organización, además de fortalecer la predisposición para aportar esfuerzo en favor de la organización y el deseo de permanecer dentro de la misma.

⁷⁹ Cfr.; , F. ATEOHÚRTUA, **Gestión y Auditoria de Calidad, empresas públicas**, Medellín Universidad de Antioquia 2005, pág. 195

5.1.1.4. Liderazgo

“El líder es quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta” existen muchas premisas de lo que es el liderazgo, por lo cual simplemente podemos decir que los individuos que tienen características como: confianza en sí mismo mucha energía, honestidad, confiabilidad y son flexibles, alcanzan más éxito al dirigir que aquellos que no tienen dichos atributos.⁸⁰

Por lo tanto un gerente que es líder tiene mayores posibilidades de lograr cambios en sus colaboradores y así obtener mejores resultados en su empresa.

5.1.1.5. Orientación al éxito

“Las personas orientadas al éxito poseen los llamados conocimientos psicológicos, es decir saben engañarse positivamente a sí mismos. Dominan trucos para protegerse de distracciones, saben cómo evitar exigirse mucho o demasiado poco. Aprenden trucos para darse nuevas fuerzas incluso de las desilusiones.”⁸¹

⁸⁰ Cfr.; S. ROBBINS, **Comportamiento organizacional**, 10ma Edición Prentice Hall 1 pág. 328

⁸¹ U. SCHELER. (2000). **Networking como factor de Éxito**, Ediciones Gestión, pág. 196

5.1.1.6. Asunción de Riesgos

Es importante distinguir a los “arrojados” (personas que toman riesgos), de los “aventureros razonables” (toman riesgos basados en estudios, y cierto componente de osadía). Un gerente que toma riesgos que le traerán nuevas ventajas u oportunidades, planificando o haciendo estudios previos, asume el riesgo, ya que no lo ha tomado a la ligera.⁸²

5.1.1.7. Responsabilidad

Ser responsable es algo que viene de la conciencia de cada persona, cuando reflexionamos sobre las consecuencias de un acto y las asumimos, somos responsables. Un gerente responsable pone sus deberes para con la empresa ante todo.

5.1.1.8. Orientación al crecimiento personal

El gerente que orienta su actuar al crecimiento personal, alinea sus metas con las de la empresa, en vista de esto al alcanzar metas para la organización siente satisfacción interna. Este crecimiento se da al liderar proyectos, o al ser ascendido (en el caso de jefes o supervisores)

⁸² Cfr.; **El lado Humano de la Dirección**, George Odorne, pág. 71

Esta orientación no debe ser enfocada solo al desarrollo personal, sino también hacia el crecimiento de todos quienes son parte de la organización. Esta perspectiva redundará en que un valor apreciado dentro de la filosofía de la organización, sea el crecimiento personal; así como, tendrá la ventaja del crecimiento organizacional a través de la expresión del talento de cada uno de sus integrantes

5.1.1.9. Pensamiento estratégico

“Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades, de su propia organización a la hora de identificar una respuesta estratégica”. “Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio y reemplazarlo por otro.”⁸³

Al no tener desarrollada esta sub-habilidad un gerente se encuentra en desventaja debido a que las decisiones estratégicas deben ser tomadas con precisión y en el momento adecuado.

5.1.1.10. Autoconfianza

La autoconfianza es una señal de autoestima, ejerce una influencia positiva en el desarrollo personal y en la relación con los demás, una persona que proyecta autoconfianza genera inmediatamente

⁸³ M. ALLES. (2005). *Elija Al Mejor, Como Entrevistar por Competencias*. Ediciones Granica., Pág. 154.

confianza en los demás lo cual es un gran atributo para ser líder las personas siguen a otros en los que confían.⁸⁴

5.1.2. Habilidades Analíticas

“La función gerencial exige tener una capacidad analítica y de decisión que le permita al Ejecutivo afrontar cualquier problema, asumir riesgos, y por supuesto liderar su empresa. No basta con tener mil teorías en la cabeza, sino conocimientos claros que permitan tener una visión del mundo de los negocios y la capacidad de aplicarlos.”⁸⁵

En resumen, un gerente más que conocimientos necesita habilidad mental para poder discernir la información y con esto resolver los problemas de una organización. Por lo tanto un gerente que tiene habilidades analíticas debe cumplir con los siguientes requisitos:

5.1.2.1. Aprendizaje continuo

Cualquiera que deje de aprender es un viejo ya sea que tenga 20 o 80 años”. Esta frase es esencial ya que indica que la juventud se lleva en la mente, siempre existen nuevos retos, cosas nuevas que aprender, toda persona que quiera triunfar debe mantenerse actualizado y dispuesto a aprender.⁸⁶

⁸⁴Cfr., A. ESTANQUEIRO (2006) **Principios de comunicación interpersonal**, Editorial Presenca, .Pág 27

⁸⁵www.masterdiseny.com/masternet/directivos/0015.php3+gerentes+capacidades+analiticas&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=ec La función gerencial, 2002

⁸⁶ Cfr. A. MALONE (2003) **Habilidades Directivas Clave**, Ediciones DEUSTO, Pág. 30

Esta sub-habilidad representa una gran ventaja en estos tiempos donde el entorno se encuentra evolucionando continuamente, en lo que respecta a procesos, tecnología y en general todo lo que involucra el manejo de una organización. Aquel gerente que se mantenga aprendiendo continuamente, estará un paso más adelante que sus pares.

5.1.2.2. Evaluación de alternativas

Un gerente eficaz evalúa alternativas, en conjunto con sus colaboradores, tomando en cuenta las implicaciones cualitativas y cuantitativas de una solución propuesta, antes de tomar una decisión.

5.1.2.3. Configuración y abstracción de situaciones

“No existen 2 empresas, ni 2 sectores que sean exactamente iguales, cada empresa representa una mezcla única de habilidades internas y exigencias del mercado”. Así mismo no toda situación es igual a otra, por lo cual el estudio de casos históricos similares, tiene un valor muy limitado, es decir ayuda pero cada situación debe ser analizada de acuerdo a sus necesidades específicas.⁸⁷

⁸⁷ Cfr.; S. SCHNAARS (1994), **Estrategias de Marketing**, Edigrafos SA pág. 230

5.1.2.4. Visión Prospectiva

Un gerente con visión prospectiva, planifica con cuidado los pasos que dará su empresa, debido a que la visión que tiene para el futuro es alentadora, y busca llegar a ello sin importar las complicaciones. Para esto necesita crear un plan tomando en cuenta todos los aspectos externos e internos que pueden afectar los resultados que busca dentro de su visión.

5.1.2.5. Toma de decisiones

Para tomar una decisión los gerentes pueden tomar varias actitudes, como por ejemplo tomar decisiones basándose en el pasado, o en su intuición, lo cual da lugar a un gran margen de error. Los gerentes que siguen un proceso lógico combinando habilidades intuitivas, técnicas conceptuales elevan la posibilidad de éxito en la toma de decisiones.⁸⁸

5.1.2.6. Capacidad para obtener información relevante

Esta capacidad consiste en la búsqueda constante de información nueva e importante para la empresa, no solo por medio de información interna de la empresa sino también haciendo investigaciones de mercado, de proveedores, de competidores, y

⁸⁸ Cfr.; Dra. A. KOENES.(1995) **Guía de gestión de la pequeña empresa, Toma de Decisiones eficaces** Ediciones DIAZ DE SANTOS, Pág. 37

buscando nueva información teórica en libros actualizados, o capacitaciones.

5.1.2.7. Creatividad e Ingenio

“La combinación entre racionalidad e ingenio permite descubrir nuevas formas de resolver problemas. La creatividad del individuo involucra factores de tipo cognitivo, afectivos y actitudinales, la que es también influenciada por factores culturales y del entorno. La creatividad es la habilidad del individuo que le permite general resultados originales y relevantes para su entorno.”⁸⁹

5.1.2.8. Autoevaluación

Las ventajas que obtiene un gerente al autoevaluarse son varias, por ejemplo al reconocer sus fortalezas y debilidades sabe qué aspectos debe mejorar y cuales debe seguir cultivando. Además de favorecer su desempeño en la empresa ya que aumenta su motivación por mejorar.

5.1.2.9. Capacidad de decisión

La capacidad de decisión es producto de una serie de factores que una persona de nivel directivo debe reunir, como iniciativa,

⁸⁹• J. ALECOY. (2008), **Factores que Influyen en el Éxito Personal**, primera autoedición, Pág. 167

recursos internos organizados, saber qué es lo que tengo y como lo voy a usar, y seguridad en sí mismo, parte de una buena autoestima.⁹⁰

5.1.2.10. Identificación de problemas

El gerente que identifica mal un problema tendrá tan malos resultados como aquel que no los identifica. Es muy importante identificar el problema, para esto un gerente debe tomar en cuenta varios factores como compara el estado actual de las cosas con objetivos planteados, o con resultados anteriores o con la situación actual de sus competidores. En resumen identificar el problemas es tan importante como dar una solución.⁹¹

5.1.3. Habilidades Interpersonales

“La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias.”⁹²

Un gerente que tiene desarrollada su habilidad interpersonal posee las siguientes sub-habilidades:

⁹⁰Cfr.; F. J. SÁINZ, L. GOROSPE. (1994), **El test de Rorschach y su aplicación en la psicología de las organizaciones**, Editorial Paidós, Pág. 126

⁹¹ Cfr.; S. P. ROBBINS, A. DE CENZO (2002) **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones** Prentice Hall pág 116

⁹² Monografias.com : DIRECCION; 3 de Septiembre del 2010

5.1.3.1. Trabajo en Equipo

Un gerente que sabe cómo trabajar en equipo, fomenta la innovación, reconociendo la importancia de un cambio, apoya y reconoce el trabajo de todas las personas involucradas en su equipo, para mantenerlos motivados, y se compromete a escuchar la opinión de todos antes de tomar una decisión.⁹³

5.1.3.2. Comunicación efectiva

La comunicación es muy importante para los gerentes debido a que esta representa la hebra común en la planificación y dirección, ya que para organizar o poner en práctica un proyecto es necesario comunicarse.

Además un gerente que sabe comunicarse efectivamente lograra aprovechar la alta gama de talentos que existen en el mundo pluricultural, es decir un gerente debe estar al tanto de cómo llegar a los diferentes tipos de personas y culturas que forman parte del entorno empresarial.⁹⁴

⁹³Cfr.; R. WINTER (2002), **Manual de trabajo en equipo**, Ediciones DIAZ DE SANTOS, Pág. 3

⁹⁴ Cfr.; • J. A. STONER, E. FREEMAN, R. GILBERT JR, (1996), **Administración**, Sexta edición Prentice Hall. pág. 574

5.1.3.3. Selección efectiva de colaboradores

*“Un directivo puede equivocarse en todo menos en la selección de sus colaboradores porque si lo hace estará perdido”.*⁹⁵ Un buen gerente sabe escoger a sus colaboradores buscando personas que según su perfil sean los adecuados para cumplir los propósitos de la empresa, y alinearlos a los objetivos de esta.

5.1.3.4. Desarrollo de personas

Es necesario promover el desarrollo del personal, desde el momento que se los contrata se debe ofrecer no solo un buen sueldo sino un plan de capacitación y desarrollo profesional, asensos, reconocimientos, etc. Colaboradores satisfechos y preparados son un mejor recurso para la organización.⁹⁶

5.1.3.5. Influencia e Impacto con colaboradores

Como líder un gerente influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a alcanzar los objetivos de la empresa en forma eficaz. Quien logra esto es debido a que tiene “sensibilidad a las personas” es decir comprende a los individuos y sus aspiraciones, y tiene “sensibilidad a los objetivos de la organización” por tanto

⁹⁵ E. LECHUGA SANTILLAN (2003), *El Perfil del Directivo de Alto Rendimiento*, Ediciones Fiscales ISEF pág. 176

⁹⁶ Cfr.; *Ibíd*em

posee una visión clara de los objetivos del empresa y sabe acomodarse a diversas situaciones.⁹⁷

5.1.3.6. Diagnóstico de equipo

Al tener un interés genuino por su equipo un gerente sabe cuáles son sus necesidades e inquietudes. Pero al mismo tiempo sabe mantener el punto exacto de relación con sus colaboradores, ni demasiado cercana ni demasiado lejana. Por lo cual, en el caso que sea necesario, puede manejar conflictos internos de una manera adecuada.⁹⁸

5.1.3.7. Confianza con colaboradores

Un elemento importante en el trabajo de equipo es la confianza que el gerente brinde a sus colaboradores, ya que dependiendo del clima en el q se desenvuelvan los trabajadores sentirán la seguridad de aportar con nuevas ideas o pronunciar su opinión con respecto a cualquier tema.

5.1.3.8. Sentido de efectividad

El gerente que alinea a los colaboradores a los objetivos generales de la empresa y se preocupa por verificar que estos se cumplan,

⁹⁷ Cfr.; J. P. SALLENAVE, (2002) **Gerencia y planeación estratégica** Editorial Norma, pág. 33

⁹⁸ Cfr.; E. LECHUGA SANTILLAN (2003), **El Perfil del Directivo de Alto Rendimiento**, Ediciones Fiscales ISEF pág. 177

tiene sentido de efectividad. Este gerente logra crear una organización que prácticamente no lo necesite para las operaciones diarias, liberando tiempo para dedicarse a la planificación estratégica.⁹⁹

5.1.3.9. Confianza con compañeros

De igual manera al trabajar en una organización, el trabajo en equipo ocupa la mayor parte del tiempo, es por esto que la confianza que se genere con los compañeros permite que las personas expresen sus ideas claramente.

5.1.3.10. Facilitador

“Facilitador es aquel gerente que practica estas 3 conductas:

- 1) Analiza las maneras de mejorar el desempeño de sus empleados*
- 2) Establece un ambiente de apoyo*
- 3) Influye a los empleados para que mejoren su comportamiento.¹⁰⁰”*

5.1.4. Habilidades Emocionales

“La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen

⁹⁹ Cfr.; Administración de empresas constructoras por Carlos Suárez Salazar pág. 46

¹⁰⁰ S. ROBBINS,(2005), **Administración**, Octava Edición Prentice Hall n Pág 520

para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”.¹⁰¹

Al poseer las siguientes características un gerente tiene desarrolladas sus habilidades emocionales:

5.1.4.1. Adaptación al cambio

La adaptación al cambio demuestra que una persona es emocionalmente segura, ya que a este tipo de personas los cambios no le afectan, evalúa una nueva situación o modificación en sus responsabilidades basándose en los meritos de dicha situación o cambio. Además las personas orientadas al servicio son más adaptables al cambio que las que solo se enfocan en sus metas, porque si tu objetivo es aportar a la empresa te será fácil adaptarte a los cambios que se den con el fin de obtener dichos objetivos¹⁰².

5.1.4.2. Adaptabilidad

Adaptarse a algo es aceptar de la manera correcta la situación actual, para lo cual es necesario ser flexible y tolerante, además tener fuerza de voluntad para aceptar los cambios que no son muy agradables.

¹⁰¹ H. WEISINGER. (1998); La inteligencia emocional en el trabajo. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, p. 14

¹⁰² Cfr.; C. MAXWELL, (2008) **Solo Oro: Una Inspiración Para Aumentar El Impacto de Su Liderazgo**, Grupo Nelson, pág. 110

5.1.4.3. Responsabilidad Social

La primera responsabilidad social que un gerente debe aplicar en su empresa es la eficiencia, ya que a través de ella forja desarrollo y empleo, satisface a sus clientes y genera beneficio propio, y social. La segunda responsabilidad social, es seguir criterios morales, es decir, no engañar a sus clientes, tratar de manera justa a sus empleados y no causar daño al medioambiente.¹⁰³

5.1.4.4. Capacidad para despedir personas

Según un estudio reciente se encontró que los gerentes tienen el doble de posibilidades de sufrir un infarto la semana después de haber despedido a un empleado. Esta información nos demuestra lo importante que es saber cómo despedir a un empleado, para tener la tranquilidad de que se hizo bien las cosas.

Los gerentes que tienen capacidad para despedir personas, siempre planifican la reunión tomando en cuenta el tiempo y el argumento necesario sin dejar de lado las posibles reacciones de la persona que será despedida.¹⁰⁴

¹⁰³ Cfr.; **Responsabilidad Social Corporativa**, Publicaciones Vértice 2009, pág. 3

¹⁰⁴ Cfr. G. DESSLER (2001). **Administración de personal**. Prentice Hall Inc. pág 382

5.1.4.5. Tolerancia al riesgo

Un gerente que tiene tolerancia al riesgo piensa en las consecuencias de las alternativas que va a tomar en cuenta. Es decir un gerente con esta sub-habilidad desarrollada sabe medir el nivel riesgo-recompensa en cada una de las oportunidades que se le presenta.

5.1.4.6. Seguridad

Alguien que tiene mucha seguridad en sí mismo inspira seguridad en las demás personas, de hecho esta seguridad es lo que marca la diferencia entre los gerentes que sobresalen y aquellos que se quedan en la media. A estos directivos se los considera como personas eficaces, capaces de asumir retos y nuevas tareas.¹⁰⁵

5.1.4.7. Humildad y sencillez

A un gerente humilde y sencillo le preocupa más qué es correcto que tener razón, aplicar buenas ideas que ser el dueño de ellas, adoptar una nueva verdad que defender su posición si esta no es la adecuada, construir el equipo y reconocer los aportes de otros que alabarse a sí mismo.

¹⁰⁵ Cfr.; D. GOLEMAN (1998), **La práctica de la inteligencia emocional**, Editorial Kairós, pág 105

5.1.4.8. Sociabilidad

Los gerentes que estimulan la sociabilidad están generando un ambiente de trabajo cómodo para sus empleados y creando cierto placer que estimula el trabajo en equipo, el compartir información y la apertura a nuevas ideas, cosa que es muy beneficiosa para los resultados de la empresa.¹⁰⁶

5.1.4.9. Empatía

Según La Real Academia de la Lengua, la empatía es la identificación mental y afectiva del sujeto con el estado de ánimo de otro. La empatía ayuda en la comunicación que lleva el gerente con compañeros y colaboradores, ya que por medio de ella se puede llegar a comprender al otro y enviar el mensaje que se quiere dar de la manera más adecuada y lograr la respuesta esperada.

5.1.4.10. Resiliencia

Básicamente la resiliencia es construir sobre la adversidad, ver a las amenazas como una oportunidad.

Mantenerse firme frente al cambio y recuperarse y fortalecerse con las adversidades son las habilidades que un gerente con Resiliencia debe manejar.

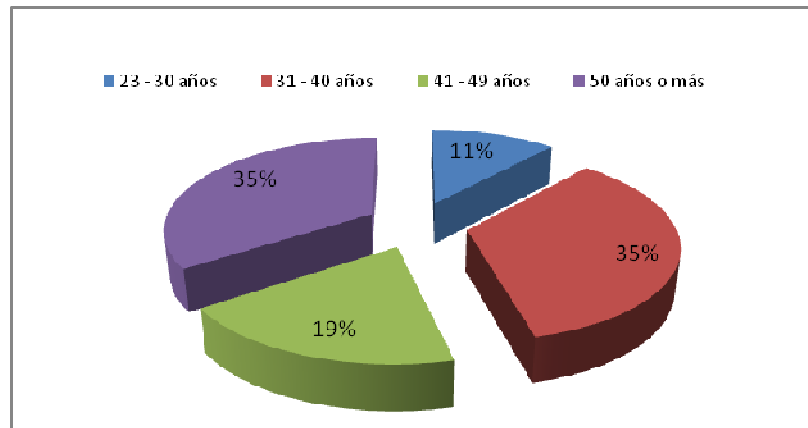
¹⁰⁶ Cfr.: R. GOFFEE, G. JONES (2001), **El carácter organizacional**, Ediciones Granica ; pág 47

5.2. COMPARACION DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU D.2400; SUBSECTOR D.2429, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519

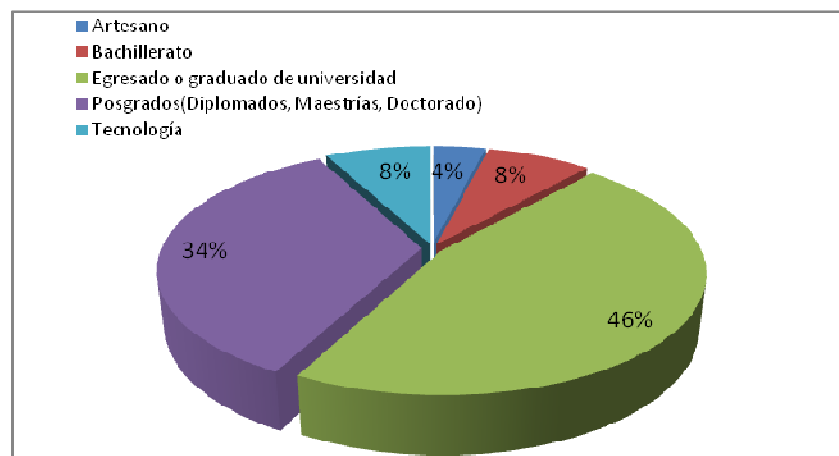
Para el estudio de las habilidades gerenciales en las PYMES de los Sectores de Fabricación Sustancias y Productos Químicos y Fabricación de Productos de Caucho y Plástico del distrito metropolitano de Quito se tomó como muestra de la población a 26 gerentes y jefes y supervisores de diferentes empresas dedicadas a estas actividades en la ciudad de Quito; de los cuales 12 son representantes del Sector de Fabricación de Caucho y Plástico, Subsectores D. 2511 Y D. 2519 Fabricación de Cubiertas y Cámaras de Caucho, y Fabricación de Otros Productos de Caucho, mientras que los 14 restantes son representantes del Sector de Fabricación de Productos Químicos, Subsector D.2429 Fabricación de Otros Productos Químicos.

Los 26 encuestados son representantes de 19 de las 21 empresas que se tomo como muestra, debido a que existieron impedimentos con 2 de ellas. (Para ver más detalles observar Anexo 1)

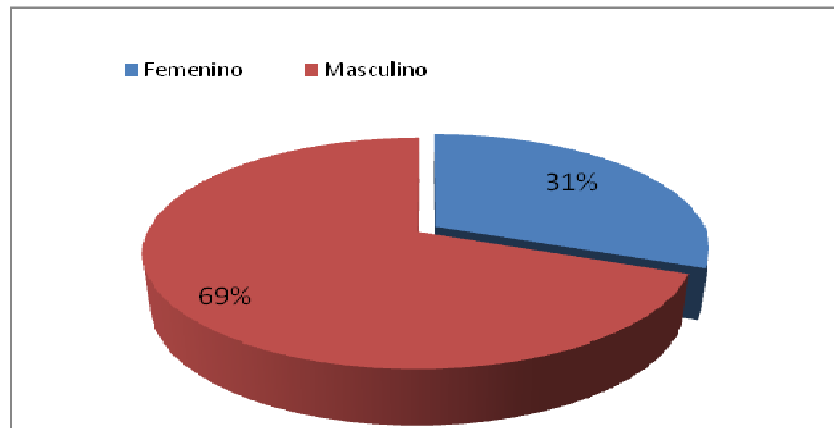
Las edades de los gerentes encuestados varían desde los 23 a los 68 años, estando representados así:



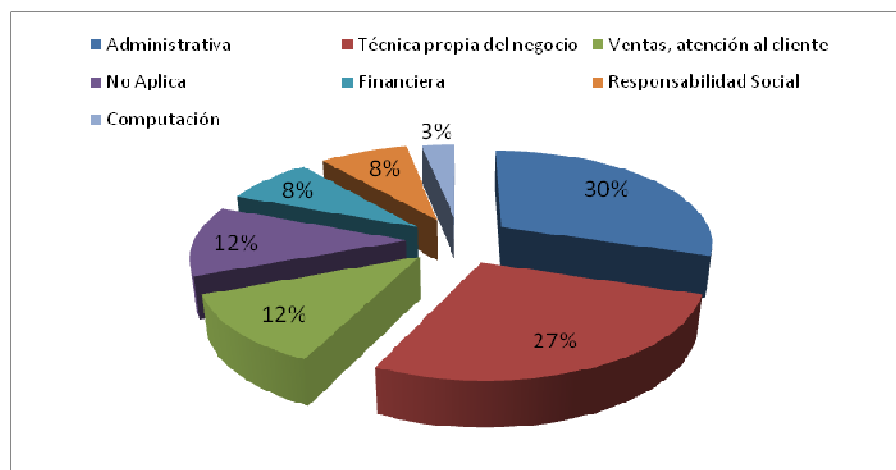
En la variable de nivel de educación de los encuestados, notamos que destaca con un 46% de gerentes con educación universitaria, seguido por un 34% con estudios de postgrado, un 8% son tecnólogos, así como bachilleres con ese mismo porcentaje, y para terminar solamente un 4% son artesanos.



La representación de mujeres en estos cargos apenas alcanza el 31% mientras que los hombres ocupan el 69% de puestos gerenciales en estas empresas.

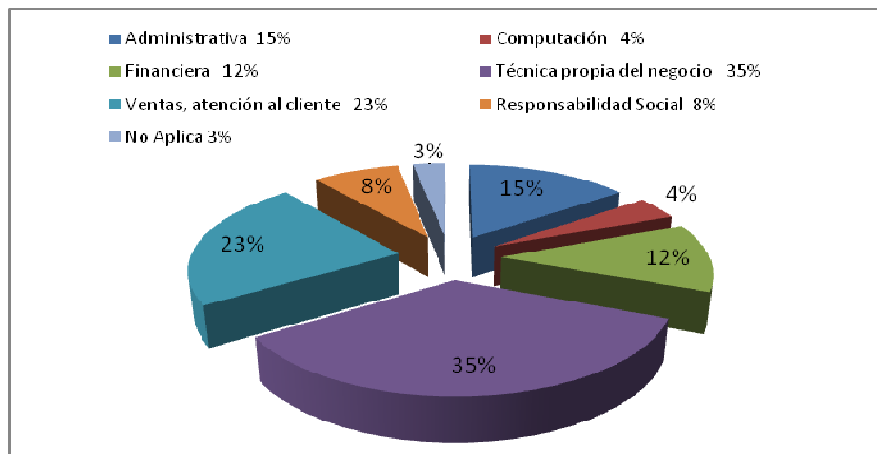


Se preguntó a los gerentes en qué área les gustaría ser capacitados y las respuestas fueron:



Según los resultados podemos ver que los gerentes están más interesados en ser capacitados en prácticas o métodos administrativos, seguido de técnicas propias de su negocio y como tercera opción les interesa capacitarse en ventas y atención a cliente.

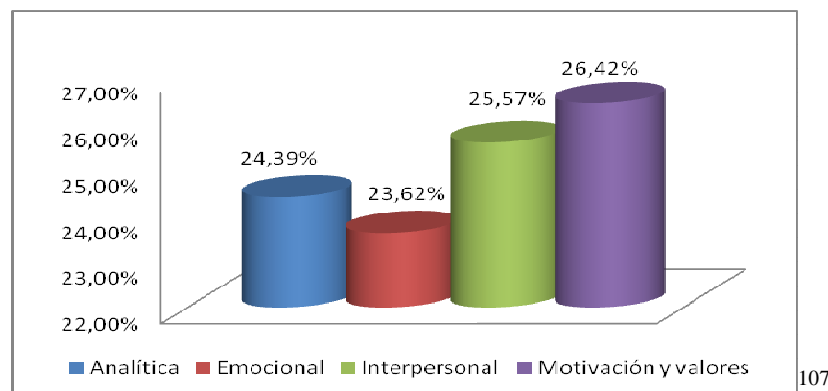
Por otro lado se les preguntó en qué área les gustaría capacitar a sus colaboradores, ellos respondieron:



Se puede observar que el mayor interés de los gerentes respecto a la capacitación de sus colaboradores es en técnicas propias del negocio, seguido de ventas y atención al cliente y prácticas administrativas.

A continuación el análisis de las habilidades en cada uno de los sectores:

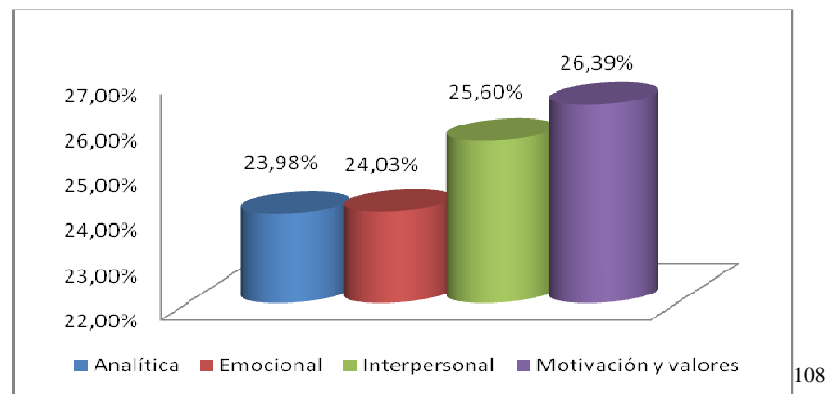
FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU D.2400;
SUBSECTOR D.2429



¹⁰⁷ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

Según el gráfico se observa que en el Sector de Fabricación de Productos Químicos la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 26,42 %, seguida por la habilidad interpersonal con el 25,57%, luego la habilidad analítica con 24,39% y finalmente la habilidad emocional con apenas 23,6%.

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500;
SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519



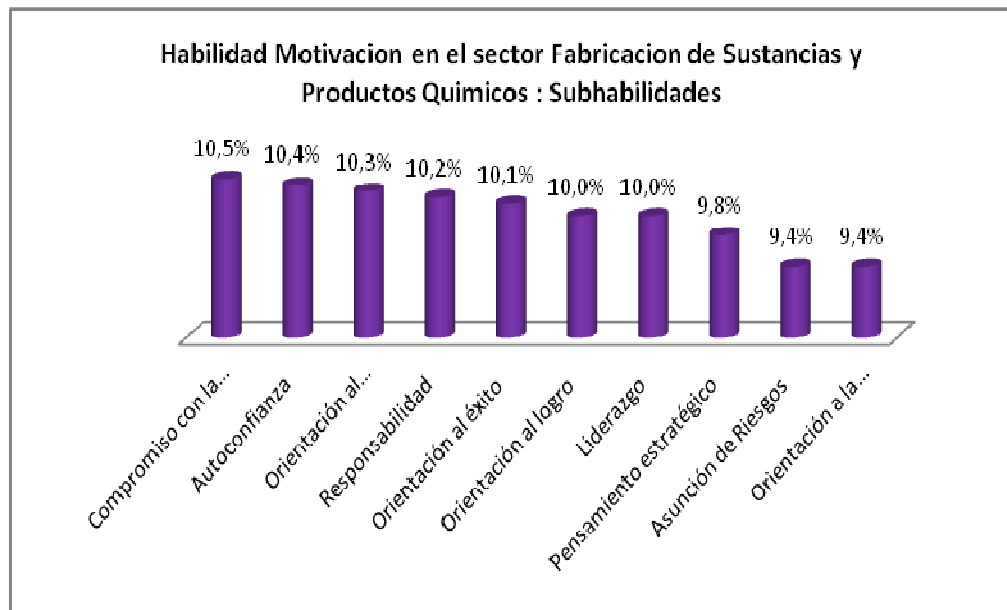
En el gráfico observamos que en el Sector de Fabricación de Caucho y Plástico los resultados son similares al Sector de Sustancias Químicas, es decir la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con 26,39 %, seguida de la habilidad interpersonal con 25,6%, y luego las habilidades Analítica y Emocional en un nivel de desarrollo semejante, debido a que la diferencia en porcentaje son sólo decimas.

¹⁰⁸ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

5.2.1. Comparación de Motivación y Valores

El análisis de cada habilidad será tomado en cuenta en cada sector investigado, haciendo referencia a los resultados de las encuestas, expresados en los gráficos de barra para que la presentación de los mismos sea didáctica y comprensible:

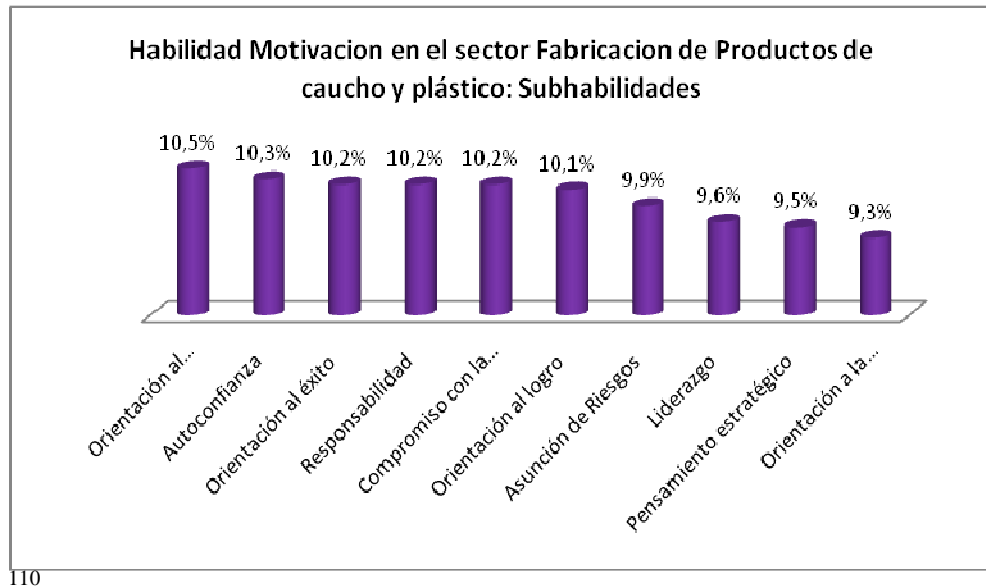
FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU
D.2400; SUBSECTOR D.2429



109

¹⁰⁹ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D.
2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519



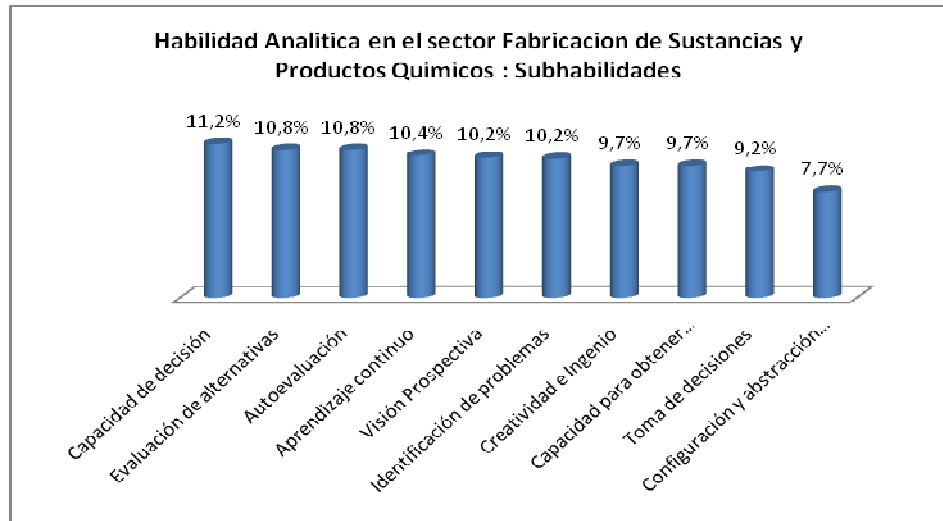
La habilidad de motivación y valores es la más desarrollada en ambos Sectores lo cual nos indica que los Gerentes de estas PYMES, son excelentes en este ámbito, debido a que tienen gran capacidad de comprometerse con la empresa, confianza en ellos mismo, y sus actos dentro de la organización están orientados al crecimiento personal, además de ser personas muy responsables.

¹¹⁰ *Ibídem*

5.2.2. Comparación de Habilidades Analíticas

FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU

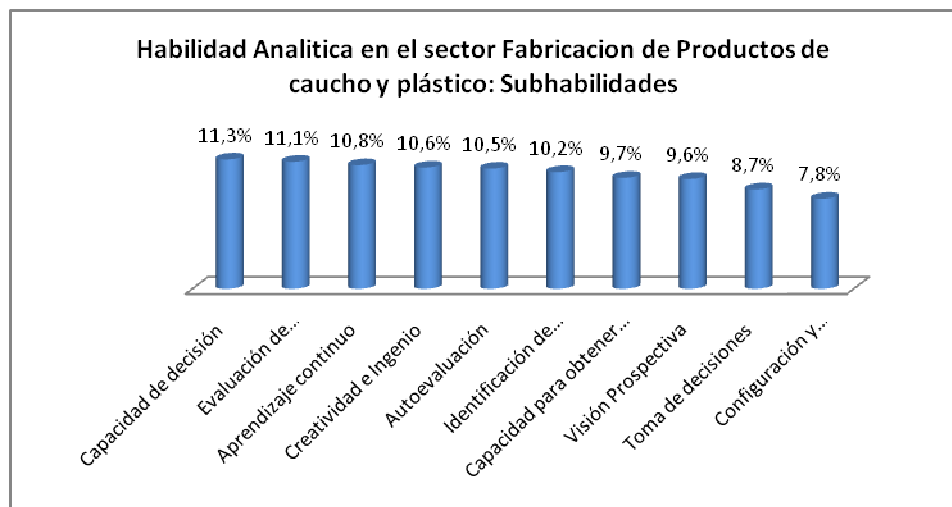
D.2400; SUBSECTOR D.2429



111

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D.

2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519



112

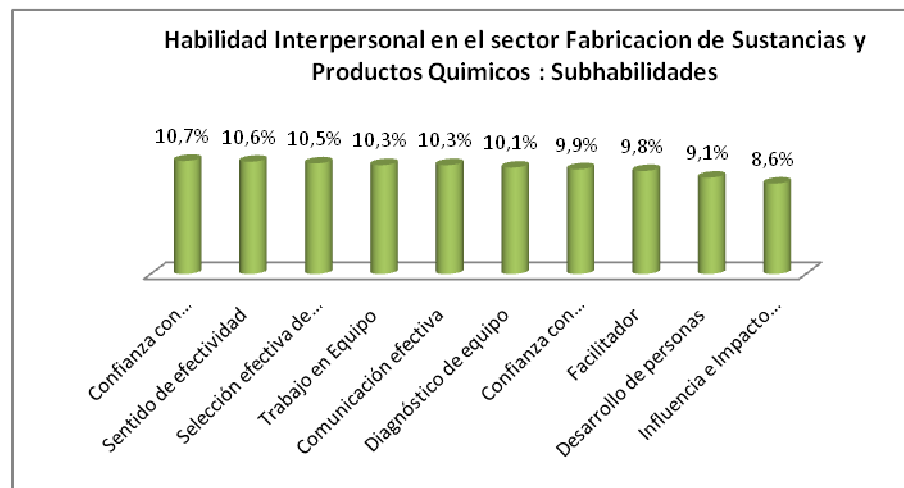
¹¹¹ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

La habilidad analítica está ubicada en el tercer lugar de las habilidades desarrolladas por los Gerentes de ambos sectores.

Según el grafico vemos que los dirigentes encuestados son buenos tomando decisiones, evaluando alternativas, tienen creatividad e ingenio, y aprenden continuamente, pero deben reforzar su capacidad de toma de decisiones y su capacidad para la abstracción de diferentes situaciones.

5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales

FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU
D.2400; SUBSECTOR D.2429

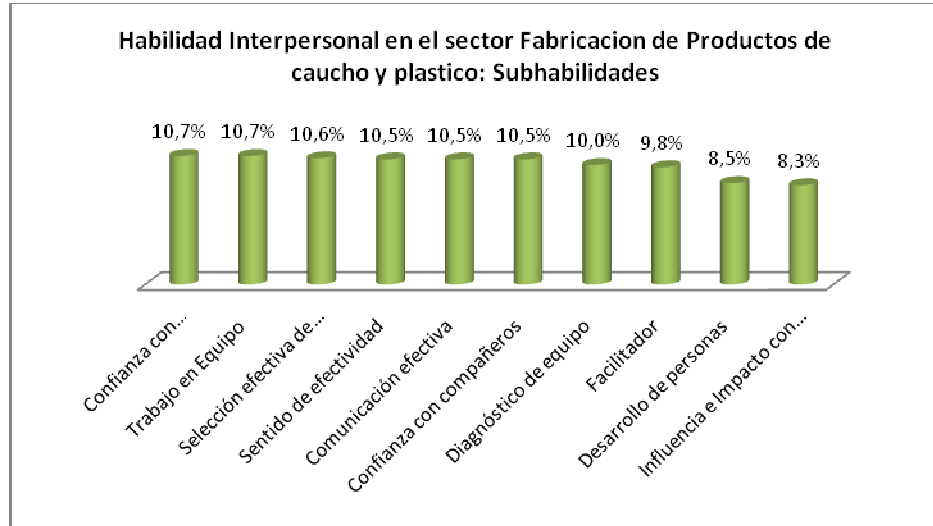


113

¹¹² Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

¹¹³ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D.
2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519



Ubicada como la segunda habilidad más desarrollada por los Gerentes, la habilidad Interpersonal demuestra que los gerentes tienen muy buena relación con sus subordinados, realizan actividades de trabajo en equipo, comunican sus ideas claramente a sus compañeros y colaboradores, pero aún necesitan mejorar su capacidad para influir en sus colaboradores de una manera adecuada para liderar, y poner énfasis en el desarrollo de su personal.

Según varios entrevistados, esto se debe a que los recursos de la empresa no son suficientes para esto, ya que no siempre hay cupos para ascender a la gente, o dinero para capacitarlos.

¹¹⁴ *Ibíd*em

5.2.4. Comparación de Habilidades Emocionales

FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU

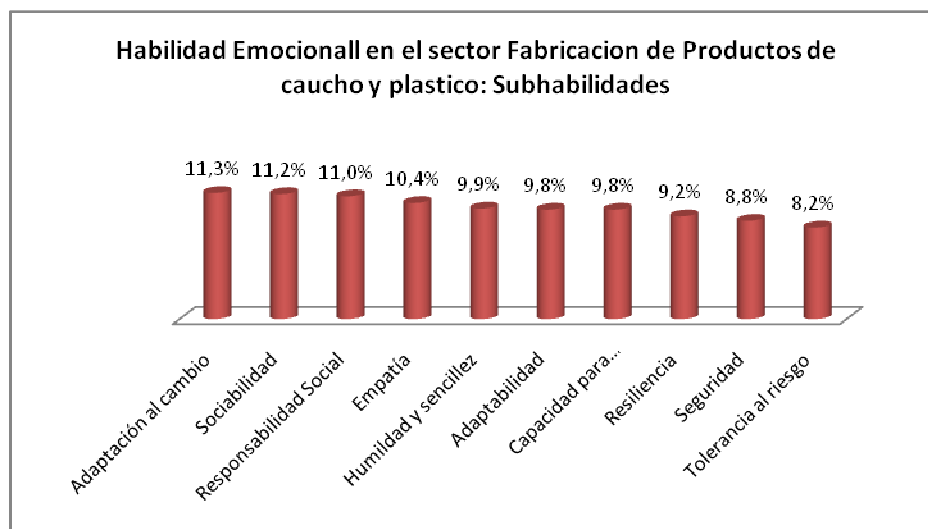
D.2400; SUBSECTOR D.2429



115

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D.

2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519



116

¹¹⁵ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

La habilidad emocional ha sido ubicada en el último lugar, lo que nos indica que los Gerentes necesitan un refuerzo en estas sub-habilidades, como por ejemplo, adaptación al cambio, sociabilidad, responsabilidad social, pero sobre todo deben mejorar en su tolerancia al riesgo y en la seguridad que proyectan.

En general la Tolerancia al riesgo es algo muy importante en un líder, ya que si no se toma retos y se genera cambios importantes, se corre el riesgo de quedarse estancado en la mediocridad con el riesgo de quebrar a futuro por la pérdida de competitividad.

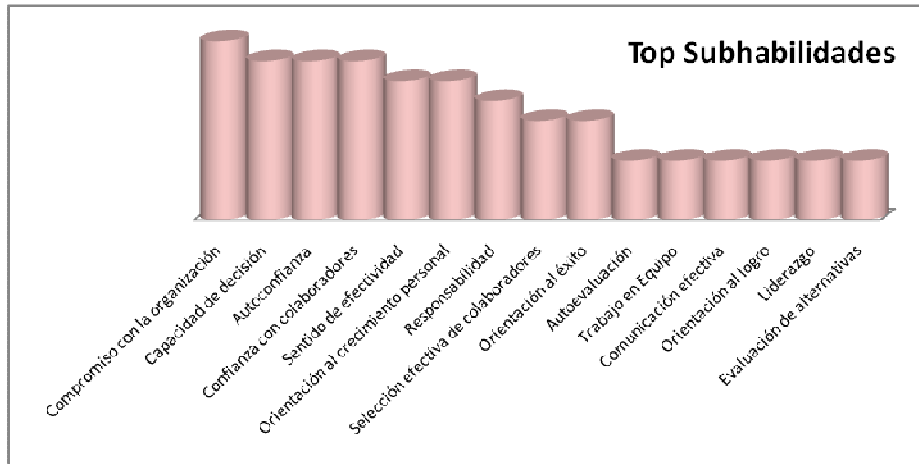
5.3. LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, EN LOS SECTORES INVESTIGADOS

Utilizando una tabla dinámica, se pudo conocer cuáles son las habilidades y sub-habilidades más comunes o destacadas en los dos sectores:

FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIIU D.2400;
SUBSECTOR D.2429

A continuación la lista de las 15 habilidades más comunes dentro de este sector:

¹¹⁶ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico



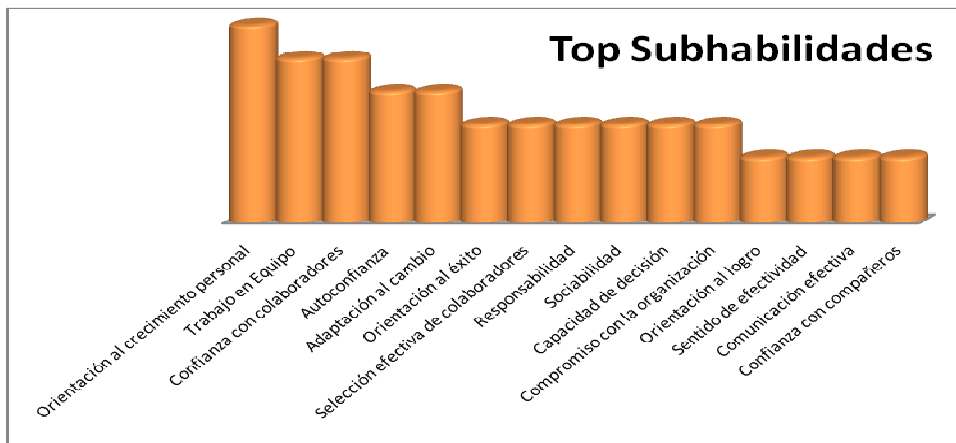
Siendo estas las sub-habilidades más comunes es importante clasificarlas por la habilidad a la que pertenecen:

HABILIDAD	SUB HABILIDAD	Puntaje
Analítica	Capacidad de decisión	135
	Evaluación de alternativas	130
	Autoevaluación	130
Interpersonal	Confianza con colaboradores	135
	Sentido de efectividad	134
	Selección efectiva de colaboradores	132
	Trabajo en Equipo	130
	Comunicación efectiva	130
Motivación y valores	Compromiso con la organización	136
	Autoconfianza	135
	Orientación al crecimiento personal	134
	Responsabilidad	133
	Orientación al éxito	132
	Liderazgo	130
	Orientación al logro	130

Como podemos observar la mayoría de estas sub-habilidades pertenecen a la habilidad motivacional, como compromiso con la organización, autoconfianza, responsabilidad, entre otras.

Además, es necesario observar que la lista carece de alguna sub-habilidad correspondiente a la habilidad emocional. Lo que denota la importancia de capacitar a los gerentes para que desarrollen su habilidad emocional y de esta manera lograr que no estén en desventaja con otros gerentes y directivos.

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500;
SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519



A continuación se las clasifica según la habilidad a la que pertenece cada una:

HABILIDAD	SUB HABILIDAD	Puntaje
Análítica	Capacidad de decisión	112
Emocional	Adaptación al cambio	113
	Sociabilidad	112
Interpersonal	Trabajo en Equipo	114
	Confianza con colaboradores	114
	Selección efectiva de colaboradores	112
	Sentido de efectividad	111
	Comunicación efectiva	111
	Confianza con compañeros	111
Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal	115
	Autoconfianza	113
	Compromiso con la organización	112
	Responsabilidad	112
	Orientación al éxito	112
	Orientación al logro	111

Las sub-habilidades que más se destacan pertenecen a las habilidades de motivación y valores y la habilidad interpersonal en igual número, mientras que las sub-habilidades emocionales hay solo 2 sub-habilidades y apenas una sub-habilidad analítica.

5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES EN LOS SECTORES INVESTIGADOS

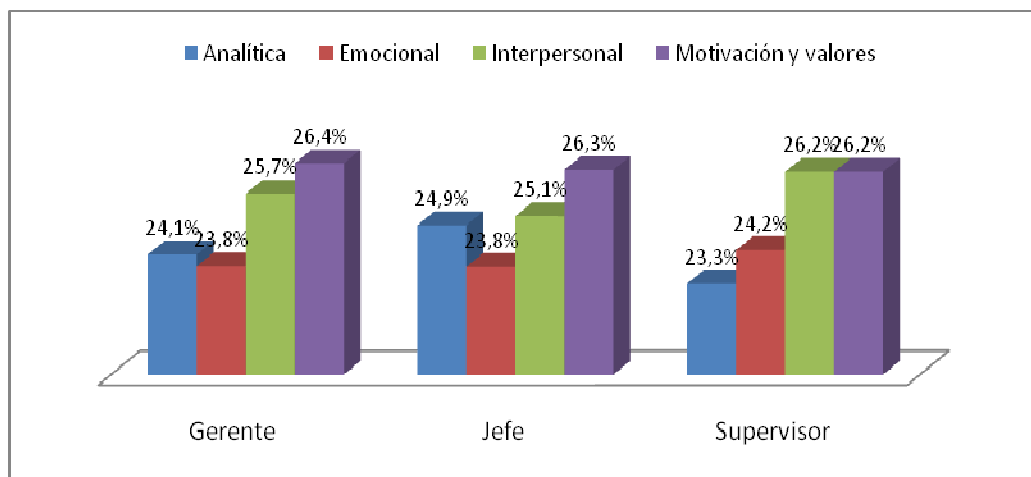
El desarrollo de las diferentes habilidades puede estar ligado a ciertas variables del entorno, por ejemplo la edad del gerente, su nivel de estudios, los años de experiencia en su cargo, entre otras, es por esto que se analizó la relación de las habilidades con cada una de las variables estudiadas:

La herramienta que se utilizó para relacionar las variables con las habilidades fue una tabla dinámica en Excel, la cual simplificó el análisis de esta relación a continuación los resultados:

Nivel Jerárquico:

Como se estudió en capítulos anteriores, sabemos que existen diferentes niveles de gerentes; un gerente general está en el nivel número uno de jerarquía, generalmente se dedican más a la planificación estratégica, mientras que los gerentes funcionales o jefes de área, que están en un nivel jerárquico número 2, se dedican a la planificación en menor nivel que los gerentes generales, ya que

también deben realizar operaciones diarias que demanda la organización. Por otro lado, los gerentes de tercer nivel son supervisores y jefes de planta o bodega quienes dedican la mayoría de su tiempo a actividades operativas. Es por esto que cada uno desarrolla habilidades gerenciales de acuerdo a la actividad que desempeña con mayor constancia.



117

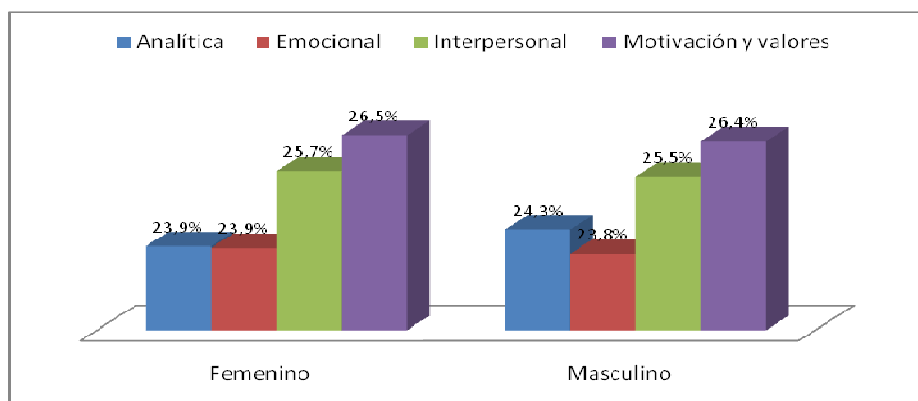
En el gráfico podemos notar que los gerentes y jefes han desarrollado sus habilidades de manera similar. La principal es la habilidad motivacional, seguida de las habilidades interpersonales y analíticas dejando al final las habilidades emocionales. Mientras que los supervisores han desarrollado sus habilidades paralelamente, pero se puede notar que la menos desarrollada es la analítica debido a que ellos pasan la mayoría del tiempo en actividades operativas.

¹¹⁷ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

Género:

Existen muchas discusiones de si un hombre es mejor gerente o una mujer, pero en realidad los estilos gerenciales de ambos se complementan, debido a que cada uno desarrolla diferentes habilidades; por ejemplo, los hombres son más analíticos y les gusta tomar el mando ya que se sienten autónomos, por su parte las mujeres son mejores trabajando en equipo.

En un estudio de 1990, se preguntó a 500 directivos, hombres y mujeres, que describieran las características de un directivo de éxito. La mayoría de hombres habló de competitividad, habilidad para el liderazgo, confianza en sí mismo, objetividad y deseo de adquirir responsabilidades. En las respuestas de ellas se destacaba, sobre todo, su carácter comprensivo, su inteligencia, su sensibilidad y simpatía con los demás.¹¹⁸ Por esto es posible que las habilidades gerenciales definidas por Schein estén desarrolladas de manera diferente en hombres y mujeres.



119

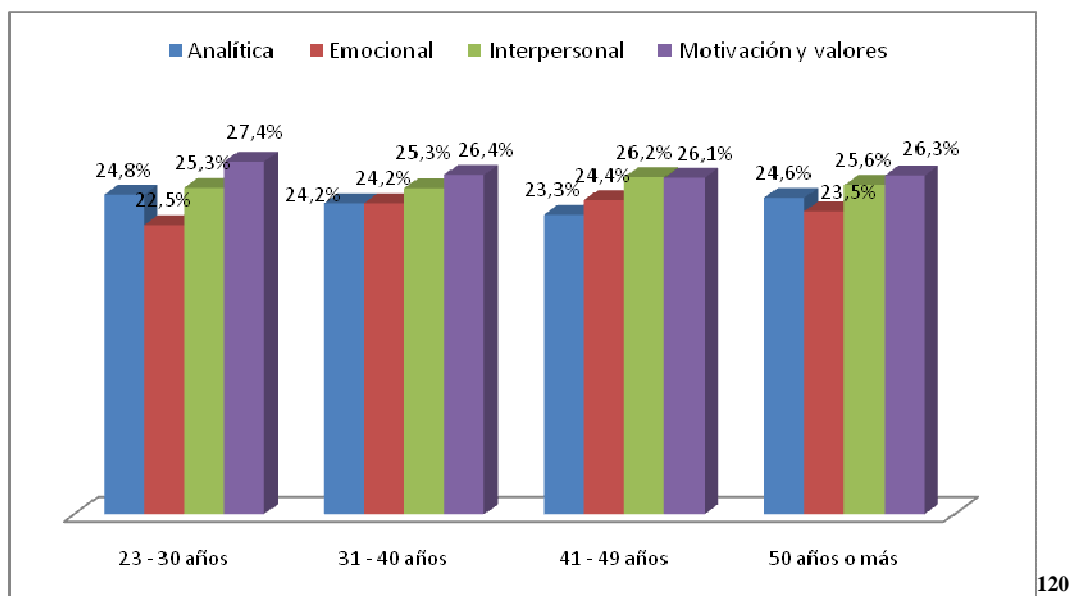
¹¹⁸ Confrontation, <http://www.fluvium.org/textos/mujer/muj90.htm>

¹¹⁹ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

Las mujeres y los hombres han desarrollado las habilidades interpersonales casi al mismo nivel que las habilidades motivacionales, pero la diferencia se puede notar en que los hombres tienen las habilidades analíticas más desarrolladas que las mujeres, mientras que ellas manejan mejor las habilidades emocionales que los hombres.

Edad:

Con la edad las personas van adquiriendo madurez y experiencia, entre otras características, pero también hay posibilidades de que con la edad las personas se vuelvan necias y se resistan a situaciones de cambio, que pueda afectar la cómoda estabilidad en la que se encuentran. Por estos motivos es necesario observar que habilidades se desarrollan más respecto a la edad:



¹²⁰ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

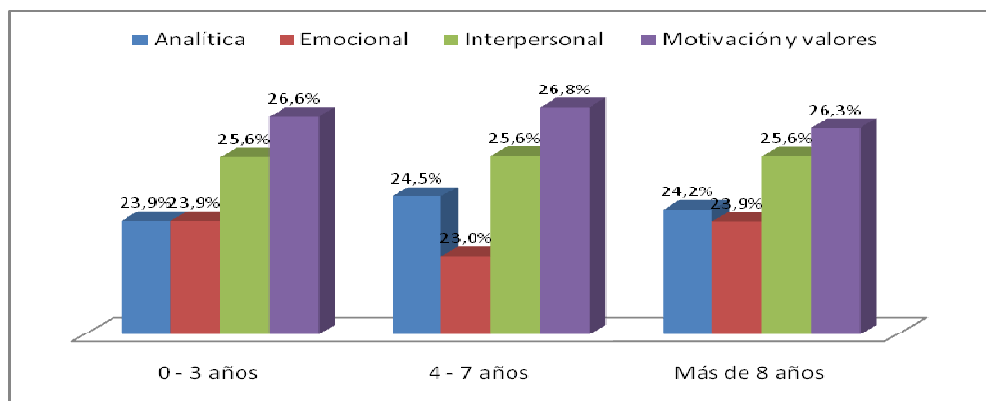
Podemos notar que los gerentes más jóvenes y los gerentes mayores de 50 años son los que tienen la habilidad analítica más desarrollada que los gerentes entre 30 y 49 quienes tienen dicha habilidad como una de las menos desarrolladas.

Las habilidades de motivación e interpersonal parecen ser constantes, debido a que se encuentran bien desarrolladas en todas las edades. Mientras que la habilidad emocional disminuye en los gerentes mayores.

Años de Experiencia:

La edad nos es lo mismo que los años de experiencia ya que puede existir un joven que lleve varios años como gerente, así como un gerente mayor de 50 años que apenas lleve un par de años en dicho puesto. Un gerente que conoce su empresa lleva ventaja sobre los que a pesar de su preparación, sean nuevos en el cargo.

A continuación un análisis de la relación de los años de experiencia con el desarrollo de ciertas habilidades:



121

¹²¹ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

Según el gráfico podemos ver que los resultados llevan cierta relación con la edad analizada previamente, lo cual indica que en los Sectores estudiados es común encontrar gerentes mayores con más años de experiencia que jóvenes con muchos años en el cargo.

Los gerentes con más de años de experiencia manejan mejor sus habilidades analíticas que los gerentes que tienen de 0 a 7 años de experiencia.

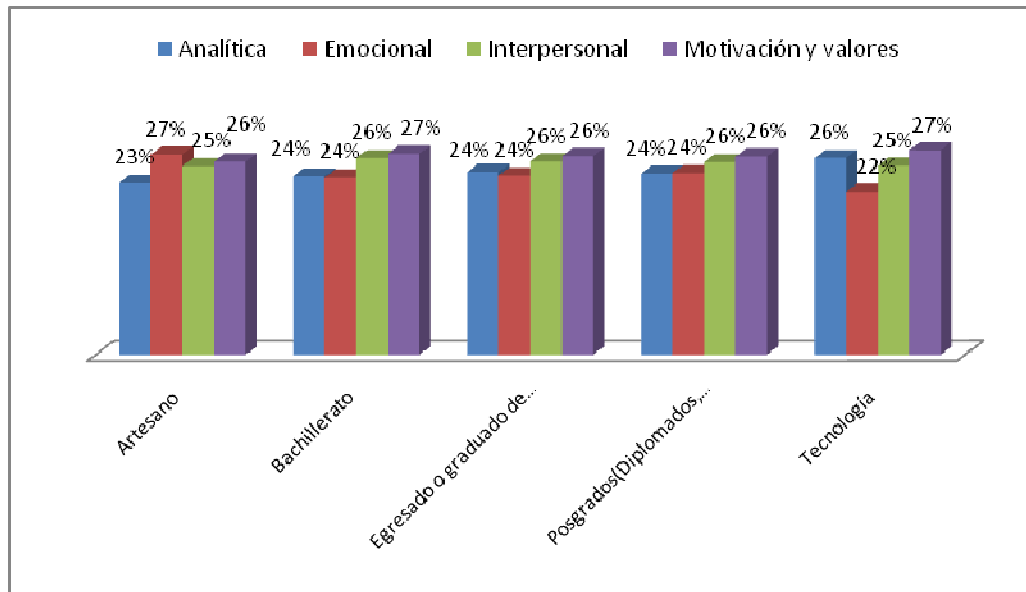
Lo que respecta a las demás habilidades parece ser constante en todos los grupos.

Formación Académica:

El perfil de un gerente o jefe según lo que la sociedad define, es una persona responsable, líder por naturaleza, y que tenga al menos un nivel de estudios universitarios, si es posible postgrados y maestrías.

Pero en el mundo de las PYMES, un gerente puede ser una persona que apenas terminó el colegio, o un artesano, debido a que varias de estas empresas son familiares y la administración de las mismas recae muchas veces en los hijos o hermanos que estén dispuestos a aceptar esta responsabilidad.

Por estos motivos se tomó en cuenta esta variable para el análisis:



122

Los gerentes o jefes con el nivel de Artesano tienen desarrollada principalmente la habilidad emocional, seguida por la habilidad de motivación y valores, lo que nos demuestra que son personas seguras, humildes, adaptables a los cambios, muy responsables pero no se dedican a la planificación de estrategias y a la identificación de problemas.

Los gerentes con estudio de Bachillerato han logrado un muy buen manejo de las habilidades de motivación e interpersonales, seguido de un buen manejo de las habilidades analíticas dejando en último lugar a las habilidades emocionales.

Los que han alcanzado un grado de tecnólogos han desarrollado como principales habilidades las de motivación y las habilidades analíticas, dejando en tercer lugar a las habilidades interpersonales. Lo que indica que se dedican bastante a la

¹²² Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

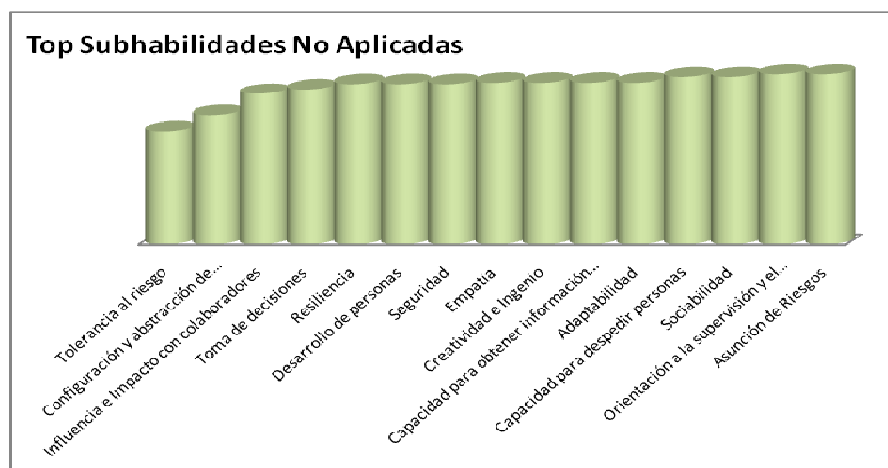
planificación y lograr sus objetivos pero no toman muy en cuenta las necesidades e ideas de sus colaboradores.

Para finalizar los gerentes graduados de Ingeniería o Maestría, han desarrollado sus habilidades de motivación e interpersonales como principales dejando en tercer lugar a la habilidad analítica, lo que significa que se preocupan por sus objetivos, por los de su equipo, pero dejan un poco de lado la planificación y la visión prospectiva de las cosas.

5.5. LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO EN LOS SECTORES INVESTIGADOS

FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIU D.2400;
SUBSECTOR D.2429

A continuación la lista de las 15 habilidades aparentemente no aplicadas en este Sector:



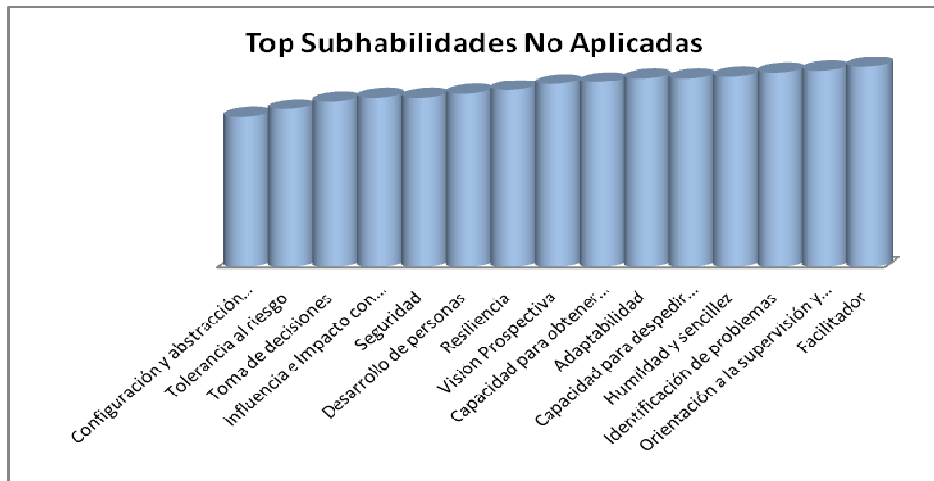
Siendo estas las sub-habilidades que aparentemente no se aplican en este sector es importante clasificarlas por la habilidad a la que pertenecen:

HABILIDAD	SUB-HABILIDAD	Puntaje
Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	93
	Toma de decisiones	111
	Creatividad e Ingenio	116
	Capacidad para obtener información relevante	116
Emocional	Tolerancia al riesgo	81
	Resiliencia	115
	Seguridad	115
	Empatía	116
	Adaptabilidad	116
	Sociabilidad	120
	Capacidad para despedir personas	120
Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores	108
	Desarrollo de personas	115
Motivación y valores	Asunción de Riesgos	122
	Orientación a la supervisión y el control	122

Es fácil notar la falta de desarrollo de las habilidades emocionales dentro del sector investigado, seguido por las habilidades analíticas.

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIU D. 2500;
SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519

A continuación la lista de las 15 habilidades aparentemente no aplicadas en este Sector:



123

A continuación se las clasifica según la habilidad a la que pertenece cada una:

HABILIDAD	SUB HABILIDAD	Puntaje
Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	78
	Toma de decisiones	86
	Visión Prospectiva	95
	Capacidad para obtener información relevante	96
	Identificación de problemas	101
Emocional	Tolerancia al riesgo	82
	Seguridad	88
	Resiliencia	92
	Adaptabilidad	98
	Capacidad para despedir personas	98
	Humildad y sencillez	99
Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores	88
	Desarrollo de personas	90
	Facilitador	104
Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control	102

¹²³ Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las PYMES de los Sectores de Fabricación de sustancias Químicas y Fabricación de productos de Caucho Plástico

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Esta investigación se desarrollo en torno al objetivo de conocer cuáles son las habilidades gerenciales necesarias para desempeñarse como gerente de un PYME en los sectores de Fabricación de sustancias y productos químicos CIIU D.2400, subsector D.2429 y el sector Fabricación de productos de caucho y plástico CIIU D.2500, subsectores D.2511 Y D.2519, y poder compararlas y evaluarlas respecto a las Habilidades Gerenciales de Edgar Schein. Para lo cual se definió a las habilidades gerenciales según Schein, como aquellas destrezas que permiten a los directivos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos. Estas habilidades estas divididas en cuatro categorías; motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales

En conclusión se sabe que un directivo eficaz es el que posee las 4 habilidades y las desarrolla continuamente. Por ejemplo se dice que un gerente debe ser un visionario, capaz de tomar decisiones, resolver problemas y crear soluciones originales, para lo cual debe desenvolver correctamente su habilidad analítica.

Controlar sus emociones de manera inteligente, lo que implica tener habilidad emocional, es decir adaptarse a los cambios constantes del entorno empresarial, sobrellevar los fracasos y convertirlos en oportunidades para crecer, tomar riesgos pensando en las consecuencias que estos traerán, y lograr que la responsabilidad social se practique en la empresa, teniendo en cuenta que esta empieza desde un trato justo para los empleados, clientes y competencia, hasta el interés en aportar y no afectar al entorno biológico y social en el que se desenvuelve la empresa.

Además de mantener su habilidad de motivación y valores al hacer propios los objetivos de la empresa, orientándose al logro personal al mismo tiempo que alcanza el logro empresarial para así demostrar a su compromiso y su responsabilidad para con la empresa.

Y por supuesto debe tener habilidad interpersonal, para poder comunicarse con sus colaboradores y generar un buen ambiente de trabajo en equipo. Además es muy importante que sepa cómo tratar con clientes, competidores y en general con cada uno de los individuos que integran el entorno empresarial.

Al realizar este estudio de las habilidades requeridas para desempeñarse en cargos gerenciales de las PYMES, hemos comprobado que las habilidades propuestas por Schein están presentes en los gerentes y jefes de las empresas tomadas como muestra en el Sector de Fabricación de Sustancias Químicas, y el Sector de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico, sin embargo no todas se

encuentran desarrolladas al nivel que se desearía para que la labor de los gerentes fuera óptima.

Los resultados de las encuestas fueron similares en ambos sectores estudiados, se pudo observar que el puntaje acumulado más alto es de 27% en las habilidades motivacionales y de valores, que nos indica que los gerentes de la muestra se sienten comprometidos con su empresa, les motiva alcanzar los logros de la misma, están orientados al logro, son muy responsables y en general su visión y misión personal está alineada con las de la empresa. A continuación se destaca su habilidad interpersonal con un puntaje acumulado de 25%, es decir su trabajo en equipo es muy bueno, seleccionan cuidadosamente a sus colaboradores y saben cómo comunicarse adecuadamente con ellos.

La habilidad analítica y la habilidad emocional son las menos desarrolladas con porcentajes acumulados de 24% y 23%, lo que implica que las sub habilidades como extraer nueva información, crear soluciones creativas, realizar planes estratégicos, y la habilidad para construir sobre la adversidad, adaptarse al cambio y seguridad en ellos mismo, se encuentran muy poco desarrolladas en ellos creando una desventaja en el entorno laboral no solo para ellos sino también para sus empresas.

Por tanto podemos decir que nos encontramos frente a gerentes motivados, emprendedores con ganas de salir adelante, comprometidos con su empresa que saben cómo escoger a su gente y cómo manejar sus relaciones interpersonales para que estas traigan resultados positivos para la empresa. Pero al momento de la

planificación y el análisis estratégico tienen pequeñas falencias, porque no dedican el tiempo necesario a este tipo de actividad, ya que creen que las acciones son más importantes que la planificación. Y sus emociones no están controladas inteligentemente, es decir, su reacción ante cambios en su entorno, no es la adecuada para un gerente, quien es la persona que debe sacar adelante a la empresa en tiempos adversos.

Finalmente es importante destacar que las habilidades gerenciales propuestas por Schein, influyen en el desarrollo de cualquier organización debido a que una organización no puede ser competitiva si las personas que lo integran no están capacitados al cien por ciento para sacarla adelante en este mundo que cada vez se vuelve más exigente. Toda empresa, ya sea PYME o grande, depende de las decisiones que tomen sus directivos, de cómo estos manejen los problemas y de el correcto desenvolvimiento de sus relaciones interpersonales.

6.2. RECOMENDACIONES

Con las conclusiones es fácil determinar que habilidades se encuentran bien desarrolladas por los gerentes de los Sectores de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos y el Sector Fabricación de Productos de Caucho y Plástico, y cuáles son las habilidades en las que se necesita un refuerzo.

Las habilidades que se requiere para ser gerente han ido cambiando según la exigencia del entorno, es por esto que se recomienda que los gerentes de las PYMES de los 2 Sectores encuestados sean capacitados continuamente con el fin

de cultivar la habilidad motivacional y de valores y la habilidad interpersonal que son las habilidades que mejor desempeñan estos gerentes, según los resultados de las encuestas realizadas.

Por otro lado es imperativo que se los capacite para desarrollar las habilidades analíticas y emocionales que son las habilidades que aparentemente no son aplicadas por los gerentes de estos Sectores. Debido a que a un gerente integral, le corresponde estar preparado para manejar correctamente cualquier situación que se le presente, y para esto debe poder manejar sus emociones y poder analizar objetivamente las opciones que se den para un problema, y con esto planificar estratégicamente las acciones que se llevaran a cabo frente a ello.

Para esto es recomendable que los gerentes se capaciten en una institución reconocida y que se encuentre actualizada y al tanto de cuáles son los requerimientos del entorno empresarial hacia un gerente.

Dentro de los objetivos del proyecto, estaba el encontrar las habilidades donde los gerentes tenían falencias, para en base a esto poder crear cursos de capacitación para los gerentes, y así lograr que ellos estén preparados para enfrentar los retos y cambios que se presentan actualmente en nuestra sociedad.

Dichos cursos serán ofertados por la PUCE, según menciona la Ing. Fabiola Jarrin representante del grupo de Investigación FALIMAR, en su Esquema De Presentación De Proyectos De Investigación Presupuesto Puce 2010, donde afirma que la Universidad estará en la capacidad de ofrecer cursos de capacitación

continua para los gerentes e incluso sería posible la creación de Maestrías o Diplomados con este fin.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Calidad

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.”¹²⁴

Cambio

Es la modificación de un estado de cosas o situación actual a otras que son diferentes, el cambio es un proceso que para entenderlo, deben evaluarse sus circunstancias, con la disposición de aceptarlo, para enfrentar de mejor manera la transición.¹²⁵

¹²⁴ www.wikipedia.org

¹²⁵ www.foroswebgratis.com/mensaje-re_trabajo_3_glosario_de_terminos-132303-1564293-1-4855703.htm

Capacidad

“Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.”¹²⁶

Conjunto de condiciones propias de una persona o animal, en particular sus dotes intelectuales, que determinan su posibilidad de realizar con éxito determinada tarea¹²⁷

CIU.- Indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”

Colaborador

- 1) *Respecto de una persona, alguien que participa con ella en la realización de algo o en el desempeño de sus funciones.*
- 2) *Que colabora en la realización o funcionamiento de algo*

Competencia

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”¹²⁸.

¹²⁶ Diccionario Océano Uno Color 1999

¹²⁷ es.wiktionary.org/wiki/capacidad.

¹²⁸M. ALLES,(2000,2006) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos** , , Editorial Granica, página 59

Cuestionario

Es una herramienta de recolección de datos que puede servir para realizar entrevistas previamente preparadas, de tal manera que puede constar de preguntas abiertas, cerradas o mixtas.

Desarrollo

“Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales.”¹²⁹

Empresa

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.¹³⁰

¹²⁹ <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>

¹³⁰ es.wikipedia.org/wiki/Empresa.

Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. ¹³¹

Escala de Likert

*“Es una escala de respuesta psicométrica usada comúnmente en cuestionarios, es la escala más usada en encuestas de opinión. Cuando los encuestados responden a un cuestionario basado en esta escala, estos especifican su nivel de concordancia con la afirmación propuesta.”*¹³²

Gestión

“Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”. ¹³³

Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.¹³⁴

¹³¹ es.wikipedia.org/wiki/Encuesta

¹³² pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

¹³³ J. MORA,. "Transformación y gestión curricular"

¹³⁴ med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html

Habilidad

Según la Real Academia de la Lengua, la habilidad es cada una de las cosas que una persona realiza con gracia y destreza.

En otras palabras, la habilidad se puede describir como un grado de competencia para ciertas actividades, por este motivo la habilidad puede ser propia de la persona, o puede ser desarrollada con la práctica.

Las habilidades pueden ser utilizadas en todos los ámbitos de desarrollo de una persona.

Habilidades Gerenciales

Conjunto de capacidades deseables en el perfil de un gerente de toda empresa, que le permite enfrentar los problemas cotidianos y resolverlos eficazmente.

Las habilidades motivacionales.- hacen referencia al compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo:

- La habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas
- La capacidad de síntesis e interpretación de información.

Las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización.

Entre ellas tenemos habilidades como:

- Comunicación interpersonal,
- Desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados

Las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.¹³⁵

Industria Manufacturera

Se conoce como industria manufacturera al área de la industria que se dedica a la transformación de materia prima en bienes terminados con la ayuda de maquinas, herramientas y mano de obra, utilización, venta y comercialización. Estos productos acabados pueden ser utilizados para la fabricación de otros productos más complejos, como electrodomésticos o automóviles, o se venden a los

¹³⁵ Basado en el artículo HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE publicado en la revista Revista ABANTE, Vol. 1, N° 2

mayoristas, quienes a su vez venden a los minoristas, que luego venden a los usuarios finales o también conocidos como los "consumidores".

Investigación Aplicada

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas de esta investigación.

Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta. En realidad, un gran número de investigaciones participa de la naturaleza de las investigaciones básicas y de las aplicadas.¹³⁶

Líder

*“Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito”.*¹³⁷

¹³⁶Cfr. <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

¹³⁷ [/www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

Liderazgo

“El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”¹³⁸

Esta definición tiene algunas implicaciones importantes.

Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder

Muestra estadística

En estadística, la muestra es a subconjunto de la población. Este proceso de recoger la información de una muestra se denomina como muestreo.

Niveles Gerenciales

La diferencia entre los niveles gerenciales se puede analizar tomando como punto de partida el nivel de involucramiento que tengan en la planificación:

¹³⁸ <http://www.apuntesgestion.com>

Nivel superior: generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de los demás niveles, y su tiempo de planificación es a largo plazo

Nivel medio: usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

Nivel inferior: se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación. Y su planificación es a corto plazo

Proceso Gerencial

Los procesos gerenciales son las actividades que todo gerente debe seguir para poder administrar de manera correcta una empresa, y sus recursos.

PYMES

Pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo pyme¹³⁹) es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones.

Se define al término PYME como la abreviatura de Pequeñas y medianas empresas. Entendiéndose como éstas a las empresas independientes creadas con el

¹³⁹ www.wikipedia.com

fin de ser rentables, el número de personas y ventas anuales no excede cierto tope determinado según el mercado en el que se relacione.

“Conjunto de empresas que, dentro de la CEE, se considera no superan dos de los tres requisitos siguientes: número de empleados (50 para pequeña, 250 para mediana), ventas anuales en millones de UCE (dos para pequeña, 8 para mediana), y activos totales en millones de UCE (uno para pequeña empresa y cuatro para mediana)”.¹⁴⁰

Sector Industrial

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva.

- **Sector de Fabricación de sustancias y de productos químicos.**

“La industria química se ocupa de la extracción y procesamiento de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, y de su transformación en otras sustancias con características diferentes de las que tenían originalmente, para satisfacer las necesidades de las personas mejorando su calidad de vida. Su objetivo principal es elaborar un producto de buena calidad con el costo más bajo posible, y tratando de ocasionar el menor daño posible al medio.” Según la enciclopedia Wikilerning

¹⁴⁰ www.terra.es/personal/antcobo/glosario.htm.

- **Sector de Productos de caucho y plástico**

Procesa la materia prima para producir artículos de caucho, como cubiertas de caucho, reencauche y artículos de plástico.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- K. MALHOTRA (2004). **Investigación de mercados**, Prentice Hall México
- P. VENEGAS (1999), **Algunos Elementos de la Investigación**; EUNED.
- HURTADO LEÓN, J. TORO. (2007). **Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**; Editorial ECE
- U. SCHELER. (2000). **Networking como factor de Éxito**, Ediciones Gestión
- M. ALLES. (2005). **Elija Al Mejor, Como Entrevistar por Competencias**. Ediciones Granica.
- J. ALECOY. (2008), **Factores que Influyen en el Éxito Personal**, primera autoedición
- E. LECHUGA SANTILLAN (2003), **El Perfil del Directivo de Alto Rendimiento**, Ediciones Fiscales ISEF
- S. ROBBINS,(2005), **Administración**, Octava Edición Prentice Hall
- H. WEISINGER. (1998); **La inteligencia emocional en el trabajo**. Javier Vergara Editor, Buenos Aires
- R. GOFFEE, G. JONES (2001), **El carácter organizacional**, Ediciones Granica
- JOAN DEL ALCÁZAR, (2003) **Historia contemporánea de América**, Edición, Universitat de Alacant
- G. DESSLER (2001), **Administración de personal**. Prentice Hall Inc.
- J. A. STONER, E. FREEMAN, R. GILBERT JR, (1996), **Administración**, Sexta edición Prentice Hall.
- Dra. A. KOENES.(1995) **Guía de gestión de la pequeña empresa, Toma de Decisiones eficaces**, Ediciones DIAZ DE SANTOS,
- F. J. SÁINZ, L. GOROSPE. (1994), **El test de Rorschach y su aplicación en la psicología de las organizaciones**, Editorial Paidós
- S. P. ROBBINS, A. DE CENZO (2002) **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones** Prentice Hall
- R. WINTER (2002), **Manual de trabajo en equipo**, Ediciones DIAZ DE SANTOS
- P. SALLENAVE, (2002) **Gerencia y planeación estratégica** Editorial Norma

- C. MAXWELL, (2008) **Solo Oro: Una Inspiracion Para Aumentar El Impacto de Su Liderazgo**, Grupo Nelson
- F SOLANA. **Administración de Organizaciones**. Ediciones Interoceánicas S.A.

REVISTAS-ARTICULOS:

- Ing. Fabiola Jarrin J. Mgtr, **HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**
- Boletín Económico Marzo 2010 de la Cámara De Comercio Quito
- Inversiones Extranjeras directas en América Latina y el Caribe, SP/CL/XXVII.O/Di N° 5-01
- INDICADORES EMPRESARIALES, Autor: Hernan Rosania, estudio de la CAPEIPI realizado en el 2004
- SOL JULIO, 1999- La Guerra de las Pymes. Pg. 105,106
- Diario el HOY Abril 2005 “Solo el 15% de las PYMES accede a créditos”
- Datos obtenidos de la Guía Informativa, comercial y de servicios del Sector del químico, Edición febrero 2008, “EL CEPL”
- Revista ABANTE, Vol. 1, N° 2, (octubre 1998), **HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE** ANDRÉS RAINERI BERNAIN
- Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración, Cristian Campomanes G.Paula Larrain C. Valdivia Chile 2002
- Artículo, Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R

PÁGINAS DE INTERNET:

- Publication: Economic & Business Reports - The Ecuadorian Brief September 4 del 2009
- www.monografías.com
- www.facmed.unam.mx
- Gobierno generará planes para proteger a las Pymes 14:40, 9 Jun 2009, www.confirmado.net
- www.utpl.edu.ec
- http://www.codeso.com/PrensaEcuador/070804_El_Comercio.html
- www.codeso.com
- <http://victimasectas.com/PersuasionCoercitiva.html>

ANEXOS

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS - PORTAL EXTERNO - RESERVA D... Página 1 de 2

Expediente: 45659

Nombre: FOSFORERA BOLIVAR SA FOBOLISA

Año: 2009

Empleados:

N° DIRECTIVOS	N° ADMINISTRATIVOS	N° PRODUCCION	N° OTROS	DIGITADOR	FECHA DE DIGITACION	ESTADO	N° FORMULARIO
0	0	0	0	angelc	10/05/2010 15:19:47	BALANCE CUADRADO	26907995

Balance:

CUENTA	NOMBRE	VALOR
311	CAJA - BANCOS	743,35
339	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	743,35
369	TOTAL ACTIVO FIJOS	0,00
379	TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0,00
381	INVERSIONES LARGO PLAZO ACCIONES Y PARTICIPACIONES	2.556.369,00
383	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	10.646,75
397	TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	2.567.015,75
399	TOTAL DEL ACTIVO	2.567.759,10
423	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	239,98
428	PROVISIONES	1.158,75
439	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.398,73
469	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0,00
499	TOTAL DEL PASIVO	1.398,73
501	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	800,00
505	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	2.561.369,00
507	RESERVA LEGAL	419,61
513	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	3.771,76
598	TOTAL PATRIMONIO NETO	2.566.360,37
599	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.567.759,10
699	TOTAL INGRESOS	0,00
797	TOTAL COSTOS	0,00
798	TOTAL GASTOS	0,00
799	TOTAL COSTOS Y GASTOS	0,00
801	UTILIDAD DEL EJERCICIO 699-799>0	0,00
802	PERDIDA DEL EJERCICIO 699-799<0	0,00
829	UTILIDAD GRAVABLE	0,00
839	PERDIDA	0,00
842	SALDO UTILIDAD GRAVABLE	0,00
849	TOTAL IMPUESTO CAUSADO	0,00
859	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	0,00
869	SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE	0,00

TOTALS (SOLO SIRVE DE AYUDA PARA LA INTENDENCIA DE CONTROL E INTERVENCION)

CUENTA	VALOR
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	743,35
TOTAL ACTIVOS FIJOS	0,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0,00
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	2.567.015,75
TOTAL DEL ACTIVO	2.567.759,10

CONTENDENCIA DE COMPAÑIAS - PORTAL EXTERNO - RESERVA D... Página 2 de 2

TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.398,73
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0,00
TOTAL DEL PASIVO	1.398,73
TOTAL PATRIMONIO NETO	2.566.360,37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.567.759,10
TOTAL INGRESOS	0,00
TOTAL COSTOS	0,00
TOTAL GASTOS	0,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0,00
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	0,00

FECHA DE EMISIÓN: 22/07/2010 12:31:33

DOCUMENTO NO VÁLIDO PARA CERTIFICACIÓN.

Usuario: hermesp

ABSTRACT**TITULO:**

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO EN LOS SECTORES: FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CIIU D.2400; SUBSECTOR D.2429 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO CIIU D. 2500; SUBSETORES D. 2511 Y D. 2519

RESUMEN:

La presente tesis consiste en un trabajo de investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que poseen los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias localizadas en la ciudad de Quito.

Esta investigación se ha desarrollado a través de encuestas realizadas específicamente en una muestra representativa de empresas de los sectores que son: "Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos" y el "Sector de Fabricación de productos de caucho y plástico". Donde se comprobó cuales son las habilidades gerenciales que realmente se aplican en los cargos gerenciales de estos sectores.

PALABRAS CLAVES: Habilidades, Gerenciales, Química, Caucho

TITLE:

SKILLS NEEDED TO BE ON MANAGERIAL CHARGES IN THE SMES OF THE MANUFACTURING INDUSTRY OF QUITO IN THE SECTORS: MANUFACTURE OF SUBSTANCES AND CHEMICAL PRODUCTS CIIU D.2400; SUBSECTOR D.2429 MANUFACTURE OF PRODUCTS OF RUBBER AND PLASTIC CIIU D. 2500; SUBSECTORS D. 2511 And D. 2519

ABSTRACT:

The present thesis consists of a work of exploratory investigation that tries to know which are the skills that there possess the Managers of the Small and Medium Industries located in the city of Quito.

This investigation has developed whit surveys realized specifically in a representative sample of companies of the sectors that are: "Sector of Manufacture of substances and chemical products" and the "Sector of Manufacture of products of rubber and plastic ". Where it was verified which are the managerial skills that really are applied in the managerial charges of these sectors.

KEY WORDS: Skills, Managerial, Chemistry, Rubber