

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COORDINACION DE INVESTIGACION
FORMULARIO DE REGISTRO DE DISERTACIONES Y TESIS DE GRADO**

TIPO DE TRABAJO DISERTACION DE REALIZADO: *1 GRADO	<input checked="" type="checkbox"/>	TESIS DE GRADO	<input type="checkbox"/>
GRADO ACADEMICO A LICENCIATURA OBTENER:	<input type="checkbox"/>	MAESTRIA	<input type="checkbox"/>
INGENIERIA	<input checked="" type="checkbox"/>		
ESPECIALIDAD: PRODUCTIVIDAD:	<input type="checkbox"/>	NEGOCIOS INTERNACIONALES	<input type="checkbox"/>
FINANZAS	<input checked="" type="checkbox"/>	PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
MARKETING	<input type="checkbox"/>		

TEMA: HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.

AUTOR/e ANGÉLICA NATHALY CLAVIJO AMAGUAYA
s: _____

PROFESOR DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO

PROFESOR INFORMANTE 1: ING. FABIOLA JARRIN MGTR.

PROFESOR INFORMANTE PSC. KATHYA NARANJO

2: _____

FIRMAS:*

2

PROFESOR
DIRECTOR_____
GRADUADO_____
COORD.
INVESTIGACION

FECHA DE APROBACION: _____/_____/_____

NOTAS:

*1 Disertación de grado para licenciatura e ingeniería; y Tesis de grado para maestrías.

*2 Este registro debe ser llenado por el (los) graduado (s), con la aprobación del Profesor Director y la Coordinación de investigación. Cumpliendo los requerimientos exigidos por la Facultad

*3 El resumen (máximo 250 palabras) consta de antecedentes, objetivos, trabajo realizado y resultados obtenidos

*4 Las palabras claves simples o compuesta (máximo 4) permiten ubicar rápidamente la disertación o tesis de grado, en caso de consulta

TITULO:

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.

RESUMEN:*3

Las habilidades gerenciales no han sido tomadas en cuenta dentro de las PYMES de Quito, por lo cual se realiza esta investigación propuesta por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. La investigación se dirige a los gerentes y jefes del Sector de Actividades de impresión y reproducción de grabaciones.

Mediante esta investigación se busca identificar las habilidades que son desarrolladas en este sector, basándose en la propuesta de Edgar Schein que son: habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y, de motivación y valores.

Para conseguir la información a analizarse se ha realizado una encuesta de 80 preguntas a todos los jefes y gerentes de las 22 empresas que conforman nuestra base de datos, la encuesta será aplicada a través de Internet, cada pregunta está relacionada con una habilidad específica y su subhabilidad, y todos los datos serán registrados por el Centro de computo de la PUCE.

Los datos recolectados se analizan con el sistema SPSS, para relacionar las diferentes habilidades con las variables de la investigación.

Finalmente, de acuerdo a los datos obtenidos, las habilidades gerenciales han sido desempeñadas correctamente por la mayoría de los entrevistados, aunque ellos se desarrollan en diferentes entornos del Sector de impresión dentro de las PYMES de Quito. Pero hay que mencionar que la mayoría de los entrevistados no tienen conocimiento teórico de las habilidades,

sino que han aplicado éstas habilidades por costumbre o requerimiento de la sociedad o entorno.

PALABRAS
CLAVES:*4

HABILIDADES GERENCIALES PYMES QUITO

TITLE:

ABSTRA
CT:

WORDS:

INTRODUCCIÓN.

Esta investigación se enfocara en las Habilidades Gerenciales de las PYMES del Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIU D2221.0.02 de Quito.

Es de conocimiento general que las siglas de PYMES significan Pequeñas y Medianas Empresas, sin embargo, a existen otros conceptos y parámetros que definen a las PYMES.

Las PYMES son empresas caracterizadas por su extensión, la misma que se encuentra sujeta al criterio del Estado o de las Regiones en donde se desarrollan, lo que permite indicar que las PYMES podrán tener extensiones diferentes dependiendo del país en el cual se desarrollen.

A lo largo de los años las PYMES fueron adquiriendo nuevas características que las identificaban, y fueron desarrollándose de acuerdo a las necesidades del entorno.

<p style="text-align: center;">PYMES</p> <p style="text-align: center;">Visión de sus ventajas</p> <p style="text-align: center;">- Medios de los 80 -</p>
1. Flexibles en producción y tecnología.
2. Son trabajo-intensivas y generan más empleo.
3. Emplean mano de obra no calificada.

Fuente: FIEL. [<http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/doc47.pdf>].
Las PYMES en la Argentina. 17 de febrero de 2010.

Por otra parte, a lo largo del tiempo la mayoría de la sociedad ha tenido la errónea idea de que los países desarrollados están sostenidos por las grandes empresas, que tienen millones de utilidades y miles de empleados trabajando para ellos. Sin embargo, a lo largo de esta investigación se puede decir que incluso en países desarrollados, son las PYMES las que mantienen la estabilidad dentro de su economía.

En lo referente a las PYMES en el Ecuador, éstas se encuentran clasificadas de acuerdo a su tamaño, como se indica a continuación:

- **“Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos”.¹

Generalmente no se ha escuchado sobre leyes u organismos que amparen su desarrollo o la inversión que éstas realizan. Sin embargo, a lo largo de esta investigación se encuentra el sustento legal que respaldan a las PYMES e incluso el Estado Ecuatoriano ha promovido la creación de una institución que apoya el desarrollo de las PYMES, hace algunos años, y es conocida como Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (CODEPYMES).

¹ ALADI. M., BARRERA. [[http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401ea2e5ea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401ea2e5ea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/$FILE/ecuador.doc)]. *Situación y desempeño de las PYMES en el Mercado Internacional*. 17 de febrero de 2010.

Ahora sabemos que las pequeñas y medianas empresas del Ecuador se encuentran apoyadas tanto por el Estado como por otras entidades. Pero ¿cómo se encuentran las PYMES dentro del Ecuador?

En lo que se refiere a ubicación geográfica de las PYMES del Ecuador, “se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.”²

Dentro de las PYMES existen diferentes sectores de la industria, esta investigación se va a centrar en el Sector Manufacturero, el mismo que se entiende claramente como la parte de la industria que se dedica a la fabricación o producción de bienes y servicios de manera manual.

Con esta investigación se busca identificar las habilidades utilizadas en este sector y evidenciar las habilidades que no han sido aplicadas por los gerentes, jefes y supervisores en el desempeño de sus cargos, y de esta manera contrastarlas con las habilidades planteadas por Edgar Schein.

A lo largo de este estudio se trabajará alrededor de la hipótesis: 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, Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de impresión.

² ALADI. M., BARRERA. Op. Cit.. 17 de febrero de 2010.

Para conseguir resultados fiables se procederá a realizar una encuesta, elaborada por el grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – FALIMAR, a gerentes, jefes y supervisores de 23 empresas del sector.

La encuesta se aplica vía electrónica mediante la página de la PUCE, y todos los datos fueron receptados por el Centro de Cómputo y posteriormente entregados en una hoja Excel para el análisis de cada estudiante.

Finalmente, esta investigación permite concluir que las habilidades gerenciales han sido desempeñadas correctamente por la mayoría de los gerentes, jefes y supervisores entrevistados, aunque ellos se desarrollan en diferentes entornos del Sector de impresión dentro de las PYMES de Quito. Sin embargo, hay que mencionar que la mayoría de los entrevistados no tienen conocimiento teórico de las habilidades, sino que han aplicado éstas habilidades por costumbre o requerimiento de la sociedad o entorno.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

“Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.

Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.

Estudios sobre las PYMEs en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la PYMEs en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.

“Sin embargo, más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), lo cual nos da una lectura que el trabajo por incentivar el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios éticos debe concentrarse justamente en ellas”.³ Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y que son el motor de las grandes empresas, por tanto aun más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que está tras la denominación de “Gerente”.⁴

³HOY.COM.EC, Pymes responsables, Publicado el 01/Julio/2009 | 00:05 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html> Consulta: 12/10/09 14:08 am.

⁴ F., JARRIN. Op.Cit.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo la investigación ayudará al desarrollo de las PYMES manufactureras de Quito, sector Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión, en su desarrollo gerencial?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

¿Cómo reconocer las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

¿Cómo establecer las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

¿Cómo señalar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General.

“Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.”⁵

1.4.2. Objetivos Específicos.

- “Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Reconocer las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Establecer las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Señalar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.”⁶

⁵F., JARRIN. (2010). *Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.*

⁶ Ibidem

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Importancia del Proyecto.

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad.**

El proyecto planteado tendrá un impacto principalmente en el área educativa de la sociedad, ya que contribuirá con información importante sobre las habilidades gerenciales que se desarrollan actualmente en las PYMES de Quito, y por lo tanto, los estudiantes de carreras administrativas tendrán una guía del mercado que los acogerá en un futuro.

Así también, contribuirá al manejo y desarrollo de las habilidades gerenciales en las empresas fuente de información, ya que se espera crear conciencia de la importancia de estas habilidades para la mejor administración de las PYMES, y por lo tanto una mejor producción. Y aun más si consideramos, que esta investigación será una guía o base en la cual puedan hacer referencia para su desarrollo.

- **Impacto científico.**

“La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMES en la industria de Quito.

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMES proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.

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 un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.”⁷

Esta investigación logrará conocer de manera científica y práctica la aplicación de las habilidades gerenciales en el Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIIU D2221.0.02 de Quito. Y de esta manera permite establecer conclusiones científicas sobre posibles soluciones o refuerzos que necesiten los profesionales administrativos para poder optimizar el desarrollo de las habilidades gerenciales en su entorno.

De acuerdo a los resultados obtenidos se busca aportar información e, incluso capacitación, a los gerentes, jefes y supervisores en todas las falencias de la aplicación de las habilidades gerenciales. Pero también se entregará información nueva, que constituye una ventaja de conocimientos, para los estudiantes de universidades que van a enfrentar campos laborales y aplicación de estas habilidades.

⁷ Ibidem

- **Impacto educativo.**

“Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.

Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico.

En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.”⁸

A lo largo del desarrollo como estudiantes se han forjado oportunidades de entrevistar, hablar, confrontar e investigar, sin embargo, al formar parte de una investigación que tiene impactos en diferentes aspectos, un estudiante puede optimizar la explotación de sus capacidades para contribuir con un estudio integro y certero sobre el tema a tratar.

Esta investigación permite que cada estudiante se desarrolle en varios ambientes y con diferentes personas, que a lo largo del proceso le aportan con conocimientos sobre el sector, el sistema administrativos, y muchos otros temas que son de total interés para estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Al desarrollar esta investigación nuestro nivel de atención, percepción y deseo de investigación crecen, lo cual nos hace un mejor investigador, y por lo tanto un mejor estudiante.

⁸ Ibidem.

- **Impacto cultural.**

Puede influenciar en la cultura de la sociedad, en base a creencias de que muchos Cargos Gerenciales son alcanzados sin tener la suficiente capacidad y habilidades necesarias para administrar un departamento o la empresa en general.

Por otro lado, esta investigación, podría desembocar en crear una cultura de formación continua para las PYMES en base a todas las habilidades que las personas necesitan para este tipo de trabajos, y otros tópicos.

- **Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

Esta investigación tiene un impacto empresarial importante, ya que las PYMES se desenvuelven dentro de una sociedad que forma parte de ellas de manera directa o indirectamente. Es por esto, que los resultados del estudio deben ser analizados por los directores de las PYMES de Quito.

La responsabilidad social empresarial obliga a las empresas a estar vinculadas con la mayoría de la población, y son las personas que ocupan los cargos gerenciales las que muestran y forman la imagen de la empresa.

En este impacto debemos considerar que los cargos gerenciales incluyen directamente en sus colaboradores, y muchas veces una actitud o palabra puede cambiar el curso de una relación laboral y por ende el curso de una

parte de la empresa. De aquí la importancia de que el estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se vincule con la realidad nacional permanentemente, a través de estas investigaciones que tienen impacto colectivo.

Es responsabilidad de cada persona tomar en cuenta el impacto que sus acciones pueden tomar, y más si es parte importante de una empresa u organización que tiene responsabilidad social para con su entorno.

1.5.2. Justificación Teórica.

La investigación de las Habilidades gerenciales en las PYMES manufactureras de Quito, surge como proyecto de la FCAC, en esta investigación se aplicarán conceptos y procedimientos aprendidos a lo largo de la carrera, relacionando la teoría con la práctica.

Una de las principales razones que promovió la participación en este proyecto es la utilización de conocimientos adquiridos en la FCAC. Esta investigación estará basada en fuentes amplias de información, principalmente las propuestas de Edgar Schein relacionadas con las habilidades gerenciales, las mismas que se ven desarrolladas de diferente manera por los gerentes, jefes y supervisores del Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIIU D2221.0.02 de Quito.

1.5.3. Justificación Metodológica.

La investigación parte de la información de la Superintendencia de Compañías listado 2008, actual a inicio de esta investigación (2010) correspondiendo para este estudio el Sector D2211, 2212, 2221, 2222. Se basa en la recolección de información de la propia PYME, es decir, acudir a entrevistar a gerentes, jefes y supervisores y solicitarles llenar la encuesta que constaba en la WEB de la PUCE.

Se ha elegido la Investigación aplicada como el método de investigación, en base a los procedimientos y conocimientos que se desarrollarán en el desenvolvimiento de esta investigación, así como tendremos contacto directo con el entorno y los personajes fuente.

“El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo será realizado por estudiantes interesados en formar otro semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado.”⁹

1.5.4. Justificación Práctica.

Ser parte del segundo semillero de estudiantes investigadores ofrece algunas ventajas y satisfacciones, entre ellas el hecho de poder aplicar en la práctica muchos conocimientos y sobretodo poder comparar lo escrito en un

⁹ Ibidem

cuaderno con lo que verdaderamente sucede en escenarios tan importantes como son las PYMES de Quito.

Al desarrollar el estudio, el semillero de estudiantes investigadores podrán evaluarse, discutir sus habilidades y fortalecer las que necesitan.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

“El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.”¹⁰

A lo largo de esta investigación, estudiaremos el Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIIU D2221.0.

Este sector incluye todas las actividades de edición, independientemente de que estén relacionadas con la impresión.

“Se trata de un conjunto de actividades financieras, técnicas, artísticas, jurídicas, de comercialización y de otra índole. Los grupos que integran esta división consisten en unidades que realizan actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión (grupo 221) y unidades que realizan exclusivamente actividades de impresión (grupo 222). La clasificación de las actividades de impresión depende del tipo de material, impreso o grabado, que se edita.

La división abarca las unidades que se dedican a la edición de periódicos, revistas, otras publicaciones periódicas, y libros. En general, esas unidades, conocidas como editoriales, publican ejemplares de obras de las que suelen tener los derechos de autor. Las obras pueden publicarse en uno o más formatos, como la forma impresa tradicional y la forma electrónica. Las editoriales pueden editar obras creadas originalmente por otros de las que han adquirido los derechos, y/u obras de creación propia.”¹¹

¹⁰ Ibidem

¹¹ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22>]. *División 22. Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

El subsector de *Actividades de impresión* está definido por la clasificación CIIU como *Clase 2221*, y dicha clase tiene a su cargo lo siguiente:

“Actividades comprendidas:

- impresión de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas, libros y folletos, música y partituras, mapas, atlas, carteles, catálogos publicitarios, prospectos y demás publicidad impresa, sellos postales, timbres fiscales, documentos de título, cheques y otros papeles de seguridad, registros, álbumes, diarios, calendarios, formularios comerciales y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia y tarjetas de visita, y otros materiales impresos mediante impresión tipográfica, impresión por offset, fotograbación, impresión flexográfica, e impresión en otro tipo de prensa, máquinas autocopistas, impresoras, estampadoras, fotocopadoras y termocopadoras.

Actividades no comprendidas:

- impresión de etiquetas, véase 2109
- edición de materiales impresos, véase 2211, 2212, 2219”¹²

Una vez delimitado el universo e identificado el sector y subsector al que se enfoca esta investigación, es importante mencionar que las empresas que formarán parte de estudio son veinticinco (25), las mismas que se encuentran ubicadas a lo largo del Distrito metropolitano de Quito y se detallan claramente en el Cuadro N° 02.

Debido a que el listado de PYMES es del 2008, se presentó el inconveniente de que allí constaban empresas que cerraron o que cambiaron de actividad social, como:

- ETIQUETEX S.A. es una empresa constituida desde su fundación como **textil**, por lo cual no pertenece al sector estudiado.
- La empresa EVANO CIA. LTDA dejó de laborar desde Julio del 2010.

¹² UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=2221>]. *Clase 2221 – Actividades de impresión. Nota explicativa*. 10 de marzo de 2010.

CUADRO N° 02

COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO (Año 2008)

CIU 3	Razón Social	Ciudad	Dirección	N°.	Intersección	Teléfono	DESCRIPCIÓN CIU 3	Representante	Tamaño	Subsector	Sector
D2221.0.02	Calcomanías graficas amenitis monsalve e hijos calcograf-amenigraf cia. ltda.	Quito	De los eucaliptos	E1-37	Av. 10 de agosto	2471233	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Monsalve Pineda Jose Luis	Mediana	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Acrimecsa del ecuador s.a.	Quito	Av. 10 de agosto	4929	Mañosca	9217714	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Torres Subia Germania Pamela	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Andinaprint cia. Ltda	Quito	Lallement	OE3-103	A. America	3317758	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Mallitasig Sinmaleza Maria Carlota	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Avedun s.a.	Quito	Av. Teresa de cepeda	N35-12	Av. Republica	3316432	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Merino Muñoz Rene Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Byca trading company ctel cia. Ltda	Quito	Al vengador	228	El zuriago	2250322	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Cevallos Mena Carlos Alberto	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Etiquetex sa	Quito	Los eucaliptus	E1-181	El juncal	2475413	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Gaibor Gaibor Viviana Geovanna	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Evano cia. Ltda.	Quito	Av. Colon	E9-62	Av. 6 de diciembre	2906336	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Ponce Davalos Marco Vinicio	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Giro promociones girpro cia. Ltda	Quito	Eloy alfaró	67-108	De los arupos	2472898	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Bueno Villacorta Andres	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Graffic art s.a	Quito	Ulloa	N34-569	Pedro bedon	23316510	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Tibanta Narvaez Aracelly Jacqueline	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Impactocip comunicacion industria publicitaria cia. Ltda.	Quito	Pinta	236	La rabida	2232200	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Paz Y Miño Barahona Byron Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Imprenta y arte grafico graficus c.a	Quito	Baron de carondelet	223	Av. 10 de agosto	2269515	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Chiriboga Sagbay Humberto	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Impresiones industriales chromagraph cia. Ltda.	Quito	Guayas	205	Av. Amazonas	2469822	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Recalde Lasluisa Melva Yanti	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Manthra editores cia. Ltda.	Quito	Tolosa	N24-199	Asturias	6000998	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Villarreal Bravo Carlos Geronimo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Quimelia c.a.	Quito	Zamora	364	Brasil	2442227	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Leiva Saltos Ernesto Xavier	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO (Año 2008)

D2221.0.02	Rispergraf s.a.	Quito	Murgeon	OE2-25	Jorge juan	2555198	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Perez Dominguez Pedro Pablo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.02	Tecnisupport servicios de copiado e impresion cia. Ltda.	Quito	Juan pablo sanz	N35-26	Juan gonzalez	2254459	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Giron Trujillo Jorge Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Editorial ecuador fausto bucheli torres c ltda	Quito	Santiago	367	Manuel larrea y versalles	2528492	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Bucheli Moreano Francisco Javier	Mediana	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Euroecuatoriana indgrafsa s.a.	Quito	Calle h	242	Suecia	2499301	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Silva Rodriguez Felix Alberto	Mediana	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Cacopro c.l.	Quito	Av. Los shirys	2908	Isla floreana	2469984	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Ramirez Castro Robert Danilo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Corporacion creativa impresa corpcreimp s.a.	Quito	4transversal	N61-96	Bernardo de legarda	2597500	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Gomez Meza Jorge Augusto	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Editorial edinacho sa	Quito	Bartolome sanchez	6	Calle c	2470430	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Segura Montenegro Otto Ruffo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Editorial fraga c ltda	Quito	La gasca	345	Carvajal	2223225	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Fraga Benavidez Fausto Vinicio	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Sistemas avanzados de valores avanzavalor s.a.	Quito	Pasaje terranova	6	De las rieles lote 6	2041601	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Maldonado Caicedo Marcelo Jose	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.03	Vidortec s.a.	Quito	Amazonas	4545	Pereira	2981868	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Weschler Berstein Santiago Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
D2221.0.04	Mosaico soluciones graficas grafosmosaico cia. Ltda.	Quito	Rusia	E932	Avda de los shyris	6014686	Impresión de fotograbado y litografía	Moreno Abramowicz Maria Veronica	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Nathaly Clavijo

1.7. MARCO DE REFERENCIA.

1.7.1. Marco Teórico.

A lo largo de esta investigación se ha establecido una noción clara del concepto de “habilidad”, la cual se puede definir como la ejecución innata de una actividad sin presentar dificultad, y culminarla con éxito. Por lo tanto, la habilidad o habilidades que tenga un ser pueden determinar su nivel competitivo ante diferentes circunstancias tanto personales como laborales.

A pesar de que las habilidades son consideradas aptitudes innatas, es importante recalcar que cada habilidad puede ser apoyada, mejorada o incluso estimulada de acuerdo al ambiente en que se desarrolle la persona. Cada individuo cuenta con habilidades diferentes, sin embargo, el entorno permite que unas habilidades se desarrollen de mejor manera mientras que otras permanezcan con una actividad mínima o nula hasta que sean requeridas por la persona.

Es por esto que muchas personas son más hábiles para cálculos mentales, por ejemplo, porque se desarrollan en un ambiente de negocio y actividades matemáticas durante gran parte de su vida. Sin embargo, al realizar un cambio de ambiente o de trabajo, talvez sean necesarias desarrollar otras habilidades, por ejemplo, al trabajar en el ambiente de la jurisprudencia es indispensable la habilidad de retener leyes y sus respectivas aplicaciones; y no es esencial la habilidad matemática.

Lo mismo sucede con las habilidades gerenciales, muchos de los gerentes, jefes y supervisores tienen a su cargo recurso humano que puede delimitar claramente las habilidades necesarias para lograr la consecución de los objetivos sin crear discrepancias personales o laborales dentro de la institución.

Para cada nivel gerencial es importante conocer a sus subalternos, la cantidad de ellos, sus actitudes, sus horarios y factores que pueden influenciar directa o indirectamente en su desarrollo dentro de la empresa. De esta manera cada gerente, jefe y supervisor debe definir y desarrollar habilidades que logren armonizar la convivencia y buen trabajo.

Por estas razones es indispensable que los gerentes, jefes y supervisores tengan en cuenta la diferencia entre saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Cada nivel gerencial tiene un superior o un subalterno, que delimita sus decisiones y acciones dentro de la empresa. El gerente, jefe o supervisor tienen que regirse que al cumplimiento de políticas y objetivos que busca conseguir la empresa como una sola institución. Y aunque muchas veces se cuenta con el conocimiento teórico (“saber”) para realizar una actividad o proyecto específico, al momento de la puesta en marcha existen factores que no se consideran de manera teórica y surgen en la práctica. En este punto se considera la ayuda de otra persona o la experiencia en el pasado para “saber

hacer”, que determina un conocimiento y puesta en práctica, y lo más importante haber logrado un resultado positivamente satisfactorio.

A lo largo del desarrollo de un cargo dentro de una empresa se aplica correctamente el “saber hacer”, pero la evolución administrativa encuentra en la delegación de funciones una herramienta de ayuda y optimización de procesos que son aplicados por muchos gerentes, jefes y supervisores en la actualidad. La delegación de funciones implica la delegación de una responsabilidad para el cumplimiento de un objetivo, por eso es importante la supervisión a lo largo del proceso (“saber estar”), ya que la experiencia ganada a lo largo del “saber hacer” es importante trasmitirla y de esta manera equilibrar un aprendizaje- enseñanza dentro de la empresa, y de esta manera eliminar o disminuir los errores cometidos por los delegados al cumplimiento de una tarea.

Una vez dominados los conceptos anteriores es esencial manejar dos conceptos más, que son fáciles de diferenciar y asimilar, pero muy difíciles de aplicar en la vida práctica. Y son el “querer hacer” y el “poder hacer”.

El “querer” implica el deseo de llegar a hacer algo sin necesidad de un conocimiento previo que sustente ese deseo, mientras que el “poder” implica el deseo y la capacidad total de llevar a cabo una actividad con la garantía del conocimiento necesario para lograr el objetivo de manera satisfactoria.

Sin embargo, en la práctica el cumplimiento de estos conceptos se complican debido a la naturaleza del ser humano, que en ocasiones “quiere” pero no “puede”, y aún así realiza actividades que implican correr un riesgo personal o un riesgo laboral, lo cual implica un riesgo directo para toda la institución.

Pero este no es el único problema que se puede presentar con estos conceptos, ya que a veces se “puede” pero no se “quiere” lo cual también puede transformarse en un riesgo o problema para la empresa, ya que se cuenta con el personal capacitado para realizar ciertas tareas pero, por diferentes factores, este personal no quiere o retrasa el cumplimiento de sus obligaciones.

Por lo tanto, el concepto ideal es el “querer y poder”, juntos, un equilibrio deseado por todas las empresas pero que es difícil de conseguir por varios factores y sobretodo porque se presentan dificultades que deben ser manejadas en todas las áreas de la empresa.

CAPÍTULO II.

MARCO METODOLÓGICO.

2. MARCO METODOLÓGICO.

2.1. METODOLOGÍA.

2.1.1. Tipo de investigación.

Este trabajo tiene el carácter de una Investigación Aplicada ya que es un procedimiento ordenado mediante el cual los investigadores aumentarán los conocimientos y contrastarán con los descubrimientos. Además esta investigación sigue una serie de etapas diseñadas precisamente con el propósito de desarrollar información.⁷⁶

Mediante esta investigación se busca conocer cuáles son las habilidades de los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

⁷⁶ Cfr. C, ADREW; P, HILDEBRAND. (1977). *Planificación y ejecución de la investigación aplicada*. Guatemala: MSS Corp.

Este estudio enfoca 23 empresas, la cuales están detalladas en el Cuadro N° 03, correspondientes al Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIU D2221.0.02.

El número de la muestra disminuyó de 25 (Cuadro N° 02) a 23 empresas (Cuadro N° 03), por las siguientes limitaciones encontradas a lo largo de la investigación:

- ETIQUETEX S.A. es una empresa constituida desde su fundación como **textil**, por lo cual no pertenece al sector estudiado.
- La empresa EVANO CIA. LTDA dejó de laborar desde Julio del 2010.

Para realizar esta investigación, se aplicará una encuesta, este formulario fue realizado por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales –FALIMAR de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.

El formulario consta de 80 preguntas que relacionan 20 preguntas por cada habilidad propuesta por Edgar Schein, con 5 posibilidades de respuesta de acuerdo a la escala de Likert.

Como conocemos el cuestionario es una técnica de recolección de información, y se define como:

“...el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa”⁷⁷

Los datos se recopilarán de acuerdo a la frecuencia de la escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Por lo tanto, 1 representa carencia de habilidades y 5 representa una presencia alta.

Por otro lado la escala de Likert es:

“... 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.”⁷⁸

Cabe recalcar que ésta es considerada una investigación de campo:

“Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.”⁷⁹

La encuesta fue colocada en la página Web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por la Dirección de Informática, quines entregaron en

⁷⁷ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>]. *Cuestionario*. 01 de marzo de 2010.

⁷⁸ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. *Escala Likert*. 02 de marzo de 2010.

⁷⁹ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>]. *Investigación*. 01 de mayo de 2010.

formato Excel los resultados obtenidos, para el análisis de cada uno de los estudiantes.

Al ser una investigación de campo, los investigadores se han encontrado con problemas o limitaciones que dificultaron la recolección completa de la información de la base de datos.

Existieron empresas que cambiaron su razón social u otro dato, por lo cual se procedió a cambiar esta información en la base de datos original, detallada en el Cuadro N° 02, correspondiente a referencias del año 2008. A continuación, se presenta un cuadro de todos los cambios a realizarse en la base de datos.

Cuadro N° 03

CAMBIOS REALIZADOS EN ALGUNAS COMPAÑÍAS PARA EL AÑO 2010.

RAZÓN SOCIAL	CAMBIO	DATO ACTUALIZADO 2010
Calcomanías graficas amenitis monsalve e hijos calcograf - amenigraf cia. Ltda.	Cambio de razón social	Salgraf Cía. Ltda.
Graffic art s.a	Cambio de representante	Felipe Lasso
Impresiones industriales chromagraph cia. Ltda.	Cambio de dirección	Alberto Guerrero N34-115 y Federico Páez
Manthra editores CIA. Ltda.	Cambio de dirección	Cádiz N24-309 Y Guipuzcoa
Euroecuatoriana indgrafsa s.a.	Cambio de dirección	Diego de Artienza Oe318 y Versalles
Cacopro c.l.	Cambio de razón social	Quick Print
Editorial fraga c Ltda.	Cambio de dirección	La Gasca Oe5-33 y Carvajal

Fuente: Empresas encuestas de acuerdo a la base de datos presentada en el Cuadro N° 02

Elaborado por: Nathaly Clavijo

Una vez señalados los cambios presentados en cada empresa, la base de datos que representa a la muestra total es la siguiente:

CUADRO N° 04

COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO (Año 2010)

Razón Social	Ciudad	Dirección	N°.	Intersección	Teléfono	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	Representante	Tamaño	Subsector	Sector
Salgraf Cía. Ltda.	Quito	De los eucaliptos	E1-37	Av. 10 de agosto	2471233	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Monsalve Pineda Jose Luis	Mediana	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Acrimexca del ecuador s.a.	Quito	Av. 10 de agosto	4929	Mañosca	9217714	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Torres Subia Germania Pamela	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Andinaprint cia. Ltda	Quito	Lallement	OE3-103	A. America	3317758	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Mallitasig Sinmaleza Maria Carlota	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Avedun s.a.	Quito	Av. Teresa de cepeda	N35-12	Av. Republica	3316432	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Merino Muñoz Rene Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Byca trading company ctcl cia. Ltda	Quito	Al vengador	228	El zuriago	2250322	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Cevallos Mena Carlos Alberto	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Giro promociones girpro cia. Ltda	Quito	Eloy alfaro	67-108	De los arupos	2472898	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Bueno Villacorta Andres	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Graffic art s.a	Quito	Ulloa	N34-569	Pedro bedon	23316510	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Felipe Lasso	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Impactocip comunicacion industria publicitaria cia. Ltda.	Quito	Pinta	236	La rabida	2232200	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Paz Y Miño Barahona Byron Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Imprenta y arte grafico graficus c.a	Quito	Baron de carondelet	223	Av. 10 de agosto	2269515	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Chiriboga Sagbay Humberto	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Impresiones industriales chromagraph cia. Ltda.	Quito	Alberto Guerrero	N34-115	Federico Páez	2469822	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Recalde Lasluisa Melva Yanti	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Manthra editores cia. Ltda.	Quito	Cádiz	N24-309	Guipuzcoa	6000998	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Villarreal Bravo Carlos Geronimo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Quimelia c.a.	Quito	Zamora	364	Brasil	2442227	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Leiva Saltos Ernesto Xavier	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Rispergraf s.a.	Quito	Murgeon	OE2-25	Jorge juan	2555198	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Perez Dominguez Pedro Pablo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO (Año 2010)

Tecnisupport servicios de copiado e impresion cia. Ltda.	Quito	Juan pablo sanz	N35-26	Juan González	2254459	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	Girón Trujillo Jorge Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Euroecuatoriana indgrafsa s.a.	Quito	Diego de Artienza	Oe318	Versalles	2499301	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Silva Rodriguez Felix Alberto	Mediana	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Quick Print	Quito	Av. Los shirys	2908	Isla floreana	2469984	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Ramirez Castro Robert Danilo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Corporacion creativa impresa corpcreimp s.a.	Quito	4transversal	N61-96	Bernardo de legarda	2597500	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Gomez Meza Jorge Augusto	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Editorial edinacho sa	Quito	Bartolome sanchez	6	Calle c	2470430	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Segura Montenegro Otto Ruffo	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Editorial fraga c ltda	Quito	La gasca	Oe5-33	Carvajal	2223225	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Fraga Benavidez Fausto Vinicio	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Sistemas avanzados de valores avanzavalor s.a.	Quito	Pasaje terranova	6	De las rieles lote 6	2041601	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Maldonado Caicedo Marcelo Jose	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Vidortec s.a.	Quito	Amazonas	4545	Pereira	2981868	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	Weschler Berstein Santiago Fernando	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Mosaico soluciones graficas grafosmosaico cia. Ltda.	Quito	Rusia	E932	Avda de los shyris	6014686	D2221.0.04	Impresión de fotograbado y litografía	Moreno Abramowicz Maria Veronica	Pequeña	Actividades de impresión	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

Fuente: Superintendencia de compañías y compañías entrevistadas.

Elaborado por: Nathaly Clavijo

2.1.2. Métodos de Investigación.

Los métodos a utilizarse en esta investigación son Deductivo-Inductivo con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo.

Es deductivo porque emplea contenidos de teorías demostradas y utiliza la deducción o raciocinio como un procedimiento fundamental. En términos más simples, la deducción consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares.⁸⁸

Por otro lado, la parte inductiva, se refiere a partir de hechos particulares para llegar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos observados, y utiliza al experimento como el punto de partida para la elaboración de la teoría explicativa.⁸⁹

El procedimiento metodológico de carácter cualitativo se refiere a:

“... un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo objeto de estudio”⁹⁰

En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas desde la perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.

⁸⁸ Cfr. L, ACHIG. (1990). *Metodología de la investigación científica*. Ecuador: Edibosco. Página: 19.

⁸⁹ Cfr. L, ACHIG. Op. Cit.

⁹⁰ L, REGALADO. (2001). *Metodología de la investigación*. Ecuador: Abya – Yala. Página 14.

2.1.3. Técnicas de Recolección de Información.

2.1.3.1. Fuentes Primarias.

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes del Sector Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión, se midieron tomando como fuente primaria el listado de la Superintendencia de Compañías (2008), descartando las limitaciones señaladas anteriormente. La clasificación CIU será la guía para el análisis. Se estudiarán los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, gerente de 2do. Nivel y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

Se utilizaran las siguientes técnicas:

- **Encuestas:** las mismas son realizadas a gerentes, jefes y supervisores de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito del Sector de Actividades de impresión y de reproducción de grabaciones.

“El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo será realizado por estudiantes interesados en formar otro semillero de

investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado”.⁹¹

La encuesta será aplicada por medio de una página WEB, que fue puesta en marcha y diseñada por la Dirección de informática de la PUCE, mediante esta página obtendremos un link único para cada entrevistado y en esa dirección electrónica se procederá a completar la encuesta.

- **Observación:** se realiza a lo largo de toda la investigación para recolectar información de libros, tesis, revistas, acontecimientos, acciones que surjan a lo largo del proyecto.
- **Apuntes de la investigación:** material elaborado durante la investigación.

De las antes mencionadas, la encuesta es la principal fuente de recolección.

2.1.3.2.Fuentes Secundarias.

En vista de que las fuentes secundarias se derivan de las primarias se aplicó las mismas técnicas, y adicionaremos la técnica de revisión y comprobación de documento.

⁹¹ F., JARRIN. Op. Cit.

La bibliografía utilizada fue en torno a lo que significan las Habilidades Gerenciales, y su enfoque por varios autores, revistas, folletos y páginas de Internet.

Adicionalmente se utilizó información del Proyecto de habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, realizada por los docentes del grupo FALIMAR de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, y dirigido por la Ingeniera Fabiola Jarrín.

2.1.3.3. Procesamiento de Datos.

Al culminar con la aplicación de las encuestas a Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIU D2221.0.02 de las PYMES manufactureras, el centro de cómputo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador procedió a descargar todos los datos ingresados vía WEB para clasificarlos por sectores asignados al segundo semillero de estudiantes investigadores y presentarlos en Excel.

2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Información.

Se inició el análisis e interpretación de los resultados mediante la elaboración de cuadros, graficas y tablas, que presenten los datos obtenidos luego de todo el proceso.

El análisis de los datos se realizará con dos herramientas esenciales: EXCEL y el software estadístico SPSS, basándose en la escala de Likert siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Adicionalmente se considerarán las preguntas negativas para invertir la puntuación correspondiente. Las preguntas negativas son 6, 14, 18, 21, 41, 57,66 ,68 y 80.

La aplicación de EXCEL sirvió para obtener cuadros y gráficos simples referentes a una sola variable, sobretodo la predominancia de cada una dentro de la muestra total.

Por otro lado, el software SPSS permitió vincular y analizar cada una de las variables relacionadas con los diferentes tipos de habilidades que desarrollan los gerentes de las PYMES de Quito dentro del Sector de Impresión y de reproducción de grabaciones.

El análisis e interpretación se realizó para obtener sugerencias o soluciones para el desarrollo gerencial de las empresas encuestadas, así como, para tener una idea clara y real del sector y su situación gerencial actual.

2.1.5. Método Estadístico.

El método estadístico que se aplicó en esta investigación fue en base a las principales etapas: recolección (medición), recuento (cómputo), presentación, síntesis y análisis.

La recolección de datos cualitativos y cuantitativos se realizó con las 23 empresas correspondientes al Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIU D2221.0.02.

La presentación, síntesis y análisis se realizó en cuadros y gráficas que permiten explicar claramente los datos, así como una redacción adecuada de las síntesis y el análisis realizado en base a la información recibida por la Dirección de Informática de la PUCE.

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, Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIU D2221.0.02.

CAPÍTULO III.

LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

3.1. ENTORNO GLOBAL.

3.1.1. Entorno General.

3.1.1.1. Globalización.

Antes de explicar la influencia que ha tenido y tiene la globalización en las PYMES, es preciso definir a la globalización o también llamada mundialización.

De manera general, se puede decir, que la globalización es un proceso de evolución que ha tenido el mundo, principalmente en la parte empresarial e industrial, y se relaciona con la disminución de barreras de comunicación entre países del mundo entero, lo cual hace más eficaz el desarrollo del comercio.

En el Diccionario de la Lengua dice:

“la globalización es la interconexión e interdependencia, a nivel político, social y cultural, entre todos los puntos del planeta. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.”²¹

Es importante mencionar que la Globalización es un proceso que ha afectado de manera positiva o negativa a todos los sectores empresariales en diferentes magnitudes.

En lo que se refiere a las PYMES sabemos, que la globalización ha tornado el ambiente de las empresas más competitivo, lo cual implica la creación de nuevas ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado, o lo que es mejor, superar las expectativas del mercado.

“Si un directivo de una PYME pretende defender su posición en el mercado actual, deberá orientar su empresa y personal hacia una especialización que le permita ofrecer una ventaja competitiva.”²²

Una de las ventajas que tienen las PYMES frente a la globalización es la flexibilidad de cambios y adaptación a nuevos entornos, lo cual es más difícil con las empresas grandes y poderosas a nivel internacional.

Las PYMES tiene una mayor rapidez de reacción, ya que dentro de éstas, la mayoría de las estructuras son mas descentralizadas lo que evita el proceso de burocratización en la toma de decisiones, y de esta manera puede

²¹ A, AGUERA. M, ALBAREDA. A, CARRERO. R, GONZÁLEZ. E, MARTINEZ. (2008). *Diccionario de la lengua española*. España: Océano. Página 553.

²² INFORMATIVO PROQUIMIA NEWS. ONYOS. (2001). [<http://www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf>]. *Los efectos de La globalización en las PYMES*. 10 de mayo de 2010.

afrontar de mejor manera y a mayor velocidad cualquier cambio a nivel internacional que pueda influir directamente en la PYME.

“Además de estas estrategias, las PYMES también pueden aumentar la competitividad formando cooperativas entre ellas. Esto les permite abarcar un mercado de servicios más global y competir conjuntamente en proyectos específicos, contra empresas más grandes. La cooperación puede traer, sin duda, las economías de escala necesarias para no tener que renunciar a las especialidades que han proporcionado el éxito inicial a esta clase de empresas.”²³

Hay muchas PYMES que han afrontado a la globalización a lo largo de su evolución y crecimiento como empresa, es decir, tuvieron que afrontar a la mundialización con su empresa en marcha. Sin embargo, hay otras tantas que empiezan su empresa y deben considerar todos los parámetros necesarios para manejar la globalización mucho antes de abrir las puertas de su negocio.

A continuación se presentan sugerencias para las PYMES, en relación a la globalización:

- “tener un producto de calidad y competitivo,
 - elegir el mercado teniendo en cuenta criterios como similitud, proximidad, expectativas de crecimiento, estabilidad, familiaridad o minimización del riesgo,
 - confiar el proceso a la persona idónea y al mejor equipo,
 - introducirse en el mercado elegido, una vez analizadas las distintas vías de acceso: exportación, explotación de licencia o inversión productiva,
 - decidir la estrategia internacional,
 - elaborar el plan de negocio,
 - decidir si se centralizan las actividades comerciales de producción y adquisición y, por último,
 - establecer los mecanismos adecuados de coordinación y control.
- En definitiva, la mundialización de la economía exige a la empresa una mayor apertura al exterior, sea cual sea su tamaño.”²⁴

²³Ibídem.

²⁴ PORTAL PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL DE NAVARRA. [<http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2002/08/p1791.php>]. Las *PYMES en la era de la globalización*. 10 de mayo de 2010.

3.1.1.2. Tecnología.

La tecnología es definida como un conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, adaptados a la industria.²⁵

La tecnología, en sus diferentes formas, ha ayudado al ser humano de manera individual como de forma empresarial. Sin embargo, hay que considerar que muchas de las tecnologías han causado daños al medio ambiente y lo siguen haciendo.

Las PYMES tienen un reto que superar en cuanto a la utilización de la tecnología, puesto que al usarla en su actividad normal del negocio debe considerar el efecto ambiental que ésta tecnología puede traer al mundo y a las futuras generaciones.

Dentro de las tecnologías utilizadas comúnmente por las PYMES, tenemos a las de procesamiento de datos, que deben ser funcionales y eficaces, y es considerado por muchos el principal insumo tecnológico que debería adquirir una PYME ya que permite la automatización de ciertos procesos empresariales. Entre los principales tenemos: PPS (Planning, Production and Scheduling) y ERP (Enterprise Resource Planning), los mismos que pueden ser utilizados de acuerdo al requerimiento de la empresa.²⁶

²⁵ Cfr. A, AGUERA. Op. Cit. Página 1075.

²⁶ Cfr. MASTER MAGAZINE. RUIZ, V. [<http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php>]. *Las PYMES y la tecnología*. 10 de mayo de 2010.

“Actualmente la tecnología ha resultado ser vital para las PYMES, debe ser una herramienta integrada en los procesos de estas organizaciones. Es un catalizador de innovación y transformación en las empresas.

El aumento de la competitividad y los constantes cambios en el entorno dificultan la planeación estratégica de las compañías. Para que esto mejore se deben crear estructuras de capacidad de respuesta, resistencia ante los cambios, en sí una integración de la tecnología.

Algunas de las causas porque las pequeñas y medianas empresas necesitan de nuevas tecnologías y sistemas de información son debidas a los constantes desafíos en el mercado y la competencia.”²⁷

Es importante recalcar que todos los factores mencionados en este capítulo están interrelacionados entre sí, ya que la tecnología tiene su desarrollo por la globalización y afecta directa o indirectamente en la economía, política, cultura, etc.

3.1.1.3.Economía.

“La economía es una ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.”²⁸

A nivel local y mundial las PYMES han empezado a tomar peso frente a las grandes industrias, ya que están siendo consideradas uno de los factores que equilibran o mantienen la Economía dentro de los diferentes países.

Esta consideración es general, ya que las PYMES son grandes fuentes generadoras de empleo, así contribuye a una mejor distribución de la riqueza en las diferentes clases sociales de los países. Por otro lado, hay que

²⁷ P, LEDÓN. (2004). *Estrategia y dirección estratégica.. Las tecnologías de información para las PYMES, revolución que no tiene reversa*. México.

²⁸ REMOLINO. [[http://remolino-magdalena.gov.co/sitio.shtml?apc=b--1--&cmd\[564\]=c-1-E](http://remolino-magdalena.gov.co/sitio.shtml?apc=b--1--&cmd[564]=c-1-E)]. *Economía*. 10 de mayo de 2010.

tomar en cuenta que muchas veces, el crecimiento de las PYMES es limitado ya que muchas se tratan de empresas familiares, sin embargo, uno de los factores que ha impulsado el crecimiento de estas empresas es la posibilidad de exportar lo cual ayuda a la empresa y genera nuevos ingresos al país lo cual influye directamente en su economía (dinero circulante).

“En el Ecuador, el desempeño de las PYMES en el mercado internacional se da a través de algunas categorías:

- Microempresas
- Talleres Artesanales
- Pequeña Industria
- Mediana Industria

A su vez tienen una participación en la generación de fuentes de trabajo, en beneficio económico social de alrededor de 2 millones de personas, ubicándose principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil representando el 77%, le siguen las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua con un 15%. El 8% está distribuido en las 17 provincias Restantes.”²⁹

Es importante mencionar que empresas privadas como MasterCard en México, han visto en las PYMES un buen nicho de mercado por lo cual ha creado beneficios exclusivos en las tarjetas corporativas para captar este mercado por medio de servicios y seguros específicos que ofrecen estos productos.³⁰

A lo largo del desarrollo de las PYMES, se han encontrado factores que influyen en su evolución como tales. La inflación, por ejemplo, es una tasa que afecta a todos los negocios de los diferentes países en el mundo. Las PYMES se ven afectadas por esta tasa debido a la competencia existente

²⁹ FYEPYMES. P, DONOSO. [http://www.fiepymes.com/espanol/descargas/task,doc_view/gid,72/Itemid,119/]. *La agricultura y las PYMES*. 10 de mayo de 2010.

³⁰ CNN. [<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/8/17/mastercard-le-apuesta-a-las-pymes>]. *MasterCard le apuesta a las PYMES*. 10 de mayo de 2010.

con las grandes industrias de su sector. Pues la inflación constituye un aumento de precio que muchas veces disminuye la capacidad adquisitiva del mercado meta, de esta manera disminuyen las ventas, la producción y las ganancias. Sin considerar, que las grandes industrias pueden mantener o equilibrar sus precios de manera que se vuelven más fuertes, por el volumen de producción y por los términos conseguidos con los proveedores.

Adicionalmente encontramos las tasas de interés vigentes en los diferentes bancos, los mismos que otorgan el financiamiento necesario para muchas PYMES de diferentes sectores. El contratar un préstamo implica un costo adicional para la empresa, por el uso de recursos de terceros, el mismo que debe ser compensado por la ganancia del producto o productos que produzcan y comercialicen las empresas, por esta razón, un financiamiento eleva la deuda de la empresa, el costo y el precio de venta de un determinado producto.

3.1.1.4. Política y legislación.

La política es el desarrollo de prácticas y la descripción y análisis de sistemas y comportamientos políticos de una sociedad con el Estado.³¹

Por otro lado, la legislación es el conjunto de leyes que regulan ciertas acciones dentro de una materia, ciencia o regulación de un país.³²

³¹ Cfr. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Políticas>]. *Ciencia política*. 10 de mayo de 2010.

³² Cfr. O, GRECO. A, GODOY. (1999) *Diccionario contable y comercial*. Argentina: Valletta Ediciones. Página 432.

En el Ecuador, existen políticas gubernamentales que fomentan el crecimiento y desarrollo de las PYMES de manera local como internacional, estas políticas se resumen de la siguiente manera:

- “• Desarrollo de Comercio Exterior
- Inversión en Tecnologías más Limpias
- Aprovechamiento de residuos y desperdicios de PYMES.
- Iniciativa hacia el bio comercio sostenible
- Promoción de nuevos productos.”³³

Adicionalmente, en este punto hay que considerar influencias generales que tiene la política en el desarrollo de una empresa y los diferentes tipos de políticas que existen, por ejemplo:

“La política tecnológica vinculada con el desarrollo industrial se constituye por un conjunto integrado de elementos que, desde la demanda, la oferta y la regulación integran el sistema”⁵. Entre esos elementos están los siguientes:

- Promoción y fomento de la tecnología
- El sistema de educación superior constituido por universidades y escuelas politécnicas con la responsabilidad de formar técnicos y científicos.
- La oferta de servicios tecnológicos: expertos, centros de investigación y desarrollo, laboratorios.
- Las empresas industriales como unidades de producción de bienes y servicios que materializan la demanda de servicios de investigación y desarrollo.
- Estas instancias deberían trabajar coordinadamente para atender los requerimientos del sector industrial sobre todo de las PYMES.”³⁴

³³ ECLAC. [http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf]. **PYMES Ecuador. Políticas gubernamentales.** 10 de mayo de 2010.

³⁴ RURAL FINANCE. [http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1157666710786_Pymes_Fundacit.pdf]. **Política tecnológica.** 10 de mayo de 2010.

Junto con esta política, tenemos la política general del país relacionada con el Gobierno de turno.

El Ecuador es un país que se ha dado a conocer a nivel mundial por su inestabilidad política a lo largo de varios años, lo cual ha sido un factor determinante para que el riesgo país se ubique en niveles poco favorables por lo que muy pocas empresas han sentado bases a largo plazo dentro del país.

Las empresas domiciliadas en el Ecuador hasta hace algunos años o meses, han empezado a migrar a diferentes países debido a la inestabilidad política y el poco fomento al desarrollo de las PYMES.

Es por este motivo, que actualmente, existe poco emprendimiento dentro de las PYMES ya que el actual gobierno no proporciona las garantías necesarias para asumir el riesgo de emprender.

Paralelamente, es necesario que existan leyes, reglamentos y normas que amparen a los pequeños emprendedores. A nivel mundial existen varios textos legales que reglamentan y norman varios aspectos de las PYMES dentro de los diferentes países del mundo.

En el Ecuador existen varios documentos legales que norman la creación, funcionamiento, desarrollo, etc. De las PYMES, entre las principales se

encuentra la Ley de fomento de la Pequeña industria y sobre ella se encuentra la constitución.

“Ley de Fomento de la Pequeña Industria

La Ley de Fomento de la Pequeña Industria define qué es una pequeña industria, su clasificación y beneficios. Contiene los requisitos que debe cumplir, enumera los posibles trámites en este campo y define la concesión de los cupos CKD. La Ley contiene 50 artículos, fue emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986. De esta ley se desprenden los formularios de Calificación de la Pequeña Industria y de Recalificación de la Pequeña Industria, que están en la sección de Trámites de esta página.”³⁵

3.1.1.5. Negocios internacionales (Comercio Mundial).

Los negocios internacionales con transacciones comerciales de bienes y /o servicios realizadas entre países del mundo, de manera privada o gubernamental.

El negocio internacional está constituido por: el comercio exterior (condiciones, formas y contenido que presenta el intercambio) y el comercio internacional (operaciones comerciales, importaciones y exportaciones, inversión directa, financiación internacional, mercadeo, etc., que se realizan mundialmente y en la cual participan las diferentes comunidades nacionales.).³⁶

³⁵ MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64:pymes&catid=9:leyes&Itemid=53]. *Ley de fomento de la pequeña industria*. 10 de mayo de 2010.

³⁶ Cfr. GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no10/negocios-internacionales.htm>]. *¿Qué son los negocios internacionales y que es un plan de exportación?* 10 de mayo de 2010.

Para cualquier empresa en el mundo, sea una gran industria o una PYMES, es importante considerar que para incursionar y triunfar en los negocios internacionales es necesario empezar con buenas bases tales como definir claramente el proyecto que se tiene para emprender a nivel internacional incluyendo las fuentes de financiamiento y apoyo local o extranjero.

Una de las partes claves dentro de un proyecto, es el correcto planteamiento y aplicación de las estrategias, y más aun en el caso de los negocios internacionales.

Para las PYMES, los negocios internacionales hace algunos años eran un horizonte difícil de alcanzar, sin embargo, actualmente algunas PYMES se están abriendo camino a nivel internacional a través de las exportaciones de sus bienes y de esta manera dándose a conocer en el comercio mundial.

El espíritu emprendedor de las PYMES, han sorprendido a muchos, y es por esto que se espera que las PYMES abarquen un mercado considerable a nivel internacional. Se confía en que los emprendedores no se estancarán en realizar exportaciones sino en buscar nichos de mercado que les permitan domiciliar sucursales en el extranjero.

“Las claves del empresario internacional según recomendaciones de Daniel Bianchi son las siguientes:

- El área internacional debe estar cerca de la cúpula de la organización: Las decisiones de diversificarse geográficamente y la asignación de recursos para hacerlo, se toman al más alto nivel, porque constituyen el futuro de la empresa. Si los productos no se impulsan desde ese nivel, no avanzan.
- Rutinas de trabajo: Los negocios internacionales no se resuelven con algunas horas semanales. Atender mercados externos exige un área dedicada a ello con contenido conceptual y capacidad de decisión para el día tras día.
- Gerencia calificada: Es imprescindible que la organización exportadora cuente con ejecutivos de fuerte sentido global y capacidad de evaluar oportunidades dispersas por el mundo.
- Pensar en el mediano y el largo plazo.”³⁷

3.1.1.6.Cultura.

La Cultura de una empresa es considerada un concepto clave para todos los procesos de innovación dentro de una organización y en la gestión del cambio.

“La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.”³⁸

Según J, RUBEN., H, STERING, en su libro *Dirección eficaz de las PYME*. “La cultura de una empresa es el conjunto de lenguajes existentes en la misma, los códigos verbales y no verbales, sus creencias, los valores, los

³⁷ GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/4.htm>]. *Las PYMES tras un territorio tan codiciado como desconocido: los negocios internacionales*. 10 de mayo de 2010.

³⁸ PORTAL PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL NAVARRA. ESTEBAN, R. [<http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2004/09/44961.php?pag=2>]. *Cultura empresarial: qué es y para que sirve*. 10 de mayo de 2010.

reglamentos, las normas y las políticas que han resultado existidos en el pasado.”

La cultura de una PYME orienta la conducta y el comportamiento de sus integrantes.

Al inicio de la conformación y desarrollo de una PYME, la cultura se ve influenciada por el fundador de la misma, ya que él aporta con características propias y personales del mismo y tiende siempre a la integración y el aglutinamiento de los comportamientos esperados y aceptados como deseables bajo su criterio.

Sin embargo, para que exista una verdadera cultura empresarial es necesario traer a consideración más de un criterio o visión, ya que mediante el compartir de varios entes se pueden recolectar experiencias comunes que beneficien a la toma de decisiones dentro de la cultura de la PYME.

A lo largo de las fases de crecimiento de las PYMES, su cultura se va modificando o ajustando lentamente a las circunstancias y personas que conformen la PYME. Y a medida que surge un crecimiento vegetativo se puede observar la aparición de subculturas.

Comprender la cultura de la PYME implica conocer el camino a recorrer para facilitar la implementación de todo cambio trascendente y reducir los escollos que aparezcan durante el proceso.³⁹

Actualmente, una de las tendencias de las PYMES como de las grandes industrias es el apoyo al medio ambiente, y es por eso que actualmente se utilizan términos como “cultura ambiental” o “responsabilidad ambiental” de las PYMES.

Una cultura ambiental de las PYMES promueve el cuidado ambiental tanto interna como externamente y abarca temas como el cuidado de trabajadores hasta el tratamiento de residuos peligrosos o contaminantes.

El impacto de los residuos industriales en las PYMES, es un tema a tratar de mucha importancia, acarrear problemas como:

- “El primero incluye a los trabajadores expuestos a materiales peligrosos en el trabajo. Los procesos empleados ejercen gran influencia en la salud de los trabajadores y la comunidad, así como los productos químicos que se usan y la proximidad de las empresas a áreas residenciales, al agua y a otros recursos. Este problema se agrava con el gran número de empleados en muchas PYMES
- El segundo problema es el deterioro ambiental como resultado de las descargas incontroladas de residuos peligrosos que afectan principalmente a las aguas superficiales y subterráneas, al aire, los suelos y la cadena alimentaria.
- El tercer problema se asocia al riesgo de salud de los manipuladores de residuos (formales e informales) y personas que viven cerca de los vertederos no controlados de residuos.”⁴⁰

³⁹ Cfr. J, RUBEN. H, STERING. (2006). *Dirección eficaz de las PYMES*. Argentina; Ediciones Macchi. Páginas 14 – 15.

⁴⁰ CONCYTEC. [[http://www.concytec.gob.pe/proy-oea/Ecuador.ppt#267,10,Diapositiva 10](http://www.concytec.gob.pe/proy-oea/Ecuador.ppt#267,10,Diapositiva%2010)]. *Impacto de los residuos industriales de las PYMES en la salud humana y medio ambiente*. 10 de mayo de 2010.

La cultura de las PYMES se encuentra determinada por varios factores, algunos de los cuales pueden ser manejados con facilidad y otros no, así como pueden ser asumidos a corto, mediano y largo plazo.

3.1.1.7. Diversidad laboral.

Las PYMES están colocándose en un lugar importante dentro de la economía de los países, y uno de los puntos a su favor es la generación de plazas de empleo dentro de cada uno de sus territorios.

En vista de que las PYMES son empresas pequeñas y de gran diversidad, es consecuente que generen plazas de empleo estables y variadas, ya que las empresas industriales se concentran en costos mientras que las PYMES buscan un equilibrio dentro de su empresa, incluyendo al capital humano necesario para realizar sus operaciones de manera eficaz.

“Mientras las grandes empresas tienen margen para despedir trabajadores si es necesario un reajuste, las más pequeñas, al tener menos costos fijos, pueden reinventarse y crear nuevos empleos.

Todos los meses, la AChS realiza su propia encuesta de empleo entre sus asociados. En febrero, esta medición reveló que las pequeñas empresas fueron las únicas que sacaron números azules a la hora de crear nuevas plazas laborales.

En la mayoría de las empresas, la cantidad de trabajadores disminuyó, salvo en las más pequeñas, que aumentaron sus plazas. Por sectores económicos, el ranking lo encabeza la silvicultura, con una baja de 10,3%, seguida por construcción (-9,3), minería (-8,3) y pesca (-6,7%). Mientras que los únicos que mostraron un aumento fueron servicios (3,8%) y electricidad (4,1%).

El gerente general de la AChS, Eduardo Undurraga, explicó que son las PYMES las que "tiran el carro de la economía", pues su tamaño les permite mayor flexibilidad a la hora de reconvertirse o ajustarse a las nuevas

necesidades de mercado; no tienen muchos gastos fijos y tienen menores costos que las grandes empresas.”⁴¹

Se puede decir que las PYMES son una parte esencial en el desarrollo de empleo a nivel mundial y lo mejor es que al ser diversas, ofrecer a los trabajadores la posibilidad de trabajar en el campo de su especialidad lo cual implica un mayor nivel de satisfacción en el trabajador, y por lo tanto, un mejor nivel de eficiencia en la producción de las PYMES.

3.1.2. Fuerzas competitivas del sector industrial.

3.1.2.1. Competidores.

Dentro del mercado se considera “competidores” de una empresa a aquellas personas o empresas que brinden, al público, un bien o servicio similar al de la primera, y que tenga como objetivo la captación de una parte del mercado cubierto por dicha empresa.

En el sector industrial del Ecuador los principales competidores son países como Colombia, China, Perú, Brasil, Estados Unidos, entre otros. Estos se consideran competidores de sector industrial del Ecuador por cumplir con uno o más de los siguientes factores:

- Menores costos de fabricación
- Precio de venta inferior al ofrecido en Ecuador

⁴¹ PARA EMPRENDER. [<http://www.paraemprender.cl/content/pymes-contin%C3%BAan-creando-empleos>]. *PYMES continúan creando empleos*. 10 de mayo de 2010.

- Tecnología de punta en el proceso productivo
- Poco restricción gubernamental en cuanto a producción o comercio
- Altos índices de inversión extranjera en esos países
- Producto terminado con mayor garantía.

De estos factores, la mayoría se encuentran controlados por fuentes externas a la empresa, por lo que son muy difíciles de manejar a conveniencia del desarrollo o aumento de la fuerza competitiva de una empresa.

El contar con un mercado con mayor número de competidores obliga a una empresa a elevar su fuerza competitiva, para lo cual es necesaria la innovación y la creación de valor agregado lo cual permitiría que a la empresa elevar el porcentaje de participación en el mercado, y por lo tanto se mantendría y crecería, en lugar de desaparecer dentro de un mercado tan competitivo.

3.1.2.2. Nuevos participantes.

En una economía estable la demanda y la oferta son variables. La oferta varía de acuerdo a dos factores: el primero es el aumento de la producción de las empresas existentes en ese momento, y el segundo es la constitución de nuevas empresas, las mismas que se suman a las anteriores para elevar el nivel de oferta de en cierto mercado.

A lo largo del tiempo las PYMES han ido creciendo tanto en cantidad como en diversidad de productos y servicios que ofrecen, y como es de suponerse, este crecimiento se ha de mantener a lo largo de los años, ya que siempre hay una nueva necesidad que cubrir o una innovación para un producto o servicio ya existente.

Entre las industrias que han surgido, como “industrias nuevas” podemos nombrar: Industria metalúrgica, industria eléctrica (alumbrado: Philips, Siemens y AEG), industria química, industria mecánica (FORD), industria del papel, y adicionalmente la aparición de grandes empresas de alimentación como la suiza Nestlé hicieron llegar al gran público sus productos elaborados, como azúcar de remolacha, harina, carne, productos tropicales- chocolate- y leche y sus derivados.⁴²

Actualmente en el mercado ecuatoriano, no existe un alto porcentaje de creación de nuevas empresas, por el contrario, muchas de las empresas existentes en el Ecuador han optado por trasladar la totalidad o parte de esa empresa a otros países que le garanticen mayor seguridad y beneficios al momento de invertir en dicho país, tal es el caso de empresas como: Ferrero, Alex, Pinto, y otras. Esto no excluye que siempre existan posibilidades de mercado, que permitan la creación de empresas nuevas en los diferentes sectores.

⁴² Cfr. EL ERGONOMISTA. [<http://www.elergonomista.com/historia/nuevasindustrias.htm>]. *Nuevas industrias*. 11 de mayo de 2010.

3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos.

“Los bienes y servicios sustitutos son aquellos que se encuentran dentro de una misma línea de productos o servicios, y poseen similares características en la satisfacción de necesidades determinadas. Cualquier variación en el precio de un producto, permaneciendo constante el precio de su sustituto, puede causar variaciones en la demanda el primero”.⁴³

Como ya se ha mencionado, en todas las economías a nivel mundial existen productos y servicios sustitutos que han ido apareciendo a través del tiempo, muchos de ellos en respuesta a la existencia de monopolios, en el caso de Ecuador podemos citar el caso de ANETA, la escuela de conducción que hace algún tiempo era la única que brindaba este servicio, pero posteriormente aparecieron otras con un servicio sustituto. Y cada empresa ha ido atrayendo un sector de la demanda.

En el sector industrial, la presencia de bienes sustitos es muy notoria, ya que existen productos fabricados dentro del mismo país o productos que son importados y cumplen con la función de satisfacer la misma necesidad. Este tipo de productos muchas veces benefician directamente al consumidor final ya que en ocasiones el producto sustituto es más barato y se obtiene la misma calidad.

⁴³ O, GRECO. A, GODOY. Op. Cit. Página 114.

3.1.2.4. Clientes.

“El término cliente es la denominación dada a las personas físicas o jurídicas que de una forma constante o esporádica compran bienes o servicios a una empresa o sociedad.”⁴⁴

Adicionalmente, “un cliente es una persona natural o jurídica que posee capacidad de compra, capacidad de pago y poder decisión”.⁴⁵

En el caso del sector industrial se pueden destacar diferentes tipos de clientes de acuerdo al monto de compra o mercado al que se enfocan tenemos: a los mayoristas, minoristas, consumidor final.

Los mayoristas son aquellos clientes cuyos montos de compras son elevados, ya que su principal objetivo es cubrir la demanda de minoristas y en algunos casos de los consumidores finales. Los mayoristas reciben facilidades de pago o descuentos que les permiten ser más competitivos en el mercado. En el caso de los mayoristas tienen contacto directo con el producto o importador de los bienes o servicios.

Los minoristas, por otro lado, tienen monto de compras menores a los de los mayoristas, y su objetivo es satisfacer la demanda de los consumidores finales. Los minoristas pueden tener contacto con el productor, sin embargo, generalmente no reciben los descuentos o facilidades con los que cuentan

⁴⁴ AUTOR NO DEFINIDO. (1999). *Diccionario de contabilidad y finanzas*. España: Editorial Cultural. Página 40.

⁴⁵ O, GRECO. A, GODOY. Op. Cit. Página 157.

los mayoristas. Es por esta razón, que en muchas ocasiones los minoristas prefieren comprar a los mayoristas porque ellos les ofrecen facilidades de entrega del producto e incluso financiamiento.

El consumidor final, se podría decir que es un cliente indirecto de la industria, ya que aunque consume el producto, éste ha tenido que pasar por varios intermediarios para llegar a él. El consumidor final, como su nombre lo indica, realiza la transacción esperando satisfacer su necesidad, y es poco usual que el consumidor final realice sus compras directamente con el sector industrial.

En el Ecuador, la mayoría de industrias se enfocan en un sector determinado de la población para orientar la oferta de su bien o servicio. La capacidad adquisitiva del público en general varía de acuerdo a sus status económico e incluso de acuerdo a la época del año.

3.1.2.5. Proveedores.

Dentro de términos comerciales, se conoce que los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que abastecen a las empresas de todos los insumos necesarios para la producción o comercialización de un bien o servicio.

Para el sector industrial existen dos tipos de proveedores: los locales y los extranjeros. La elección de un proveedor se basa principalmente en los

costos y la calidad del insumo, pero adicionalmente pueden influencias factores como las condiciones de negociación.

El poder de negociación que tenga la industria con el proveedor puede permitir marcar determinadas pautas a favor de la industria tales como: plazos de pago, características específicas del producto, condiciones de entrega del producto, entre otros.

Todas estas pautas pueden ayudar la industria a ser más competitiva pues implicarían disminución de costos y/o financiamiento indirecto con el proveedor y/o facilidades de almacenamiento y/o entrega oportuna del producto, etc.

3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.

3.2.1. Sectores manufactureros y su clasificación CIIU.

Como ya conocemos el CIIU es un sistema de clasificación del conjunto de actividades económicas hecho por las Naciones Unidas y que rige a escala mundial.

En lo referente a los sectores manufactureros encontramos esta clasificación:

CUADRO N° 01

CIU		SECTORES MANUFACTUREROS DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
D.	1.	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		Elabora 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
1541		Elaboración e productos de panadería
1543		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544		Elaboración de macarrones, fideos, alcuquuz 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
	2.	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO
1600		Elaboración de productos de tabaco
	3.	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
	4.	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 pieles; Parte B
	5.	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION 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
	6.	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
	7.	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

CIU	SECTORES MANUFACTUREROS DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
	8. ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION 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
	9. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS
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.
	10. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO
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
	11. 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.
	12. FABRICACIÓN DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	13. 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.

CIU	SECTORES MANUFACTUREROS DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
	14. 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 armas de uso especial
	15. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA
3000	Fabricación de maquinaria de oficina
	16. 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
	17. 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
	18. 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
	19. FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES
3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques
3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	20. 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
	21. 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.

CIU		SECTORES MANUFACTUREROS DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
	22.	RECICLAMIENTO
3710		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720		Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

Fuente: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDDFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-kBD7PbL19BqjmHpH5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín J. Mgr.

El sector sombreado, numeral 8, corresponde al sector específico de esta investigación. Y como se puede observar cuenta con diferentes subsectores, el análisis es del subsector 2221 Actividades de impresión.

3.3. PRESENCIA DEL SUBSECTOR “ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN” Y SUS DIVISIONES.

3.3.1. Reseña histórica.

3.3.1.1. En el mundo.

La aparición de las técnicas de impresión se remonta a épocas aborígenes, cuando nuestros antepasados en diferentes partes del mundo utilizaban medios naturales para plasmar diferentes figuras o símbolos en variados medios para lograr comunicarse o preservar sus recuerdos.

“La utilización de las piedras para sellar quizá sea la forma más antigua conocida de impresión fue empleada como sustituto de la firma y símbolo religioso.”⁴⁶

⁴⁶ ECOS VIRTUALES. [http://www.ecosvirtuales.com/articulos32.asp]. *El surgimiento de la impresión*. 13 de mayo de 2010.

La invención y evolución de la impresión y la imprenta a nivel mundial, da sus primeros pasos en el oriente del mundo, de manera específica en China en el año 563, en donde se empiezan a desarrollar maneras de impresión en base a otros descubrimientos como la impresión de figuras y dibujos que China había desarrollado años atrás, así como el invento el papel en el año 105 D.C. que vino ligada a la difusión de la religión budista en China.

“La Primera Imprenta China

La impresión en su forma más primitiva, se hacía con bloques de madera, en los que se tallaban a mano tanto los textos como las ilustraciones. El primer libro que se imprimió fue el *Sutra de Diamante*, estampado por Wang Chieh el 11 de mayo del año 868, en China.

Los bloques de madera se tallaban a mano, en relieve e invertidos, se les “entintaba” con pintura de agua, y se colocaba el papel encima del bloque. Un fuerte frotamiento trasladaba la tinta al papel o pergamino.”⁴⁷

Los primeros avances de la impresión e imprenta se dan en bloques de madera, pero posteriormente, para lograr mayor eficiencia y poder optimizar tiempo y recursos en la impresión el alquimista Chino Pi Cheng propone una nueva técnica de impresión.

“Los caracteres móviles de imprenta y, con ellos, la composición tipográfica, se deben al alquimista chino Pi Cheng (1040). Éste conjugará los años de tradición de la xilografía con la herencia obtenida durante más de dos mil años de técnicas de estampación con sellos, creando tipos estándar que podían fabricarse en serie. Los signos creados correspondían a palabras completas. Se realizaban con arcilla sobre moldes en negativo y posteriormente se cocían. Una vez terminados se unían sobre un marco metálico componiendo frases, unidos todos con masa adhesiva, y se procedía a la impresión. Con la composición tipográfica surgió un modo de impresión mucho más rápido y flexible que la xilografía. A partir de entonces, la cultura pudo llegar a todas las capas de la sociedad.”⁴⁸

⁴⁷ RINCON DEL VAGO. [<http://html.rincondelvago.com/desarrollo-de-los-sistemas-de-impression.html>]. *Desarrollo de los sistemas de impresión*. 13 de mayo de 2010.

⁴⁸ GUILLERMO TULL. [<http://www.guillermotull.com/TEC/BREVE%20HISTORIA%20DE%20LA%20IMPRENTA.pdf>]. *Breve historia de la imprenta*. 13 de mayo de 2010.

Este método creado por Pi Cheng da pautas para crear impresiones más rápidas y precisas en base a un molde de palabras o símbolos que eran impregnados al mismo tiempo sobre el papel o pergamino.

Por otro lado, al Occidente estas técnicas llegarían años después con diferentes actores que utilizaban técnicas muy similares a las creadas en el Oriente, pero también existieron personajes que inventaron nuevas técnicas que permitieron un mejor desarrollo del arte gráfica e impresión en Europa y el mundo.

“El holandés Laurens Coster (S. XIV) será el primero en utilizar tipos móviles de madera, aunque universalmente se considera inventor de la imprenta a Johannes Gutenberg (S. XV), por su creación de los tipos móviles de plomo fundido, mucho más resistentes (tipografía). Gutenberg conocía la dificultad de imprimir con páginas enteras talladas en madera e ideó un modo más racional de impresión, basado en tipos móviles. Así, en 1437 encargó a un tornero de Maguncia, Konrad Sasbach, la construcción de su imprenta y él mismo creó los moldes para el fundido de las letras de plomo, que después se unían, una a una, formando las palabras en relieve en la llamada galera de composición para poder imprimir con ellas sobre el papel. En 1447 consiguió imprimir un pequeño calendario y en 1451 una gramática de latín, aunque su obra cumbre sería una Biblia. A partir de su muerte, 1468, su invento se extendió paulatinamente por toda Europa, y permaneció prácticamente inalterable hasta principios del siglo XX.”⁴⁹

La evolución que le dio Gutenberg a la imprenta se considera un avance abismal con la técnica propuesta por China, ya que los detalles del proceso de impresión como del producto final eran diferentes, y tomando en cuenta factores como el tiempo y los costos, se podría decir que en Europa se comenzó a desarrollar una técnica factible de ser patentada. Incluso existía una diferencia en la tinta utilizada pues los impresores orientales utilizaban

⁴⁹ *Ibíd.*

tintas solubles en agua, y los occidentales emplearon desde un principio tintas diluidas en aceites.

Basados en estos avances, se dan innovaciones y perfeccionamientos a estas técnicas a lo largo de la historia:

“En 1710, dos inventos confieren un gran impulso a las técnicas de impresión:

- El realizado por Jakob Christoff Le Blon, que descubre la tricromía (reproducción de imágenes en colores a partir de tres básicos: rojo, azul y amarillo)
- El del holandés J. Van der Mey, que inventa, en colaboración con el predicador alemán Johannes Müller, la estereotipia. Este proceso permitirá la reproducción masiva, rápida y barata de formas de impresión en relieve basadas en planchas de plomo.

En 1796, el austriaco Alois Senefelder inventa la técnica de impresión denominada litografía. Se trata del primer proceso de impresión en plano.

Posteriormente, en 1826, Alois patentaría la litografía en color, logrando una técnica simplificada para lo que hasta ese momento sólo podía realizarse a mano. Aunque esta técnica sería mejorada en 1867 por C. Tessie du Motay, con la fotolitografía.

En 1822, después de que el francés Simon Ballanche concibiera la idea de construir una máquina automática para componer textos, el estadounidense William Church logra construir la primera máquina de este tipo, la componedora.

En 1846, el inglés Smart inventa una rotativa para la impresión litográfica, en la que todo el proceso se automatiza excepto para la entrada (alimentación) y salida (retirada) del papel. Surge así la primera imprenta de offset automática.

Por su parte, en 1859 el fotógrafo inglés Warren de la Rue desarrolla un nuevo procedimiento que permite elaborar planchas para imprimir libros hechas de cola y glicerina. Esta técnica, denominada hectografía, se convertirá muy pronto en el procedimiento estándar empleado para imprimir normalmente pequeñas tiradas.

En 1881, el muniqués Georg Meisenbach, obtuvo una patente referida a un proceso fotográfico de impresión conocido como auto tipia, basado en las técnicas del heliogravado y en las propiedades que adquirirían ciertas resinas a través de la acción de la luz sobre ellas (palidecían, se

oscurecían...). Aunque se considera inventor de la autotipia al científico británico William Henry Fox Talbot, en 1852. En 1890 Max Levy introducirá diversas mejoras, consiguiendo una mayor calidad en las imágenes (tramas más finas).

En 1884 destaca un hito importante en la historia de la impresión, el invento de la linotipia por parte del relojero alemán Ottmar Mergenthaler, basado en la composición totalmente automatizada de los textos.

En 1904 la técnica de la litografía, y en general y mundo de la impresión, llega a su punto máximo con el desarrollo de la impresión en offset, utilizada en la actualidad. El offset fue desarrollado por dos técnicos de forma independiente.

Por un lado el alemán Caspar Hermann y por otro el impresor Ira W. Rubel. Aunque es Hermann el que obtiene su método a partir de la tradición histórica de la litografía, Rubel dio también con la invención pero de un modo casual, tras un fallo de uno de sus operarios en una rotativa.⁵⁰

La evolución de la imprenta e impresión se ha desarrollado a lo largo de miles de años, y estoy completamente segura que seguirá evolucionando a lo largo de muchos años más.

Actualmente, alrededor del mundo se conocen de asociaciones y grandes empresas gráficas que se dedican a brindar servicios referentes a impresión y reproducción de grabaciones, entre ellas tenemos:

Conlatingraf

Andigraf

Aido

Alabren t- Portal de Artes Gráficas.⁵¹

⁵⁰ *Ibidem.*

⁵¹ CAPEIPI. SECTOR GRÁFICO. P, BAEZ. (2010). *Información remitida vía electrónica el 10 de mayo de 2010*. Ecuador.

3.3.1.2. En Ecuador.

En lo que se refiere al Ecuador, se conoce que también existieron escritos aborígenes realizados por las diferentes culturas que existían en nuestro territorio mucho antes de que llegaran los españoles, por lo que contamos con técnicas rudimentarias de impresión muchos años atrás.

Posteriormente, con la llegada de los españoles no existe ningún tipo de evolución de impresión, ya que solo se utilizaban manuscritos para informar y comunicarse.

El primer acontecimiento representativo en la historia de la imprenta e impresión se da en los años 1700, cuando llegó al Ecuador la primera imprenta.

“La primera imprenta que funcionó en los territorios del Ecuador actual, antigua Presidencia de Quito, fue traída por el sacerdote jesuita José María Maugeri aproximadamente por el año 1755, y fue instalada en la ciudad de Ambato con el pomposo nombre de "Imprenta de la Compañía de Jesús". Cuatro años más tarde el padre Maugeri fue trasladado a Quito, y se llevó con él la imprenta que fue instalada en el local del Seminario de San Luis Rey. Esta fue la única imprenta que existió en Quito durante más de veinticinco años, y en ella el Dr. Eugenio Espejo imprimió las primeras publicaciones de "Primicias de la Cultura de Quito". Esta imprenta permaneció en Quito hasta fines de 1827 en que fue adquirida por el Crnel. Ignacio Torres, segundo Intendente de Cuenca, quien la puso a disposición de fray Vicente Solano. En ella se imprimió la primera publicación de "El Eco del Azuay", que apareció el 13 de enero de 1828. Vale anotar sin embargo, que desde 1821 venía funcionando en Cuenca una prensa litográfica, en la que con tipos de madera se confeccionaban cartas de cobro, membretes, viñetas y hojas volantes.”⁵²

⁵² AMBATO. [http://www.ambato.com/amb09/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=100011]. *La primera imprenta*. 13 de mayo de 2010.

En el Ecuador, al igual que en el mundo, se ha desarrollado el sector gráfico a lo largo de los años. Y actualmente se cuenta con tecnología de impresión e imprenta que nos permiten ser competitivos a nivel local y mundial.

Entre las principales asociaciones y empresas relacionadas directamente con este sector tenemos:

CAPEIPI – Cámara de la pequeña industria: Sector gráfico.

Asociación de Industriales Gráficos

Federación de Industriales Gráficos Ecuatorianos

Cámara de la Industria Gráfica del Guayas.⁵³

3.3.2. Características y productos del subsector.

Se describirá al Sector Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones, Subsector Actividades de Impresión CIU D2221.0.02, en base a las principales características encontradas en las 23 empresas encuestadas, las mismas que son diferentes de acuerdo a la constitución de la empresa y otros factores que influyen en el desarrollo cotidiano de cada empresa en su sector.

⁵³ CAPEIPI. Op. Cit.

SALGRAF CIA. LTDA.



Es una empresa creada hace 20 años, que se encuentra constituida por 2 grandes divisiones internas, las mismas que antes eran tratadas como razones sociales diferentes, y que actualmente se fusionaron bajo el nombre de Salgraf.

Calcograf se encarga de la producción de artículos promocionales o de publicidad para el sector empresarial. Mientras que Amenigraf está enfocada en el sector turístico y de entretenimiento.

Esta empresa está dirigida por el Sr. José Gabriel Monsalve (Gerente General) y el Sr. Luis Felipe Monsalve (Gerente), y apoyado en 4 jefes de diferentes áreas de la empresa: María Fernanda Boño (Recursos humanos), Katherine Silva (Marketing), Janeisy Rodríguez (Contabilidad) y Yaneth Mesa.

Adicionalmente cuenta con un personal de administrativo y operativo de alrededor de 63 personas, de las cuales 1 persona tiene discapacidad.

Para el desarrollo de su actividad comercial cuentan con proveedores como Policolor y Herpal, entre otros. Y clientes como General Motors y Hotel Sheraton, entre los principales que pueden mencionar.

ACRIMECSA DEL ECUADOR.



Es una empresa que se dedica a la elaboración de productos en base a acrílico, alambres, madera, material pop, termoformado, entre otros.

Esta variedad de productos son ofertados a nivel empresarial con la finalidad de que sus clientes puedan promocionar sus productos o servicios en base a exhibidores y estanterías. Entre sus principales clientes tienen a representantes de las marcas Frito Lay, Tesalia, Scoot, y otros.

Esta empresa cuenta con el apoyo humano de 10 personas operativas y personal administrativo.

ANDINAPRINT CIA. LTDA.

Andinaprint Cía. Ltda. Es una empresa que ofrece los servicios de diseño y publicidad, a través de la elaboración de gigantografías y rótulos en Quito.

Sus trabajadores son siete personas distribuidas en las diferentes áreas de la empresa. Ellos tienen contacto diario y directo con los clientes, que son rotulistas, publicistas y/o diseñadores del país.

Sus principales proveedores son: Comercial Fenix e Immevi, con los cuales manejan una política de pago a plazo de 30 días, lo cual les brinda financiamiento.

AVEDUN S.A.

AVEDUN S.A. se dedica a la elaboración de material publicitario dentro de la ciudad de Quito, para clientes como el Centro Comercial el Bosque y Pronaca.

Su finalidad es brindar al cliente la posibilidad de comunicar la información o promociones vigentes, con el objetivo de realizar propaanda y al mismo tiempo mantener un contacto indirecto con el cliente. Sus principales proveedores son Adefol y Comercial Armas Jaramillo. En vista de que cuentan con 6 empleados en total, y aún se consideran una empresa en

desarrollo, no cuentan con ningún tipo de financiamiento para solventar sus gastos dentro de la empresa.

BYCA TRADING COMPANY CTCL CIA. LTDA

Su nombre comercial es BENCHMARCK, se dedica a la prestación de servicios de impresión digital: invitaciones, sobres, trípticos, etc.

Es una empresa de carácter pequeña, cuenta con 5 empleados dirigidos acertadamente por el Sr. Carlos Cevallos, Gerente General de la Compañía.

GRAFFIC ART S.A.

Es una agencia de publicidad ubicada en la ciudad de Quito, pero que también brinda sus servicios en la ciudad de Guayaquil, la misma que cuenta con un personal de 6 personas.

Graffic Art realiza campañas publicitarias completas para clientes como Yasuni ITT y el Ministerio de Turismo. Sus campañas cuentan con asesoría previa y una completa gama de opciones para implementar la publicidad en el mercado. Ya que cuentan con productos desde trípticos hasta el diseño completo de una campaña con utilización de vallas publicitarias o prensa y televisión.

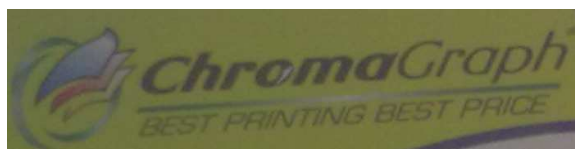
IMPACTOCIP COMUNICACIÓN INDUSTRIA PUBLICITARIA CIA.
LTDA.

Es una empresa que brinda servicios gráficos publicitarios y servicios integrales de publicidad (prensa, radio, televisión) de carácter empresarial y corporativo.

Cuenta con un personal de 10 personas que se encargan del proceso de diseño, impresión y entrega de los trabajos publicitarios, así como de los procesos administrativos como contabilidad y recursos humanos.

Esta es una empresa constituida como empresa pequeña y labora como tal a lo largo de 5 años, prestando sus servicios únicamente en la ciudad de Quito.

IMPRESIONES INDUSTRIALES CHROMAGRAPH CIA. LTDA.



Es una empresa que presta servicios publicitarios como catálogos, rótulos, impresiones de todo tipo y otros. Estos servicios se prestan a nivel de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Cuenta con personal capacitado, los mismos que atienden a empresas como Fybeca, Yanbal, KFC entre otros.

MANTHRA EDITORES CIA. LTDA.



Manthra presta servicios de diseño, didácticos y de ediciones a nivel de la ciudad de Quito.

En lo referente a diseño cuenta con el servicio de diseño gráfico, fotografía, imprenta, elaboración de contenidos, ilustración, diseño de Web y multimedia.

Para complementar sus servicios cuenta con diseño editorial y literatura infantil. Y su tercera división es la edición de diferentes obras, garantizando calidad literaria y estética.

QUIMELIA C.A.



La empresa maneja varias cuentas corporativas de Marketing, Mercadeo y Publicidad de la zona centro del país. Quimelia presta servicios de marketing

y publicidad a nivel de radio y televisión, así como también cuenta con servicios de diseño, una división de desarrollo WEB y otra de investigación de mercados, y multimedia.

En la ciudad de Quito cuenta con la ayuda de 9 empleados, y cuenta con una sucursal en la ciudad de Ambato, en la cual se prestan los mismos servicios para el sector empresarial y privado en general.

RISPERGRAF S.A.



Rispergraf S.A. presta servicios de imprenta, diseño gráfico y diseño de multimedia en la ciudad de Quito.

Cuenta con 7 empleados a su cargo, los cuales ayudan en la elaboración de productos para empresas como la Embajada de USA, Aldeas SOS, FLACSO, entre otros.

TECNISUPPORT SERVICIOS DE COPIADO E IMPRESION CIA. LTDA.



TecniSupport es una empresa formada por profesionales para dar soluciones tecnológicas en el ámbito del fotocopiado e impresión en todo tipo de empresas y negocios.

Cuentan con más de 10 años de experiencia en el mercado nacional, lo cual garantiza poder ofrecer a nuestros clientes equipos de alta calidad, con precios competitivos.

La empresa tiene como productos principales:

- Venta de Fotocopiadoras y Equipos Multifunción nuevos y remanufacturados.
- Arrendamiento de equipos.
- Venta de suministros y repuestos.
- Servicio técnico calificado.
- Asesoramiento tecnológico

QUICK PRINT



Quick Print es una empresa dedicada a prestar servicios de impresión al público en general y a nivel empresarial.

Cuenta con el apoyo de 8 personas en su logística diaria. Lo cual le permite ofertar con garantía todos sus productos, tales como: diseño e impresión de volantes, posters, rótulos, invitaciones, tarjetas de presentación, entre muchos otros.

CORPORACIÓN CREATIVA IMPRESA CORPCREIMP S.A.



IMPRESA es una imprenta autorizada por el SRI que brinda servicios gráficos, con la garantía y compromiso de entrega inmediata y personalizada.

Ofrece productos como: trípticos, dípticos revistas, folletos, flyers, facturas, hojas membretadas, sobres, libros, agendas, etc. Cuenta con un personal de apoyo de 15 personas, todas ellas trabajan en la matriz de la empresa, ya que no cuenta con sucursales. Entre sus clientes podemos citar a Oriflame y ACE seguros.

EDITORIAL EDINACHO SA.



EDINACHO es una empresa que presta los servicios de impresión y edición. Realiza la edición de libros que son comercializados a través de varias papelerías en el país, principalmente por DILIPA, que es su principal cliente.

En lo referente a impresión, realiza trabajos de impresión de libros, hojas, folletos y otros.

Cuenta con un personal de 25 personas, de las cuales solo 3 forman la parte administrativa, y el resto son del sector operativo.

EDITORIAL FRAGA C LTDA

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de imprenta, tales como impresión de libros, folletos, trípticos, y otros. Está ubicada en la ciudad de Quito, y presta sus servicios de edición de textos para empresas que así lo requieran.

Su personal es de 4 personas, que abarcan principalmente el área operativa, es decir, el manejo de máquinas y control adecuado de la producción.

VIDORTEC S.A.



Vidortec S.A. es una compañía con más de 12 años de trayectoria en el mercado nacional, otorgando la más amplia gama de soluciones integradas, muchas de ellas a la medida, para los mercados de Retail, Bancario, Gobierno, Educación, Salud, Comercio, Minería, Industria entre otros.

Con un profesional y experimentado equipo humano, Vidortec cuenta con una amplia gama de representaciones, cada una de ellas líder a nivel mundial en la entrega de las más variadas soluciones para sus mercados.

Esta empresa se dedica a la prestación de servicios gráficos para el sector de las tarjetas de crédito.

MOSAICO SOLUCIONES GRAFICAS GRAFOSMOSAICO CIA. LTDA.

Mosaico es una empresa dedicada a prestar servicios gráficos al sector empresarial de las ciudades de Quito y Guayaquil, a través del diseño e impresión de productos publicitarios para clientes como Fybeca, Quicentro, entre otros.

Oferta productos como volantes, carteles, rótulos, todo tipo de impresión diseñada que sea necesitada por los clientes.

Cuenta con un personal de 6 colaboradores, de los cuales la mayoría son diseñadores y solo 2 se encargan de la parte administrativa.

PRODUCTOS DEL SECTOR.

En los diferentes sectores de las PYMES se encuentra una gama muy amplia de productos principales y sustitutos que pueden ser comercializados por varias empresas dentro de un sector.

Para detallar los productos que corresponden al Sector Actividades de Impresión y de reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión, se ha realizado el siguiente cuadro en donde se especifican los 105 productos que tiene este subsector:

Cuadro N° 05

PRODUCTOS DEL SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN 2221	
1	Afiches, impresión (excepto rápida y digitales) sin edición de
2	Afiches, serigrafiado sin edición de
3	Álbumes (por ejemplo, de fotos, de recortes), fabricación de
4	Álbumes de recortes y sus hojas de repuesto, fabricación de
5	Almanaques, impresión sin edición de
6	Anuarios, impresión sin edición de
7	Anuncios publicitarios (excepto impresos), fabricación de
8	Artículos con publicidad impresa, fabricación de
9	Atlas, impresión sin edición de
10	Boletines informativos, impresión sin edición de
11	Calendarios, impresión sin edición de
12	Cartones de bingo, impresión de
13	Catálogos de colecciones (por ejemplo, de museos), impresión sin edición de
14	Catálogos, impresión sin edición de
15	Certificados (por ejemplo, de acciones y bonos), impresión sin edición de
16	Chequeras y cheques de repuesto, impresión de
17	Cubiertas de globos terráqueos y mapas, impresión sin edición de
18	Diarios, fabricación de
19	Diccionarios, impresión sin edición de
20	Directorios telefónicos, impresión sin edición de
21	Directorios, impresión sin edición de
22	Diseños y planos, impresión sin edición de
23	Enciclopedias, impresión sin edición de
24	Estampillas de correo, impresión sin edición de
25	Figuras para recortar y avisos para colocar en ventanas y vestíbulos, fabricación de

PRODUCTOS DEL SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN 2221	
26	Formas empresariales (excepto las variadas), impresión sin edición de
27	Formas empresariales variadas, impresión de
28	Formatos de carreras, impresión sin edición de
29	Foto álbumes y sus hojas de repuesto, fabricación de
30	Fotograbado (excepto de formas empresariales variadas, telas), sin edición
31	Fotograbado (excepto de libros, formas empresariales variadas, impresión de artículos sin terminar)
32	Grabado, repujado y codificación de tarjetas de crédito y tarjetas de identificación
33	Guías callejeras con mapas, impresión sin edición de
34	Hojas de informática, de formas diversas o continuas (excepto hojas de papel a rayas), impresión de
35	Horarios (por ejemplo, de radio, televisión, transporte), impresión sin edición de
36	Impresión (excepto rápida) de papelería de escritorio como parte de una función de un trabajo
37	Impresión de formas empresariales variadas
38	Impresión de libros, sin edición
39	Impresión digital (por ejemplo, de gráficas, impresiones de alta resolución)
40	Impresión digital (por ejemplo, de vallas y otros materiales gráficos de formato grande)
41	Impresión flexográfica (excepto de formas empresariales variadas, telas), sin edición
42	Impresión flexográfica (excepto de libros, formas empresariales variadas, impresión de artículos sin terminar)
43	Impresión instantánea (esto es, impresión rápida)
44	Impresión Intaglio (calcográfica)
45	Impresión litográfica (excepto de formas empresariales variadas, impresión rápida, telas), sin edición
46	Impresión litográfica (excepto de libros, formas empresariales variadas, impresión de artículos sin terminar, impresión rápida)
47	Impresión rápida (excepto servicios de fotocopiado)
48	Impresión rotocalcográfica (excepto formas empresariales variadas, impresión rápida, telas), sin edición
49	Impresión rotocalcográfica (excepto impresión rápida)
50	Impresión rotocalcográfica (excepto libros, formas empresariales variadas, impresión de artículos sin terminar, impresión rápida)
51	Impresión tipográfica
52	Juegos de mesa, impresión sin edición de
53	Letras de cambio, impresión de
54	Libretas de cupones de descuento, impresión sin edición de
55	Libros de citas y sus hojas de repuesto, fabricación de
56	Libros de ficción, impresión sin edición de
57	Libros de guía turística, impresión sin edición de
58	Libros de tiras cómicas, impresión sin edición de
59	Libros diferentes a los de ficción, impresión sin edición de
60	Libros escolares, impresión sin edición de
61	Libros para profesionales, impresión sin edición de
62	Libros religiosos, impresión sin edición de
63	Libros, impresión sin edición de
64	Libros, impresión y encuadernación sin edición de
65	Listas de direcciones, impresión sin edición de
66	Manuales y trabajos técnicos (libros), impresión sin edición de
67	Material publicitario (por ejemplo, cupones, volantes), impresión sin edición de
68	Naipes, impresión sin edición de
69	Obras de arte, (excepto serigrafiado) impresión sin edición de
70	Obras de arte, serigrafiado sin edición de
71	Panfletos, impresión sin edición de
72	Panfletos, impresión y encuadernación sin edición de
73	Partituras, impresión sin edición de

PRODUCTOS DEL SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN 2221	
74	Partituras, impresión y encuadernación sin edición de
75	Planificadores / organizadores de tiempo y sus hojas de repuesto, fabricación de
76	Programas para eventos deportivos, impresión sin edición de
77	Publicaciones periódicas, impresión sin edición de
78	Registros de embarque, impresión sin edición de
79	Revistas académicas, impresión sin edición de
80	Revistas y magazines comerciales, impresión sin edición de
81	Señales y avisos publicitarios, fabricación de
82	Señales y letreros de papel, impresión (excepto rápida, digitales) sin edición de
83	Serigrafiado (excepto de textiles)
84	Serigrafiado de documentos (por ejemplo, imágenes, pancartas grandes), sin edición
85	Serigrafiado de monturas de lentes para su comercio
86	Talleres de fotograbado
87	Talleres de impresión
88	Talleres de impresión comercial (usando procesos múltiples)
89	Talleres de impresión digitales
90	Talleres de impresión flexográfica
91	Talleres de impresión litográfica (rotocalcográfica)
92	Talleres de impresión rápida
93	Talleres de impresión tipográfica
94	Talonarios de venta variados, impresión de
95	Talonarios en blanco y sus hojas de repuesto, fabricación de
96	Tarjetas (por ejemplo, de presentación, saludos, de juego, postales, comerciales), impresión sin edición de
97	Tarjetas (por ejemplo, de presentación, saludos, de juego, postales, comerciales), serigrafiado sin edición de
98	Tarjetas de saludo (por ejemplo, para cumpleaños, festividades, de condolencia), impresión sin edición de
99	Textos, impresión sin edición de
100	Trabajo de fotograbado
101	Trabajo de impresión flexográfica
102	Trabajo de impresión litográfica (excepto impresión rápida)
103	Trabajo de impresión tipográfica
104	Trabajos de impresión
105	Unidades sueltas de formatos (por ejemplo, comprobantes variados de uso de tarjeta de crédito), impresión de

Fuente: UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcic.asp?Cl=2&Lg=3&Co=2221&p=3]. División 2221. Actividades impresión. 12 de mayo de 2010.
Elaborado por: Nathaly Clavijo

3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local.

La importancia de las PYMES del Sector de Actividades de Impresión y reproducción de grabaciones radica en el servicio que prestan a las empresas distribuidoras de sus productos.

Cada una de las empresas entrevistadas, cuenta con un determinado número de clientes, los mismos que buscan un trabajo de calidad al alcance de su presupuesto. La mayoría de estas empresas oferta artículos que se relacionan con dar a conocer o publicitar a una persona natural o jurídica, tales como: pósters, llaveros, agendas y otros.

Cada empresa es importante por la eficacia con la que desarrolle su trabajo y sobretodo por el alcance que tenga su trabajo, lo cual puede implicar beneficios para su cliente, y además asegura ingresos futuros porque mantiene su clientela.

3.3.4. Desventajas en el contexto local.

Al desarrollarnos en un país competitivo sabemos que pueden existir desventajas dentro del ciclo económico normal de cualquier tipo de negocio o institución sin fines de lucro, lo mismo ocurre con las PYMES manufactureras de Quito del Sector de Actividades de impresión y reproducción de grabaciones.

Para desarrollar el tema de las desventajas de este Sector se tomó en cuenta las respuestas de algunos entrevistados y también lo observado a lo largo del trabajo de campo.

Algunos de los entrevistados consideran que actualmente existen demasiadas empresas en este sector y la oferta crece pero no así la demanda.

Adicionalmente, consideran que la Gran industria abarca gran parte de la demanda nacional y toda la demanda internacional, lo cual limita la capacidad de crecimiento de la PYMES manufactureras de este sector.

Según un encuestado, otro de los problemas son las exigencias del SRI. Esto podría representar un costo adicional a la empresa, en lo referente a factor tiempo, puesto que se solicita la presencia del representante legal y su contador/a en una de las sucursales de la institución.

Se evidencio además que existen problemas de clasificación y asociación de las empresas a diferentes organizaciones del Sector de Impresión, porque algunos entrevistados consideran que hay empresas muy grandes que se afilian a la CAPEIPI, mientras que hay empresas pequeñas (PYMES) que se encuentran afiliadas a la AIG (Asociación de Industriales Gráficos del Ecuador). Lo cual distorsiona claramente el alcance y extensión de las empresas afiliadas a cada institución, por lo cual se debería implantar un mejor control y mejor definición de parámetros para que una empresa sea considerada pequeña, mediana o sea parte de la gran industria de su Sector.

Otra de las desventajas de este sector, es que muchos de sus competidores bajan los precios para incrementar su demanda, sin embargo, la calidad del producto también disminuye. Por lo tanto, se asume que la gran industria aumenta su demanda porque mantiene la calidad del producto, y no existe la competencia desleal que se presenta en ocasiones en las PYMES y que hace que decrezca la confianza del consumidor.

Afecta a este sector la falta de personal capacitado, pues ella considera que los diseñadores se capacitan dentro de los trabajos y no en las universidades como debería ocurrir. Por otra parte considera que hay ausencia total de prensistas, por lo tanto, se trabaja solo con diseñadores.

Los párrafos anteriores describen las principales desventajas observadas y percibidas por el sector de Actividades de Impresión y reproducción de grabaciones, muchas de las desventajas podrían ser corregidas o disminuidas por lo integrantes del sector si éstos se comprometieran, como es el caso de la competencia desleal.

3.3.5. Recurso humano.

Las PYMES de este sector se caracterizan por contar con poca cantidad de personal. Se pudo constatar que la mayoría de las empresas tienen un personal de 4 a 15 personas por empresa, y apenas 3 instituciones entrevistadas cuentan con recurso humano superior a 25 personas.

En lo referente a la distribución del personal dentro de la mayoría de este sector de las PYMES, encontramos con una estructura básica de un gerente, un administrador o jefe, un contador y los operarios.

La única empresa que cuenta con más de 50 personas en su personal es SALGRAF, la misma que esta constituida por 2 gerentes, 4 jefes, personal administrativo y logístico (repcionista, contador, etc.) y los operarios.

Por otra parte, actualmente el Gobierno de la República del Ecuador obliga a que las empresas cuenten con un 4% de empleados con discapacidad dentro de la nomina. Sin embargo, dentro de este sector, son 3 empresas las que cuentan con personal con algún tipo de discapacidad, y una de ellas no alcanza el 4% exigido por la Ley. Por lo tanto, sería adecuado que las empresas busquen cumplir con esta ley, sobretodo porque es importante la inclusión de las personas con discapacidad a la sociedad.

Finalmente, es importante recalcar que la capacitación y actualización dentro de las actividades de impresión es tan importante como en los otros campos laborales, por lo cual los trabajadores deben superar sus estándares, brindar un mejor trabajo para su empresa y para los consumidores.

3.3.6. Presencia del marketing.

Dentro de este sector, en el área del marketing no existe desarrollo considerable en ninguna de las empresas entrevistadas.

La mayoría de las empresas no utiliza ningún medio para darse a conocer o promocionarse, por lo tanto, los clientes han llegado por referencias verbales o son clientes que se han mantenido por años.

Una de las empresas, considera que sus rótulos y la página WEB son herramientas útiles para que las personas los identifiquen y los busquen como proveedores de productos relacionados con la impresión, y adicionalmente se manejan con presentación directa de la empresa en varias instituciones del país.

Otras empresas visitan varias instituciones para darse a conocer, y manejan catálogos y muestrarios para que el cliente perciba su trabajo.

Una vez analizado el perfil general de las empresas en el área de marketing, es importante recalcar que solo 3 de las empresas entrevistadas cuentan con una persona o un grupo encargado del Marketing dentro de la institución, mientras que las 20 restantes no tienen personal específico para esta área.

3.3.7. Proveedores y clientes.

Proveedores.

Un proveedor “es una persona natural o jurídica que se encarga de abastecer de todo lo necesario a grandes grupos, asociaciones o empresas. La mayoría de proveedores se constituyen bajo la modalidad con fines de lucro”.⁵⁴

⁵⁴ Cfr. O, GRECO. A, GODOY. Op. Cit. Página 569.

A continuación se presenta un cuadro realizado en base a datos proporcionados por la CAPEIPI y de proveedores proporcionados por algunas empresas entrevistadas.

Cuadro N° 06

PROVEEDORES DE LAS PYMES DEL SECTOR IMPRESIÓN			
EMPRESA	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
PRODUPELMA	2528699 - 2905851	Av. América n17-123 entre Bogotá y caracas	Papelera
COMERQUIMICORP	2527465 - 2557681	Versalles n17-190 y asunción	Insumos
			Químicos
GRAPHIC SOURCE	2950849 - 2285507	Benalcázar n11-285 y Guatemala	Maquinaria e insumos
PROPANDINA	2486215	Calle de los arupos e5-84 y av. Eloy Alfaro	Papelera
HEIDELBERG	2559407	Foch e9-94 y Tamayo	Maquinaria
ANDIPAPEL	2482253	Calle 40 n73 lote 10 es-164 y Eloy Alfaro	Papelera
FERROSTAAL	2524779	Toledo 24-750 y Valladolid	Maquinaria
SIGN SERVICE	2540524	América N34-S12 y Francisco Hernández de Girón	Insumos Impresión
PAPELARIAS	2409933 - 2407399	10 de agosto n53-42 y capitán Borja	Papelera
ARCLAD	3500-100 Ext 110	José Andrade Oe1-298 y Juan de Celis	Adhesivos
MULLER MARTINI	2455052	Juan González e3-30 e Ignacio santa maría edificio metrópoli	Maquinaria terminados gráficos
GLOBAL GRAPHIC	2543313 - 2525580	Mariana de Jesús NE-340 y Alemania Esq.	Maquinaria
MECANOGRÁFICA	2528605 - 2556391	Amazonas n31-50 y mariana de Jesús	Maquinaria repuestos
GRAFINAL	2224602	Selva alegre 1161 y Manuel de Urtreras	Maquinaria
	2544664		Repuestos
COMERCIAL FENIX			Papel y rotulación
IMMEVI			Suministros y maquinaria de rotulación
ADEFOL			Papel
Comercial Armas			Impresoras

Jaramillo			
CONPAPEL			Papel
PROPANDINA			Papel
OFFIGRAFIC			
EXPOMEDIOS			Equipos y material de impresión
ROTUMARKET			Suministros e insumos de rotulación
3M			Varios suministros
XEROX			Equipos de computación y digitales
MARTEC			Equipos de computación y digitales
SEPTA			
PANTONI			
Papeles punto com			Papel
COLPAPELES			Papel
TECNO BRINO			
TECNICA UNIDA			Tintas, películas e insumos
POLICOLOR			Impresión
HERPAL			Empacado y codificado
ECUACOLOR			Pintura

Fuente: CAPEIPI. SECTOR GRÁFICO. P, BAEZ. (2010). Información remitida vía electrónica el 10 de mayo de 2010. Ecuador. Y Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

Como podemos ver, existen varios proveedores dentro del Sector gráfico, muchos de ellos son grandes industriales gráficos y otros son empresas medianas que proveen de materias primas de diferentes tipos.

Clientes.

Las PYMES del sector gráfico cuentan con clientes de diferentes rangos, algunas de estas empresas son proveedoras de empresas públicas, mientras que otras abastecen únicamente a Empresas de la Gran Industria, y finalmente, la mayoría atiende a empresas privadas y público en general.

A continuación se presentan los clientes de las algunas empresas entrevistadas:

Cuadro N° 07
CLIENTES DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS DEL SECTOR DE ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN Y GRABACIÓN
CLIENTES
Rotulistas
Publicistas
Diseñadores
Centro Comercial El Bosque
Pronaca
Oriflame
ACE Seguros
Dilipa (cliente único)
Yasuni ITT
Ministerio de turismo del Ecuador
Fybeca
Yanbal
KFC
Agencias de publicidad
Fybeca
Quicentro
Embajada de USA
Aldeas SOS
UNIFEM
FLACSO
ACREDITA
General Motors
Hotel Sheraton
Importadora Porras
Dynacom
Diners
Banco del pichincha (visa -Masterdcard)

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

Al igual que con los proveedores, el cuadro N° 07 no cuenta con los datos de todas las empresas por políticas de confidencialidad establecidas por las diferentes instituciones.

3.3.8. Tipos de financiamiento.

Las PYMES de este sector, cuentan con algunas formas clásicas de financiamiento, que son los préstamos a entidades bancarias y el financiamiento a través de crédito que les otorgan sus proveedores.

De las 23 empresas entrevistadas, apenas 10 han necesitado algún tipo de financiamiento a lo largo su desarrollo empresarial. La mayoría de estas empresas han recurrido al préstamo bancario para poder obtener los recursos necesarios para invertirlos directamente en la empresa.

Por otra parte, la mayoría de las empresas cuentan con el financiamiento mediante el crédito de sus proveedores, ya sea a 15 o 30 días máximo, de acuerdo al monto de compra o acorde a un acuerdo previo con el proveedor.

Finalmente, del total de las empresas entrevistadas, solo una ha recurrido a sus socios para poder conseguir los recursos necesarios.

3.3.9. Alcance comercial.

La oferta de servicios gráficos proporcionados por las PYMES en la ciudad de Quito está sobredimensionada, es decir, la demanda de este tipo de servicios está saturada.

Todas las empresas de este sector consideran que existen un gran número de oferentes de estos servicios, y cada vez sus utilidades disminuyen por la disminución de precios de la competencia.

Por otro lado, al tratarse de empresas pequeñas y medianas en el sector de impresión, todas estas empresas cuentan con un solo establecimiento de producción y distribución de los productos.

La mayoría de las empresas realiza distribución y cobertura únicamente en la ciudad de Quito. Pero existen empresas que tienen distribución en otras ciudades, como las empresas Salgraf e Impresiones Industriales Chromagraph que tienen cobertura en Guayaquil y Cuenca,. Graffic Art cuenta con apoyo en Guayaquil. Mosaico Soluciones Gráficas y Vidortec realizan negocios de impresión también en Guayaquil. Y finalmente, Tecnissupport tiene cobertura en Machachi.

Cuadro N° 08	
EMPRESAS CON COBERTURA ADICIONAL A QUITO	
EMPRESA	COBERTURA
Graffic art s.a	Guayaquil
Impresiones industriales chromagraph cia. Ltda.	Guayaquil
	Cuenca
Mosaico soluciones graficas grafosmosaico cia. Ltda.	Guayaquil
Salgraf	Guayaquil
	Cuenca
Tecnissupport Cia. Ltda.	Machachi
Vidortec	Guayaquil

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
Elaborado por: Nathaly Clavijo

3.3.10. Comparación con un enfoque global.

Con relación a las PYMES, del Sector de Impresión, a nivel mundial. La principal diferencia con las PYMES de Quito es la tecnología con la que cuentan en países como Estados Unidos, España y Japón. Esta tecnología les permite optimizar procesos y elevar sus estándares de calidad, lo cual lo vuelve más competitivos dentro de sus países y a nivel internacional.

En lo referente a la demanda y la oferta, las PYMES manufactureras de Quito dentro del Sector de Impresión, no se encuentran en desventaja a nivel internacional ya que los servicios gráficos son los que más desarrollo han tenido en diferentes países.

3.3.11. Responsabilidad social de los subsectores estudiados.

En lo referente a la ayuda o compromiso de responsabilidad social, son muy pocas las empresas que han gestionado o se han involucrado en un proyecto de este tipo.

Algunas de las empresas han participado en mingas barriales o proyectos de apoyo deportivo, ninguno de ellos ha tenido un alcance marcado para la sociedad en general. La empresa que más comprometida se encuentra con este tipo de responsabilidad es Graffic Art, la misma que ha sido parte del Yasuni ITT y ha participado en el proyecto de “Turismo sin fronteras”.

Un punto de consideración dentro de este Sector es el uso del papel, actualmente ninguna de las empresas cuenta con un plan de reciclamiento o disminución de desperdicios en la producción de sus artículos. Por lo tanto, el efecto ambiental de estas empresas es alto en la parte de deforestación, sin embargo, algunos entrevistados que el impacto causado por las PYMES no es ni la mitad del causado por la Gran Industria, y adicionalmente, consideran que los artículos producidos son necesarios para las empresas de los diferentes sectores del país.

En lo correspondiente a las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa, es notoria la convivencia diaria en este tipo de empresas, ya que la mayoría de ellas cuenta con un personal reducido que mantiene un contacto cotidiano a lo largo de la jornada de trabajo, la misma que ocupa gran parte de su día y de su vida. Por esta razón, los empleados y colaboradores de las empresas se sienten en un ambiente familiar al momento de realizar su trabajo, y en muchos casos los amigos o compañeros de trabajo son aquellos que forman parte de su vida fuera de la empresa.

Esta relación podría afectar de alguna manera a la empresa por el nivel de confianza entre los empleados, sin embargo, los gerentes sienten que esto no influye de manera negativa, sino todo lo contrario ya que el ambiente de trabajo no se torna negativamente competitivo y existe mayor coordinación en las tareas a realizarse.

CAPÍTULO IV.

HABILIDADES GERENCIALES.

4. HABILIDADES GERENCIALES.

4.1. ROL DE UN GERENTE.

4.1.1. Niveles gerenciales.

4.1.1.1. Niveles gerenciales en la PYMES.

De manera general existen 3 diferentes niveles gerenciales que se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa en diferentes partes del mundo.

Los niveles gerenciales se crearon en base a varios factores como: la responsabilidad que tienen las personas que ocupan cada nivel, así como también las diferentes habilidades que una persona debe desarrollar dentro de una organización.

Los niveles gerenciales son:

Gerente de primera línea. Son las personas que se encargan de supervisar el trabajo de terceros dentro de la organización. Dentro de los niveles gerenciales éste es el más bajo de los 3 niveles.

“Los gerentes de primera línea dirigen a los empleados que no son gerentes; no supervisan a los gerentes. Algunos ejemplos serán el jefe o supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de supervisones.”⁵⁵

Gerentes medios. Los gerentes de nivel medio, los mismos que se encargan de la dirección de actividades relacionadas con gerentes de niveles inferiores, y también pueden participar de actividades de los empleados operativos.

Una de las principales actividades de la gerencia media es dirigir actividades que incentiven el cumplimiento de las políticas de la organización y de esta manera poder equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus superiores.

“Los **gerentes de nivel medio** son los que se encuentran entre el gerente de primera línea (supervisor) y los gerentes de alto nivel. Estas personas administran a otros gerentes – y quizá a algunos empleados operativos – y por lo general son los encargados de traducir las metas que establece la alta gerencia en detalles específicos que puedan desempeñar los gerentes de niveles inferiores. En las organizaciones, los gerentes de nivel medio tienen títulos como jefe de departamento o sección, líder de proyectos, jefe de unidad, gerente de distrito o gerente de división.”⁵⁶

⁵⁵ J, STONER., E, FREEMAN., D, GILBERT. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación. Páginas 17 -18.

⁵⁶ S, ROBBINS., D, DECENZO. (2002). *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Pearson Educación. Páginas 5-6.

Alta gerencia. Comparada con los 2 niveles gerenciales anteriores, este nivel está conformado por un número reducido de personas, el mismo que se encarga de actividades relacionadas con la administración de toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Una de sus funciones es establecer políticas de las operaciones, además tienen que dirigir la interacción de la organización con su entorno. Forman parte de este nivel el “director general ejecutivo”, “director” y “subdirector”.⁵⁷

“En la cima de una organización o cerca de ella, están los **gerentes de nivel alto**. Estas personas, como Wiin Wu, son los encargados de tomar decisiones en cuanto al rumbo de la organización y de establecer políticas que afectarán a todos los miembros de la misma. Los gerentes de nivel alto suelen tener títulos como vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director de operaciones, director general o presidente del consejo de administración.”⁵⁸

4.1.1.2. Niveles Gerenciales en el Sector Actividades de Edición e impresión y Reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión.

En el Sector Actividades de Edición e impresión y Reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión de las PYMES manufactureras de Quito, encontramos únicamente 2 de los 3 niveles gerenciales mencionados, y son: la alta gerencia y la gerencia de nivel medio.

⁵⁷ Cfr. J, STONER., E, FREEMAN., D, GILBERT. Op. Cit.

⁵⁸ S, ROBBINS., D, DECENZO. Op. Cit.

En la mayoría de las empresas de este sector la alta gerencia está representada por el Gerente General únicamente, el mismo que se desempeña como representante legal de la institución. Sin embargo, hay pocas empresas que cuentan con otro Gerente que puede ser el de producción, marketing o finanzas, etc.

Los gerentes de nivel medio en este sector son denominados jefes o administradores, ellos son el apoyo directo de los Gerentes Generales. La mayoría de las empresas cuenta con un solo jefe o administrador, aunque en empresas medianas como Salgraf cuentan con 5 jefes. Los jefes son los más cercanos al personal operativo y cuentan con una idea más clara de la producción.

Finalmente, este sector no cuenta con la presencia de gerentes de primera línea, es decir, con supervisores o similares. Por lo tanto, el organigrama general de las empresas de este sector cuenta con el gerente general, el o los jefes, y el personal operativo.

4.1.2. Funciones del Gerente General.

4.1.2.1. Funciones del Gerente General PYMES.

Dentro de todas las organizaciones existen personas que se encargan del proceso de administración de la misma. Por lo general, la persona que se encuentra a la cabeza de la entidad y su organización es denominada

gerente, el mismo que debe tomar decisiones relacionadas con todos los temas y problemáticas que le puedan presentar a la empresa.

“Un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objetivo de poder alcanzar las metas de la organización. ... son los encargados de de las actividades que desarrollará un grupo de personas que comparten una meta y también de dar acceso al grupo a los recursos que empleará para alcanzarla.”⁵⁹

Hay que considerar que de acuerdo al alcance que tiene un gerente dentro de su organización se lo puede clasificar como un gerente general o un gerente funcional, siendo el primero el que mayor alcance tiene dentro de una entidad.

“Gerentes funcionales. El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

Gerentes generales. Por otra parte, el gerente general dirige una unidad completa, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independientes. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad, por ejemplo de producción, mercadotecnia y finanzas. Una pequeña empresa quizá sólo tenga un gerente general, pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos ala cabeza de la división relativamente independiente.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes funcionales planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo.”⁶⁰

Los gerentes generales se encargan de las operaciones y actividades de unidades más complejas y completas dentro de la organización. Debido a esto, los gerentes generales deben tener competencias gerenciales amplias

⁵⁹ D, HELLRIGEL., S, JACKSON., J, SLOCUM. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias. 11va edición.* México: Cengage Learning. Página7.

⁶⁰ J, STONER., E, FREEMAN., D, GILBERT. Op. Cit. Pagina 18.

que incluyan la acción estratégica y multicultural. Estas competencias pueden ser adquiridas por medio de capacitaciones formales y de diversos proyectos laborales, y también a través de su proceso de desarrollo dentro de la entidad, de esta manera podrá adaptarse y dirigir el área determinada.

Tomando como base el libro *Administración: un enfoque basado en competencias. 11va edición* escrito por D, HELLRIEGEL., S, JACKSON., J, SLOCUM, encontramos que un gerente debe tener 6 competencias, a las cuales los autores las describen como “competencias centrales”.

La primera de ellas es la *competencia para la comunicación*, para lo cual es importante que un gerente sepa negociar y comunicarse de manera formal e informal, y en cualquiera de los casos debe transmitir la información de manera clara, de manera que sea entendido con efectividad.

La segunda competencia a la que hacen referencia los autores es la *planeación y gestión*, la cual se relaciona con la organización y descripción de cargos dentro de una empresa, así como también la supervisión de cumplimiento de tareas y posibles problemas que se pudieran presentar con los empleados.

La tercera competencia es el *trabajo en equipo*, la cual se relaciona con la capacidad de un gerente para participar y dirigir eficazmente grupos pequeños que producen sus propios resultados.

La siguiente competencia es para la ***acción estratégica***, la cual se relaciona con el conocimiento y comprensión de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. Y promover el cumplimiento de todos estos parámetros por parte de los empleados.

Por otra parte, es importante que todos los gerentes tengan una visión internacional para sus empresas, es decir, que busquen ganar una parte del mercado mundial. Es por esto que los gerentes deben conocer de factores políticos, culturales y económicos, nacionales e internacionales, que puedan relacionarse directa o indirectamente con la empresa. A esto se lo conoce como ***competencia multicultural***.

Finalmente, tenemos a la competencia para la ***autoadministración***, esto se relaciona incluso con el estilo de vida del gerente, y es asumir los resultados producidos como propios, sin importar si son resultados positivos o negativos. Esta competencia se relaciona con la integridad, ética, ímpetu, flexibilidad, y equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Es importante conocer las funciones que tiene que cumplir para que la empresa se desarrolle satisfactoriamente, sin olvidar que la gerencia general se encarga de 2 funciones principales, de las cuales se derivan otras:

1. “Actividades de línea, aquello para lo cual existe la organización En una empresa comercial esto comprende:
 - Generación de negocios – innovación (desarrollo de nuevos productos), mercadeo y ventas;
 - Satisfacción de la demanda – fabricación del producto para satisfacer la demanda y distribuirlo a los clientes.

Retroalimentación por parte del cliente en forma de nuevos pedidos y reacciones ante el producto que van a afectar las actividades de generación de negocios.

2. Actividades de personal o de servicios, que aseguran que las actividades de línea puedan desarrollarse:
 - Dando una sensación de dirección por medio de la planeación y el presupuesto;
 - Proporcionando financiación y los medios de planeación y control de los gastos;
 - Suministrando recursos humanos en las cantidades y calidades requeridas;
 - Ofreciendo servicios gerenciales y actividades de apoyo de la gerencia, que incluyan tecnología de información, investigación operativa, estudio de trabajos y otras actividades que tengan por objeto mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.”

A continuación describiré las diversas funciones de los gerentes, recolectadas de varios autores, las mismas que se derivan de las actividades descritas anteriormente.

En primer lugar, ampliaré las funciones citadas por L, BELKER y G, TOPCHIK en las páginas 51, 57, 69, 75, 79, 155 de su libro *Gerente por primera vez*:

- **Lidie con los empleados problemáticos.**

El gerente general debe crear un ambiente adecuado de trabajo, para lo cual se busca disminuir los factores que puedan causar inconvenientes. Entre estos factores se encuentran los empleados problemáticos, los mismos que van ser identificados, y posteriormente, se les propondrá rehabilitación, o una terapia diferente en caso de que se traten de problemas personales.

- **Entreviste y contraste.**

Es importante que un gerente tenga varios puntos de vista antes de tomar una decisión, tanto en problemas de la empresa como con el personal, por lo tanto, debe investigar y poder comparar diferentes posiciones o escenarios para un problema.

- **Entrene a los miembros del equipo.**

Como ya mencioné anteriormente un gerente será capaz de trabajar en equipo, capacitar al mismo, promover la retroalimentación y mantener el control de calidad del trabajo en equipo.

- **Lidie con el cambio.**

El gerente promová la aceptación y adaptación de los empleados nuevos, y evitar la resistencia al cambio.

- **Dirigir, participar y conducir reuniones.**

Todos los gerentes se desarrollan en un ambiente de reuniones, conferencias, entrevistas y agendas muy ocupadas, es por esto, que una de sus funciones principales es dirigir y participar de reuniones o actividades de liderazgo.

A continuación “Seis tareas básicas de los gerentes generales”, descritas por J, Bower:

- **“Modelar el ambiente de trabajo.**
 Cualquiera que sea el ambiente que el gerente herede del pasado, modelar – o remodelar – es una tarea de importancia crítica. Y esto es tan cierto en la compañías pequeñas y medianas como en las gigantes, como General Motors y General Electric.
 Tres elementos determinan el ambiente de trabajo de una compañía:
 1. Las normas de rendimiento que imperan y que fijan el ritmo y la calidad de los esfuerzos de la gente; 2. los conceptos mercantiles que definen cómo es la compañía y cómo opera; y 3. los conceptos sobre las personas y los valores que imperan y que definen cómo se trabaja allí.
- **Formulación de una visión estratégica.**
 Como el gerente es el único ejecutivo que puede comprometer a toda la organización en una estrategia particular, los mejores gerentes generales se ven invariablemente comprometidos en la formulación estratégica; dirigen el esfuerzo, y no se limitan simplemente a presidir su ejecución. Para empezar, tienen una visión estratégica de cada negocio o la desarrollan rápidamente cuando les asignan un nuevo cargo.
- **Asignación de recursos.**
 Los mejores gerentes generales concretan recursos en situaciones que brindan oportunidad de obtener una importante ventaja competitiva, o, por lo menos, mejorar una que ya se tiene. Mucho antes de que se pusiera de moda la reestructuración, estaban preparados para cambiar de énfasis y obtener más por su inversión.
- **Formación de gerentes de primera.**
 Todo el mundo sabe cuán importante es atraer gerentes de talento, prepararlos rápidamente y mantenerlos estimulados en el cargo apropiado. Sin embargo, no todo el mundo sabe lo que se necesita para lograrlo. En realidad, muy pocas compañías lo saben. La falta de talento gerencial sigue en importancia a las bajas normas como causa de un rendimiento deficiente.
 Los mejores gerentes generales toman resueltamente las duras medidas que se necesitan para vigorizar la organización. No tratan de racionalizar engañosamente la inacción con la esperanza de que más experiencia transforme automáticamente a un gerente débil en uno fuerte o empleado mediocre en uno sobresaliente. En consecuencia, cada año tienen mejores gerentes en los puntos críticos en lugar de un grupo que simplemente tiene cada año un año más viejo.
- **Fortalecimiento de la organización.**
 Los mejores gerentes generales parecen buscar las maneras más sencillas de hacer las cosas, lo que generalmente significa menos niveles administrativos, cargos más importantes, y más amplias responsabilidades. También intervienen personalmente en la

solución de grandes problemas sin hacer caso de lo que diga el organigrama.

- **La administración cotidiana.**

La sexta y última responsabilidad de un gerente general es supervisar las operaciones y la ejecución. Eso significa dirigir el negocio día por día, produciendo planes sensatos, descubriendo temprano problemas y oportunidades y respondiendo vigorosamente a ellos.

Los mejores gerentes generales se orientan a resultados. Sus planes de operación son compromisos, no simplemente algo que quisiera alcanzar.”⁶¹

4.1.2.2. Funciones del Gerente General del Sector Actividades de Edición e impresión y Reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión.

Dentro del Sector Actividades de Edición e impresión y Reproducción de grabaciones, los Gerentes Generales tienen la representación legal de su empresa y adicionalmente algunas funciones más dentro de la empresa.

Los Gerentes Generales de este sector tienen que:

- Capacitar y guiar a los gerentes de nivel medio o jefes en la ejecución de las acciones dentro de la empresa.
- Asignar los recursos de la empresa, tanto los financieros como los humanos.
- Revisión del cumplimiento de las políticas de la empresa y establecimiento de sanciones en caso de incumplimiento.
- Dirigir reuniones de trabajo.

⁶¹ J, BOWER. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Colombia: Editorial Norma. Páginas 3 a 18.

- Planificar y vigilar el cumplimiento de un cronograma de actividades y producción de la empresa para un período determinado.
- Informarse sobre los resultados financieros y no financieros, obtenidos por la empresa.
- Tomar decisiones en base a los resultados obtenidos, buscando mejorar la institución.

Estas son las principales funciones, evidenciadas del trabajo de campo, de un Gerente General de las PYMES de este sector, considerando que éstas son empresas pequeñas y existe mayor comunicación y velocidad en toma de decisiones, lo cual optimiza la respuesta ante cualquier inconveniente.

4.1.3. Los Gerentes Funcionales.

4.1.3.1. Los Gerentes Funcionales de las PYMES.

En la sección anterior abordamos el tema de los gerentes generales, y dentro de la clasificación general de los gerentes pudimos observar que también existían los gerentes funcionales, los mismos que se encargan de un área específica dentro de la organización, a continuación una explicación de este tipo de gerentes:

“Los **gerentes funcionales** supervisan a los empleados que tienen experiencia en un campo, como en contabilidad, recursos humanos, ventas, finanza, marketing o producción. Por ejemplo, Michael Brown es jefe de departamento de nómina de Capston Mortgage Corporation, y su cargo es de gerente funcional. Él no determina los sueldos de los empleados como lo haría un gerente general, pero sí se encarga de que los cheques de la nómina

sean elaborados a tiempo y por el monto correcto. Por lo general, los gerentes funcionales tienen mucha experiencia en y conocimientos técnicos en las áreas de operación que ellos supervisan.”⁶²

4.1.3.2. Los Gerentes Funcionales del Sector Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de grabaciones, subsector Actividades de impresión.

Los gerentes funcionales dentro del Sector Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de grabaciones, tienen la categoría de jefes o supervisores de un área.

Muy pocas empresas medianas dentro de este sector cuentan con gerentes funcionales, ya que la mayoría de los organigramas se encuentran constituidos básicamente por el gerente, el contador y secretaria, y los trabajadores operativos.

Sin embargo, las empresas que cuentan con los gerentes funcionales están constituidas con un máximo de 4 jefaturas, las mismas que encontramos en una sola empresa mediana que es Salgraf; y en otras se han encontrado solo una jefatura o gerente de producción.

Por otro lado, las pequeñas empresas de este sector no tienen un organigrama que conste de gerentes funcionales o jefes o gerentes. Están constituidas por el gerente, personal administrativo y operativo.

⁶² D, HELLRIEGEL., S, JACKSON., J, SLOCUM. Op. Cit. Página 8.

Finalmente, los gerentes funcionales en las empresas de este sector se encuentran relacionados con casi la totalidad del personal, ya que al ser pequeñas y medianas empresas existe una mayor interacción entre todos los empleados. Esto constituye una ventaja ya que los gerentes funcionales pueden conocer y evaluar al personal sin intermediarios y poder emitir informes apegados a la verdad y a las necesidades directas de las diferentes empresas.

4.2. HABILIDADES GERENCIALES.

4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales.

MICHAEL ARMSTRONG.

Armstrong enumera algunas de las habilidades gerenciales con las que debe contar un gerente, entre ellas: coordinación delegación, comunicación, negociación o entrevistas. Todas estas habilidades están relacionadas con la pericia y la práctica profesional que se irá desarrollando a lo largo de su vida laboral en entrenamientos y adquiriendo experiencia a través de nuevos retos.⁶³

⁶³ M, ARMSTRONG. (1988). *Manual de técnicas gerenciales*. Londres: Fondo editorial. Páginas 14.

HENRY MINTZBERG.

Según Henry Mintzberg existen 3 tipos de habilidades con las que deberían contar los gerentes, sin embargo, él se nombra a las habilidades como “papeles”.

Papeles interpersonales. Los gerentes deben desarrollar papeles que les permitan avanzar satisfactoriamente dentro y fuera de la empresa. Estos papeles se conocen como **interpersonales** y son: cabeza visible, líder y enlace.

El papel de cabeza visible se relaciona con las obligaciones del gerente, principalmente con reuniones, ceremonias y actividades en las que el gerente asume completamente la responsabilidad de las decisiones tomadas por la empresa o una parte de ella.

Adicionalmente, un gerente tiene a su alcance la motivación de su personal, así como también el papel de información y representación de su empresa en varias actividades. También toma decisiones considerando la opinión de varias personas de la organización. A este papel se le conoce como **líder**.

Finalmente, el papel de enlace mediante el cual se busca la vinculación entre la organización y su entorno interno y externo, teniendo como intermediario al gerente general o funcional.

Papeles de información. Dentro de este papel se encuentra: el monitoreo, la difusión y vocero. El primero se trata de la recepción de información de diferentes medios, la misma que debe ser retenida y analizada por el gerente. La difusión se relaciona con la capacidad de comunicación del gerente y el nivel de entendimiento que tiene y proporciona a otros al hablar. Finalmente, el ser vocero tiene que ver con la representación de la organización ante extraños y poder transmitir correctamente la información interna.⁶⁴

Papeles de decisión. Mintzberg señaló que para poder tomar decisiones acertadas, los gerentes deben ser emprendedores, gestores de anomalías, asignadores de recursos y negociadores.

“Como emprendedores, los gerentes inician y controlan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización. Como gestor d anomalías, los gerentes toman medidas correctivas en respuesta a problemas no previstos. Como asignadores de recursos, los gerentes son responsables de repartir o disponer de los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, actúan como negociadores cuando discuten y negocian con otros grupos para obtener ventajas para sus unidades”.⁶⁵

STEPHEN ROBBINS Y DAVID DECENZO.

En el libro escrito por Robbins y DeCenzo encontramos cuatro grupos de

habilidades gerenciales generales:

El primer grupo las denominaron **habilidades conceptuales**, éstas se relacionan con la capacidad mental de los gerentes para analizar y afrontar

⁶⁴ Cfr. S, ROBBINS. (1997). *La administración en el mundo de hoy*. Primera edición. Estados Unidos: Pearson Educación. Páginas 37 – 38.

⁶⁵ S, ROBBINS. Op. Cit. Páginas 37 – 38.

diferentes situaciones dentro de la organización, y optimizar la toma de decisiones.

El segundo grupo es el correspondiente a las **habilidades interpersonales**, éstas tienen que ver con la interrelación que existe entre el gerente y sus subordinados, es decir, la buena comunicación (enseñanza, entendimiento y motivación) y la capacidad de delegar.

Según Robbins y DeCenzo, los gerentes deben contar con **habilidades técnicas**, las mismas que están ligadas a los conocimientos especializados y la aplicación de éstos, siempre buscando el cumplimiento de las metas de la empresa.

“En el caso de los gerentes de nivel alto, estas capacidades suelen estar relacionadas con el conocimiento de la industria y una comprensión general de los procesos y productos de la organización. En el de los gerentes de niveles medio y bajo, están relacionadas con los conocimientos especializados que requieren para los campos de su trabajo.”⁶⁶

El cuarto grupo de habilidades es el de las **habilidades políticas**, que se refieren a mejorar la posición de las personas, establecer una base de poder y contactos correctos. Por lo cual los gerentes obtienen mejores evaluación y aumentan su probabilidad de ascensos.⁶⁷

Por otra parte Stephen Robbins ha determinado varias habilidades gerenciales a las que él clasifica como **habilidades específicas**:

⁶⁶ S, ROBBINS., D, DECENZO. (2002). *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Pearson Educación. Páginas 13-14.

⁶⁷ Cfr. S, ROBBINS., D, DECENZO. Op. Cit.

“**Habilidades específicas.** La investigación ha identificado 6 grupos de comportamientos que explican poco más del 50 por ciento de la efectividad del gerente.

- Control del ambiente y de los recursos de la organización. Esto incluye demostrar, tanto en las reuniones de planeación y asignación de recursos como en la toma de decisiones, la capacidad de ser proactivo y estar a la vanguardia en los cambios ambientales. También involucra basar las decisiones sobre los recursos en un conocimiento claro, actualizado y preciso de los objetivos de la compañía.
- Organización y coordinación. Con esta habilidad, los gerentes organizan en torno a las tareas y luego coordinan las relaciones interdependientes que existan entre aquéllas, sin importar cuales sean.
- Manejo de la información. Este grupo de comportamientos comprende el uso de los canales de información y comunicación para identificar problemas, entender los cambios en el ambiente y tomar decisiones efectivas.
- Ser el sustento de crecimiento y el desarrollo. Los gerentes propician su propio crecimiento y desarrollo personal, como también el de sus empleados, a través de un proceso continuo de aprendizaje en el trabajo.
- Motivación de los empleados y manejo de conflictos. Los gerentes intensifican los aspectos positivos de la motivación de manera que los empleados se sientan impulsados al desarrollar su trabajo, al tiempo que eliminan aquellos conflictos que podrían inhibir la motivación de los empleados.
- Solución estratégica de problemas. Los gerentes adoptan la responsabilidad de sus propias decisiones y se aseguran de que los subordinados usen efectivamente sus habilidades de toma de decisiones.”⁶⁸

ROBERT L. KATZ.

Robert L. Katz popularizó un concepto de Henry Fayol, en el cual Fayol definió tres habilidades básicas: técnica, humanística y conceptual.

“La **habilidad técnica** es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todas las capacidades técnicas de sus respectivos campos.

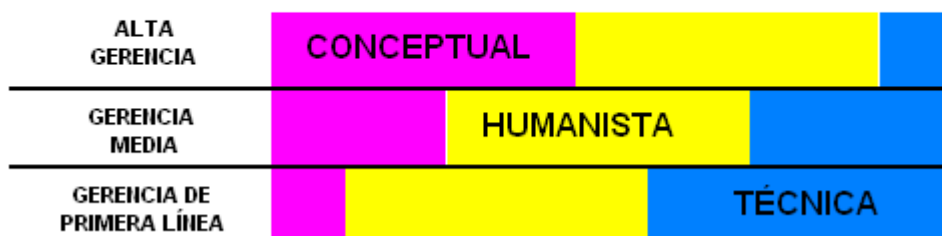
⁶⁸ S, ROBBINS. (1997). *La administración en el mundo de hoy*. Primera edición. Estados Unidos: Pearson Educación. Páginas 38-39.

La **habilidad humanista** es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos.

La **habilidad conceptual** es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Ésta implica comprender la organización como un todo, entender cómo unas de las partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Fayol y Katz sugiere que, si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización. La habilidad técnica es más importante en los niveles bajos. La habilidad humanista, aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los mandos medios; su capacidad para despertar las habilidades técnicas de sus subalternos es más importante que su eficiencia técnica personal. La importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativo. Es muy importante que los niveles altos, los más altos, entiendan la gama entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo. En estos niveles es donde el administrador debe tener una comprensión clara del panorama general.”⁶⁹

HABILIDADES RELATIVAS NECESARIAS PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO DE GERENTES DE DIFERENTES NIVELES



⁶⁹ J, STONER., E, FREEMAN., D, GILBERT. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación. Páginas 18 -19.

KOUZES Y POSNER.

Las habilidades gerenciales, como ya hemos visto, son las destrezas que deben ser dominadas por los gerentes para lograr un ambiente interno y externo favorable para el desarrollo normal de las actividades de la organización. A continuación presentaré el enfoque propuesto por Kouzes y Posner.

Según estos dos autores las principales habilidades de un gerente son:

- Provocar el cambio.

Los gerentes deben ser los pioneros en promover cambios positivos de innovación para la organización, y de esta manera lograr un crecimiento positivo al asumir nuevos riesgos y experimentar.

- Inspirar una visión compartida.

Promover el cumplimiento del plan estratégico, tomando como puntos fundamentales la misión y visión, para lo cual se debe buscar que todos los entes de la empresa se encuentren comprometidos con alcanzar las metas propuestas, y sobre todo, que se encuentren identificados en cada uno de ellos.

- Dejar actuar a otros.

Los gerentes cuentan con grupos de apoyo dentro de su institución, es por esto que se debe generar confianza y apoyo entre ellos para llegar a los objetivos, incluso delegando toma de decisiones competentes a otros sectores o departamentos.

- Mostrar el camino.

El gerente, al tener los conocimientos necesarios, debe guiar a sus empleados con el ejemplo y con capacitaciones, y de esta manera promover nuevos logros.

- Motivar desde el corazón.

Reconocer el trabajo especial de varios empleados mediante estímulos, tanto monetarios como no monetarios. Y promover el trabajo en equipo y de igual manera recompensar los logros alcanzados por estos equipos.⁷⁰

FRED LUTHAS.

Al igual que otros autores, Fred Luthas ha dado su opinión sobre las habilidades gerenciales, a las cuales él denomina **habilidades administrativas exitosas**, y son:

- Administración tradicional.

Se relaciona con la adecuada toma de decisiones basada en un proceso de planeación y coordinación de actividades dentro de la organización.

⁷⁰ Cfr. ESCUELA DE INGENIERIA ELECTRONICA. [<http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/04-%20Liderazgo/Liderazgo%20situacional.ppt>]. **Liderazgo situacional**. 17 de junio de 2010.

- Comunicación.

Como vemos, la mayoría de los autores coinciden en que la comunicación es importante para todos los gerentes, ya que crea enlaces internos y externos a través de la comunicación diaria y relaciones con otras entidades o personas.

- Administración de recursos humanos.

Se trata de la motivación, disciplina, capacitación y manejos de conflictos que brinda el gerente a todos sus colaboradores.

- Trabajo de redes.

Se trata principalmente de la destreza del trabajo en equipo, la manera de comunicarse, socialización e interacción con varias personas.⁷¹

4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional.

Las organizaciones tienen, desde sus inicios, un objetivo establecido, y es vital que éste sea dado a conocer a todos los miembros de la organización. Es importante que cada colaborador conozca la forma en la que se busca llegar al objetivo y las nuevas metas que surgen de él.

⁷¹ Cfr. IU PUEBLA. [http://www.iupuebla.com/Maestrias/MDE/material_apoyo/M_A_desarrollo%20de%20habilidades%20gerenciales.pdf]. *Desarrollo de habilidades gerenciales*. 20 de junio de 2010.

“En primer lugar las organizaciones tienen un propósito claro. Por lo general este propósito está expresado en términos de una meta o un conjunto de metas. En segundo lugar cada una está compuesta de gente. Tercero, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define los papeles formales y limita el comportamiento de sus miembros. Por lo tanto, el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito preciso, incluye gente o miembros y posee una estructura sistemática.”⁷²

Las habilidades gerenciales constituyen una herramienta para promover de manera adecuada el desarrollo de una empresa a través de su recurso humano.

Según las habilidades propuestas por Edgar Schein, se deben analizar y aplicar habilidades de acuerdo al requerimiento de la organización, es por esto, que los gerentes deben conocer y aplicar los cuatro tipos de habilidades propuestas, y sobretodo deben estar concientes de la correcta aplicación de las mismas.

El entorno y las actividades que desarrollan las empresas no son constantes, ya que pueden variar de acuerdo a la época del año o cualquier otro factor, por lo tanto la aplicación correcta de las habilidades ayuda a la empresa a afrontar de manera adecuada un momento de crisis o una situación cotidiana, minimizando los problemas que se podrían presentar.

4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales.

El contar con una metodología adecuada para evaluar las habilidades que necesitan los gerentes, se convierte en una ventaja latente dentro de la

⁷²ROBBINS S, *La Administración en el Mundo de Hoy*, Primera Edición, Prentice Hall, México, 1998. Pág. 35.

organización, puesto que la correcta evaluación de los diferentes gerentes presentará las fortalezas que tienen o las debilidades y problemas que se pueden presentar.

Una vez determinada la evaluación, es necesario la implementación de un sistema de retroalimentación que permita controlar y mejorar las debilidades encontradas, así como mantener las fortalezas. Con este procedimiento la organización se mantendrá con una ventaja tanto interna como externa, ya que se podría decir que conoce a todos los gerentes que la representan.

Para lograr una correcta evaluación de las habilidades gerenciales es necesario recolectar información suficiente, la misma que nos permita establecer la presencia o ausencia de la habilidad dentro de un determinado escenario o acción.

Para poder llevar una evaluación que presente los resultados esperados, se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos de la evaluación (para qué).

Hay que establecer la finalidad de la evaluación de esta manera optimizar los resultados en función de los objetivos y asignar un grado de significancia.

- Definir las habilidades a evaluar.

Se busca las habilidades más utilizadas por los gerentes, lo cual nos da una ventaja ya que las más utilizadas tienen un peso superior al momento de predecir.

- Seleccionar métodos directamente relacionados y la escala adecuada.

Según Peter Drucker los tipos de evaluación más comunes con: observación del rendimiento, pruebas de habilidades, ejercicios de simulación, armar un proyecto, preguntas orales, exámen escrito, preguntas de elección múltiple.

Hay que tomar en cuenta que para elegir los métodos hay que tener claro los objetivos, ya que muchos de los métodos pueden ser útiles mientras que otros no nos presenten resultados relacionados con nuestros objetivos.

- Fijar los niveles de encuestados.

Hay que determinar el rango de gerentes que se va a evaluar, ya sea por nivel o sector u otra variable, lo cual nos ayudará a determinar los resultados en base a un parámetro determinado.

- Establecer la muestra.

El tamaño de la muestra así como sus características deben ser planteados tomando en cuenta la demostración de la hipótesis, Es decir, la muestra debe tener la cantidad adecuada y debe ser dirigida al

sector principal de la investigación lo cual garantiza resultados confiables y seguros.

- **Recolección de información.**

Hay que buscar la información más específica, lo cual evitaría el error de hablar de generalidades dentro de la investigación.

Se puede utilizar uno o varios métodos de recolección de información, entre ellos encuestas, entrevistas, revistas, libros, etc.

La más común es la entrevista directa a los gerentes de las diferentes empresas, adicionalmente existen métodos relacionados con software de investigación y recolección de información.

- **Análisis de resultados.**

Antes del análisis de resultados, hay que verificar que la información recolectada sea congruente con los objetivos planteados al inicio.

Para realizar el análisis de los resultados, se debe considerar todos los elementos de la investigación, como la manera en que se recolectó la información, establecer un orden para la información, encontrar coincidencias y diferencias dentro de la información, entre otros.

Posteriormente, hay que dedicarse a la interpretación correcta de los resultados, lo que implica si son positivos o negativos. Y para finalizar se deben establecer conclusiones y recomendaciones de acuerdo al

criterio del investigador después de haber analizado toda la información.

- **Presentación de resultados.**

Los resultados deben ser presentados de acuerdo al público que los va a recibir, ya que con la presentación se busca el completo entendimiento por parte de la audiencia.

- **Ejecución de resultados.**

Se debe tomar en cuenta todos los resultados para definir aquellos problemas que se deben resolver y debilidades que se deben afrontar, por lo cual es necesario la aplicación de recomendaciones para la ejecución de los resultados en el corto plazo para mejorar la vida de la empresa y sus componentes.

4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross - Occupational Competences).

Para desempeñar cargos gerenciales es necesario contar con las competencias laborales necesarias, que conjuntamente con el desarrollo de habilidades gerenciales adecuadas aportan un valor agregado en la administración correcta de la institución.

“Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.⁷³

Se ha pasado del enfoque de competencia centrado en la tarea basándose en las actividades que ejecutaba la persona en su puesto de trabajo, luego se pasa a un enfoque centrado en el perfil donde se prestó atención a los rasgos y características del profesional.

Por último se maneja un enfoque de competencia de naturaleza holística y compleja, cuyas diversas conceptualizaciones intentan recoger y abordar tanto los elementos de tarea, de excelencia profesional como de desarrollo y adaptación al entorno complejo y global en que se desarrolla la actividad profesional.⁷⁴

Se colocará como ejemplo un modelo holístico del Instituto Italiano Formazione et Lavoro (ISFOL) que recoge tres tipos de competencias: Competencias básicas, Competencias técnicas, Competencias transversales.

Competencia de acción		
Competencias de base C B	Competencias técnico profesionales CP	Competencias transversales CT
Lengua Informática de base Organización de empresa Derecho del trabajo y sindical Técnicas activas de búsqueda de empleo. Economía básica.	Unidades de competencias propias de los puestos y funciones de los diversos sectores y áreas de actividad	Diagnosticar Relacionarse <i>Afrontar</i>

Fuente: Aneas. A, “*Competencias Profesionales. Análisis Conceptual y Aplicación Profesional*”, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, España, 2003.

⁷³ (2010). [<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>].

Conceptos básicos sobre competencia laboral.

⁷⁴ Op. Cit. Aneas. A, *Competencias Profesionales Análisis Conceptual y Aplicación Profesional*. Pág. 4.

- Las competencias base.- son requerimientos básicos de las personas, implican buscar el empleo y poder conseguirlo, son conocimientos generales que no pertenecen a una actividad específica que pueden ser transmitidos.

- Las competencias técnico profesionales.- son capacidades técnicas utilizadas en los diferentes procesos de una actividad dentro del trabajo en un determinado sector.

- Las competencias transversales.- son capacidades para determinada actividad, pero que sin embargo se utilizan en diversas situaciones. Permiten que la persona desarrolle y aplique sus propias competencias en actividades diversas, involucrando factores tanto cognitivos, afectivos como del comportamiento. Son consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona a trabajar en diversos ámbitos profesionales y logrando un resultado cualitativamente superior. Estas competencias están agrupadas en tres subtipos de operaciones que el sujeto realiza:
 - Diagnosticar las características del ambiente y del proceso.- realizar un diagnostico de la situación en la que uno se encuentra, de las exigencias que serán requeridas, de las

variables que intervendrán; entra en juego la experiencia profesional de la persona

- Establecer una relación adecuada con el ambiente.- tomar en cuenta todas las variables y procesos que se relacionan en el momento que se está en contacto con otras personas , provocar que los resultados de esos encuentros sean los que uno espera, se debe poseer una buena competencia en la comunicación y manejar correctamente las emociones
- Estar dispuesto a afrontar.- tener la capacidad de intervenir en un incidente, suceso o problema y poder resolverlo; se supone que se diagnostico de la manera correcta la situación y se decidió una buena estrategia para tratarla

4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.

Según la página de Internet EMPRENDE PYMES, las habilidades gerenciales aumentan o disminuyen su importancia de acuerdo al nivel gerencial en el cual se van a desarrollar, y lo explica de la siguiente manera:

“Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales **se hacen más importantes las habilidades conceptuales** (para poder ver a la organización

como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles **más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.**

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la **necesidad de determinadas habilidades gerenciales.** Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una **constante actualización** y mejora de sus habilidades gerenciales.”⁷⁵

Cada gerente de un nivel gerencial diferente debe poseer habilidades relacionadas con sus tareas y funciones dentro de la organización, así como también, de acuerdo a la cantidad de entes que están bajo su responsabilidad.

Un artículo define la importancia de la gestión del tiempo como habilidad de vida.

“ La gestión del tiempo es importante porque sin ella, la vida tiene el potencial de ser caótico. La importancia de la gestión del tiempo se puede presentar en los siguientes puntos:

- El tiempo es limitado Por lo tanto si una persona no realiza administrar su tiempo, esta vez las personas se pueden utilizar antes de que se den cuenta.
- La gestión del tiempo permite a una persona para tener éxito. Gestionar su tiempo alienta logro de los objetivos.
- Lo que una persona hace con su tiempo que resume como persona. Cuando la gente describir a una persona, están describiendo en realidad la suma de lo que esa persona ha hecho con su tiempo. Para aprovechar las ventajas de la gestión del tiempo una persona debe dedicarse a actividades que quieren ser reconocidos por.
- La gestión eficaz de tiempo personal permite a las personas para pasar el tiempo haciendo las cosas que ellos realmente disfrutan. Ya sea que eso significa más tiempo en familia, o más vacaciones.”⁷⁶

Se dice que la gestión de tiempo es una habilidad de vida porque la equilibra.

Por lo tanto, es importante para el desarrollo de la vida laboral de una persona,

⁷⁵ EMPRENDE PYME. [http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html]. *Tipos de habilidades gerenciales.* 20 de junio de 2010.

⁷⁶ CHANGING PERSONAL HABITS. (2010) [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://changing-personal-habits.suite101.com/article.cfm/importance-of-time-management-skills]. *Importancia De la gestión por competencias tiempo.* 20 de junio de 2010.

ya que muchas veces una persona dedica varias horas de su día a trabajar o pensar en el trabajo, así que el trabajo se convierte en una parte esencial del diario vivir.

Las habilidades gerenciales forman un pilar central en la administración de una organización, ya que son los gerentes los encargados de la toma de decisiones y encaminan a la empresa hacia la visión de la misma. Por tanto, la importancia de las habilidades se ve afectada por varios factores, entre ellos: la cantidad de gerentes dentro de la organización, el tamaño, la capacitación y la capacidad de entendimiento de todo el personal, y otros.

4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN.

4.3.1. Quién es Edgar H. Schein.

Edgar Henry Schein nació en 1928. Desempenó el cargo de Jefe de la Sección de Psicología Social de la Walter Reed Army Institute of Research mientras formaba parte del ejército de los Estados Unidos de América.

Posteriormente, se incorporó a MIT Sloan School of Management en 1956, en donde ocupó el puesto de profesor de Psicología Organizacional y Gestión. Después de algún tiempo en 1972 se llegó a ser el Presidente del Grupo de Estudios de la Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982.

Fue honrado en 1978, cuando fue nombrado profesor de la Sloan Fellows of Management, un cargo que ocupó hasta 1990. En la actualidad es un digno profesor de Sloan Fellows y continúa en la Sloan School como profesor de medio tiempo.

Schein es autor de varios libros relacionados con la cultura empresarial, además ha recibido grandes premios y reconocimientos tanto por sus obras como por los aportes para Estados Unidos y el mundo.

Se ha centrado en la cultura organizacional, desarrollo organizacional, consultoría de procesos y la dinámica de la carrera. Gracias a sus propuestas y a los conocimientos adquiridos en sus investigaciones, Schein ha tenido y tiene clientes de grandes empresas, tanto en los Estados Unidos como en el extranjero, tales como Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, de Apple, Citibank, General Foods, , Procter & Gamble, ICI, Saab COMBITECH, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon, Shell, Amoco, Con Edison, y la Junta de Desarrollo Económico de Singapur.

Está casado, tiene tres hijos y siete nietos. Él y su esposa María viven en Cambridge, Mass.⁷⁷

⁷⁷ Cfr. ALL AMERICAN SPEAKERS. [<http://www.allamericanspeakers.com/speakers/Edgar-Schein/3910>]. *Detallada biografía de Edgar Schein*. 18 de febrero de 2010.

4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo.

Schein fue es un prolífico investigador, escritor, profesor y consultor.

Los principales aportes que Edgar Schein se relacionan con varios artículos de revistas que ha escrito, así como obras relacionadas principalmente con la cultura organizacional.

Obras y publicaciones escritas.

Entre las principales obras escritas por Schein tenemos las siguientes:

- Organizational Psychology (3^a edición.,1980) ISBN 0-13-641332-3
Psicología de las Organizaciones (1980) ISBN 0-13-641332-3
- Carrera Dinámica (1978),
- Organizational Culture and Leadership (1985, 1992) ISBN 1-55542-487-2 Cultura Organizacional y Liderazgo (1985)
- Process Consultation Revisited (1999) ISBN 0-201-34596-X Proceso de Consulta Revisited (1999) ISBN 0-201-34596-X. Proceso de consulta Volumen 1 y 2 (1969, 1987, 1988), (1999 Proceso de Consulta Revisited), y
- The Corporate Culture Survival Guide (1999).
- Brainwashing and Totalitarianization in Modern Society (1959)
Lavado de cerebro y Totalitarianization en la sociedad moderna (1959)

- Coercive Persuasion: A socio-psychological analysis of the "brainwashing" of American civilian prisoners by the Chinese Communists (1961), WW Norton (publishers) La persuasión coercitiva: A-psicológica análisis socio del "lavado de cerebro" de los prisioneros civiles de América por los comunistas chinos (1961).

Además, es co-editor, con el fallecido Richard Beckhard, de la serie de Addison Wesley en la Organización para el Desarrollo que ha publicado más de 30 títulos desde su creación en 1969.

Schein ha recibido numerosos honores y premios por sus escritos y es miembro de la American Psychological Association y la Academy of Management.

Tomando en cuenta las obras escritas por Edgar Schein, hay que destacar los temas por los que ha sido conocido:

- Persuasión coercitiva
- Desarrollo organizacional
- Desarrollo profesional
- Consultoría de procesos de grupo
- Cultura organizacional
- Cultura corporativa ⁷⁸

⁷⁸ Cfr. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein&ei=_2QjTI3EDMSqlAfI97wz&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CCAQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dedgar%2Bschein%26hl%3Des%26prmd%3Ddivb]. **Edgar Schein**. 20 de junio de 2010.

Educación.

- Ph.D. , psicología social , la Universidad de Harvard , 1952
- de Master , Psicología , Universidad de Stanford , 1949
- Universidad de Chicago

Premios y honores .

- Lifetime Achievement Award en el lugar de trabajo Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo, 03 de febrero 2000
- Cherington Everett Hughes Premio Beca de Formación de la División de Carreras de la Academy of Management , 08 de agosto 2000
- Marion Gislason Premio al Liderazgo en Desarrollo Directivo, la Universidad de Boston Escuela de Desarrollo de la Gestión Ejecutiva Mesa Redonda, 11 de diciembre 2002

Profesional .

- Fellow, American Psychological Association
 - Fellow, Academia de Administración
 - Junta Consultiva, Instituto de Operaciones Nucleares
 - Miembro de la Junta, Massachusetts Audubon Society
 - Miembro de la Junta, Boston Lyric Opera .”
-

4.3.3. Habilidades propuestas.

Habilidad Analítica.

Se refiere a que los gerentes generales enfrentan ocasiones de completa incertidumbre o de falta de información y deben ser capaces de analizar, identificar y sobretodo solucionar los problemas aún bajo estas condiciones, a su vez deben tener la capacidad de discernir la información valiosa, de la información que no es necesaria para tomar una decisión dentro de la empresa o para identificar una oportunidad/ amenaza, para esto el personal humano, tecnológico, financiero tienen que ser combinados en busca de una solución.

Habilidad Interpersonal.

Los gerentes generales necesitan y deben tener la competencia de supervisar, liderar, influencia y controlar a todos los miembros de una organización, es decir desde los niveles inferiores hasta los supervisores dependiendo de la estructura de la organización. Se debe tener claro que la información así como el proceso de decisión e implementación de la decisión se puede enriquecer al escuchar propuestas y hacer partícipes a trabajadores de niveles inferiores al de gerente general. Se debe considerar que mientras las organizaciones crecen también crece el número de sus trabajadores y debido al fenómeno de la globalización las culturas pueden ser diferentes entre los miembros, es necesario que el gerente cree las condiciones adecuadas para la

comunicación y el diálogo de toda la empresa independientemente si la cultura es la misma o no, también se debe crear un sistema de carrera para elegir de forma adecuada a las personas que van a ocupar puestos de supervisión o puestos que necesitan ciertas habilidades para desarrollarlos, debido a que un empleado puede ser bueno en un puesto inferior que requiere ciertas habilidades pero fallar en puesto de supervisor debido a sus anclas de carrera.

Habilidad emocional.

A un gerente general le corresponde tomar decisiones a diario que involucran el éxito o fracaso de una organización que a su vez representan el trabajo de muchas personas, siendo indispensable la habilidad de no paralizarse o debilitarse por crisis personales o problemas difíciles de resolver, se tiene que tener la suficiente responsabilidad para tomar decisiones difíciles que impliquen sentimiento encontrados y mantenerse en la posición adoptada aún cuando se encuentre exhausto, debe controlar las emociones o sentimientos para llegar a la solución adecuada evitando el nerviosismo en público y sobretodo evitar mostrar duda.

Motivación y valores.

Se debe aprender de las lecciones que tenemos durante nuestra carrera, definir las cosas que nos gustan de las que no y aprender de las experiencias que la organización considera importantes.⁷⁹

⁷⁹ Cfr.E. SCHEIN. (2006) *Career Anchors*. Third Edition. Estados Unidos: Pfeiffer. Páginas 11 a 14 (traducción)

CAPÍTULO V.

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES. SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN EN LAS PYMES DE QUITO.

5.1. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES.

Para realizar la identificación de las diferentes habilidades, se procede ha analizar las preguntas de la encuesta aplicada, y de acuerdo a esta información se enlazará cada pregunta con una de las habilidades estudiadas. Estos datos que serán examinados y analizados a fondo a lo largo de este capítulo.

Cuadro N°9

ENLACE DE LAS HABILIDADES ESTUDIADAS CON LAS SUBHABILIDADES		
PREGUNTA	HABILIDAD	SUBHABILIDAD
1	Analítica	Aprendizaje continuo
2	Emocional	Adaptación al cambio
3	Analítica	Evaluación de alternativas
4	Interpersonal	Trabajo en Equipo
5	Motivación y valores	Orientación al logro
6	Emocional	Adaptabilidad
7	Analítica	Configuración y abstracción de situaciones
8	Interpersonal	Comunicación efectiva
9	Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control
10	Emocional	Responsabilidad Social
11	Emocional	Capacidad para despedir personas
12	Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores
13	Motivación y valores	Compromiso con la organización
14	Emocional	Resiliencia
15	Analítica	Visión Prospectiva
16	Interpersonal	Desarrollo de personas
17	Motivación y valores	Liderazgo
18	Emocional	Tolerancia al riesgo
19	Analítica	Aprendizaje continuo
20	Analítica	Toma de decisiones
21	Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores
22	Motivación y valores	Orientación al éxito
23	Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control
24	Emocional	Seguridad
25	Motivación y valores	Orientación al éxito
26	Interpersonal	Diagnóstico de equipo
27	Analítica	Capacidad para obtener información relevante
28	Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores
29	Interpersonal	Diagnóstico de equipo
30	Analítica	Creatividad e Ingenio
31	Analítica	Capacidad para obtener información relevante
32	Emocional	Capacidad para despedir personas
33	Motivación y valores	Asunción de Riesgos
34	Emocional	Seguridad
35	Motivación y valores	Responsabilidad
36	Analítica	Toma de decisiones
37	Interpersonal	Confianza con colaboradores
38	Motivación y valores	Responsabilidad
39	Interpersonal	Confianza con colaboradores
40	Emocional	Adaptación al cambio
41	Emocional	Humildad y sencillez
42	Analítica	Evaluación de alternativas
43	Emocional	Humildad y sencillez
44	Interpersonal	Sentido de efectividad
45	Emocional	Sociabilidad
46	Motivación y valores	Orientación al logro

ENLACE DE LAS HABILIDADES ESTUDIADAS CON LAS SUBHABILIDADES		
47	Emocional	Sociabilidad
48	Emocional	Empatía
49	Analítica	Autoevaluación
50	Analítica	Configuración y abstracción de situaciones
51	Interpersonal	Confianza con compañeros
52	Interpersonal	Comunicación efectiva
53	Interpersonal	Confianza con compañeros
54	Motivación y valores	Asunción de Riesgos
55	Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal
56	Emocional	Responsabilidad Social
57	Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal
58	Motivación y valores	Pensamiento estratégico
59	Motivación y valores	Autoconfianza
60	Analítica	Capacidad de decisión
61	Analítica	Autoevaluación
62	Interpersonal	Trabajo en Equipo
63	Motivación y valores	Autoconfianza
64	Motivación y valores	Compromiso con la organización
65	Analítica	Identificación de problemas
66	Emocional	Resiliencia
67	Analítica	Identificación de problemas
68	Analítica	Visión Prospectiva
69	Interpersonal	Facilitador
70	Interpersonal	Desarrollo de personas
71	Interpersonal	Facilitador
72	Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores
73	Motivación y valores	Pensamiento estratégico
74	Analítica	Creatividad e Ingenio
75	Emocional	Empatía
76	Emocional	Tolerancia al riesgo
77	Analítica	Capacidad de decisión
78	Motivación y valores	Liderazgo
79	Interpersonal	Sentido de efectividad
80	Emocional	Adaptabilidad

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

Las preguntas abarcan las cuatro habilidades propuestas por Edgar Schein, y cada una de estas habilidades posee subhabilidades que nos permite analizar cada interrogante de manera más profunda, sin desviarnos del contexto de la habilidad gerencial.

5.1.1. Motivación y valores.

De acuerdo al Cuadro N° 09 se han podido identificar 20 preguntas relacionadas directamente con habilidades de motivación y valores, que cubren 10 subhabilidades, y son las siguientes:

Cuadro N°10

PREGUNTAS RELACIONADAS CON MOTIVACIÓN Y VALORES	
PREGUNTA	SUBHABILIDAD
5	Orientación al logro
9	Orientación a la supervisión y el control
13	Compromiso con la organización
17	Liderazgo
22	Orientación al éxito
23	Orientación a la supervisión y el control
25	Orientación al éxito
33	Asunción de Riesgos
35	Responsabilidad
38	Responsabilidad
46	Orientación al logro
54	Asunción de Riesgos
55	Orientación al crecimiento personal
57	Orientación al crecimiento personal
58	Pensamiento estratégico
59	Autoconfianza
63	Autoconfianza
64	Compromiso con la organización
73	Pensamiento estratégico
78	Liderazgo

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
Elaborado por: Nathaly Clavijo

Las preguntas recogidas en el cuadro N° 10 se enfocan en identificar, a través de sus respuestas, con que frecuencia los gerentes o jefes de las PYMES aplican actividades que permiten motivar a sus colaboradores y promover en ellos el cumplimiento de objetivos y valores que rigen en la institución. Tienen varias connotaciones, entre las principales está la orientación de un

superior para con sus colaboradores y el liderazgo presente en varios niveles jerárquicos. Mediante la aplicación continua y clara de habilidades de motivación y valores, los gerentes y jefes de este sector, podrían lograr un cambio satisfactorio en el estilo de trabajo y de vida de sus trabajadores.

5.1.2. Habilidades Analíticas.

Las habilidades analíticas, se encuentran respaldadas por 20 preguntas contenidas en la encuesta realizada, y son las siguientes subhabilidades:

Cuadro N°11

PREGUNTAS RELACIONADAS CON HABILIDADES ANALÍTICAS	
PREGUNTA	SUBHABILIDAD
1	Aprendizaje continuo
3	Evaluación de alternativas
7	Configuración y abstracción de situaciones
15	Visión Prospectiva
19	Aprendizaje continuo
20	Toma de decisiones
27	Capacidad para obtener información relevante
30	Creatividad e Ingenio
31	Capacidad para obtener información relevante
36	Toma de decisiones
42	Evaluación de alternativas
49	Autoevaluación
50	Configuración y abstracción de situaciones
60	Capacidad de decisión
61	Autoevaluación
65	Identificación de problemas
67	Identificación de problemas
68	Visión Prospectiva
74	Creatividad e Ingenio
77	Capacidad de decisión

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

A diferencia de las habilidades de motivación y valores, las habilidades analíticas, son asimiladas en mayor tiempo, porque no se relacionan directamente con un estilo de vida o una forma de ser. Si no que son habilidades adquiridas a través de la constancia y la adaptación mediante la práctica.

Estas habilidades, se relacionan con el razonamiento y la toma de decisiones. Es decir, que para desarrollar estas habilidades hay que dejar de un lado la intuición, ya que una mala decisión podría afectar a sus colaboradores o incluso a toda la empresa.

Para desarrollar estas habilidades, un líder debe conocerse así mismo y sus capacidades de toma de decisiones e incluso de asumir riesgos en cuestión de minutos. Es importante que un gerente o jefe, mantenga la mente abierta para cualquier oportunidad, pero también es indispensable que se encuentre alerta a cualquier amenaza que se le presente.

5.1.3. Habilidades interpersonales.

El hombre es un ser social por naturaleza, por esta razón, es indispensable que mantenga buenas relaciones en los diferentes entornos en los que se puede desarrollar.

Las habilidades interpersonales son aquellas que se deben desarrollar a lo largo de la convivencia diaria en el trabajo con los diferentes colaboradores. Lo importante de estas habilidades es que permiten diferenciar claramente los límites que uno tiene como persona dentro un trabajo, o dentro de un equipo, o formando parte de una tarea cotidiana en la oficina.

La finalidad de todos los trabajadores de una institución debería ser el cumplimiento de los objetivos sin perjudicar a nada ni nadie. Es decir, buscar el desarrollo conjunto de todos los seres involucrados en el entorno laboral.

Las habilidades interpersonales son el puente principal que puede unir a todos los entes involucrados en una empresa, y mantener un enlace favorable para desarrollar un trabajo adecuado, sin descuidar el adecuado trato y preocupación por el resto de personas que son el apoyo o la guía dentro de las diferentes actividades.

Finalmente, en el Cuadro N° 12 se pueden listar claramente las preguntas que debieron ser contestadas y que están relacionadas con las habilidades interpersonales.

Cuadro N°12

PREGUNTAS RELACIONADAS CON HABILIDADES INTERPERSONALES	
PREGUNTA	SUBHABILIDAD
4	Trabajo en Equipo
8	Comunicación efectiva
12	Selección efectiva de colaboradores
16	Desarrollo de personas
21	Influencia e Impacto con colaboradores
26	Diagnóstico de equipo
28	Influencia e Impacto con colaboradores
29	Diagnóstico de equipo
37	Confianza con colaboradores
39	Confianza con colaboradores
44	Sentido de efectividad
51	Confianza con compañeros
52	Comunicación efectiva
53	Confianza con compañeros
62	Trabajo en Equipo
69	Facilitador
70	Desarrollo de personas
71	Facilitador
72	Selección efectiva de colaboradores
79	Sentido de efectividad

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

5.1.4. Habilidades Emocionales.

Al relacionar el nombre de estas habilidades con la vida cotidiana, se podría indicar que están ligadas directamente a los sentimientos del recurso humano que se encuentra dentro de una institución. Y así es.

Las habilidades emocionales son aquellas que permiten afrontar de mejor manera cualquier cambio que afecte directamente a una persona. Es decir, estas habilidades podrían ser definidas como una combinación perfecta entre el poder de mando y los sentimientos inmersos en un ser humano.

Contar con estas habilidades sugiere una ventaja al encontrarse en una situación indeseable, como el despido de una persona. Por instinto a ningún ser humano le gustaría participar en un acto que pueda desestabilizar emocionalmente a otra persona, como es el caso de despedir a alguien. Sin embargo, a nivel laboral esta situación debe ser asumida y realizada con el mayor profesionalismo posible.

Cuadro N°13

PREGUNTAS RELACIONADAS CON HABILIDADES EMOCIONALES	
PREGUNTA	SUBHABILIDAD
2	Adaptación al cambio
6	Adaptabilidad
10	Responsabilidad Social
11	Capacidad para despedir personas
14	Resiliencia
18	Tolerancia al riesgo
24	Seguridad
32	Capacidad para despedir personas
34	Seguridad
40	Adaptación al cambio
41	Humildad y sencillez
43	Humildad y sencillez
45	Sociabilidad
47	Sociabilidad
48	Empatía
56	Responsabilidad Social
66	Resiliencia
75	Empatía
76	Tolerancia al riesgo
80	Adaptabilidad

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

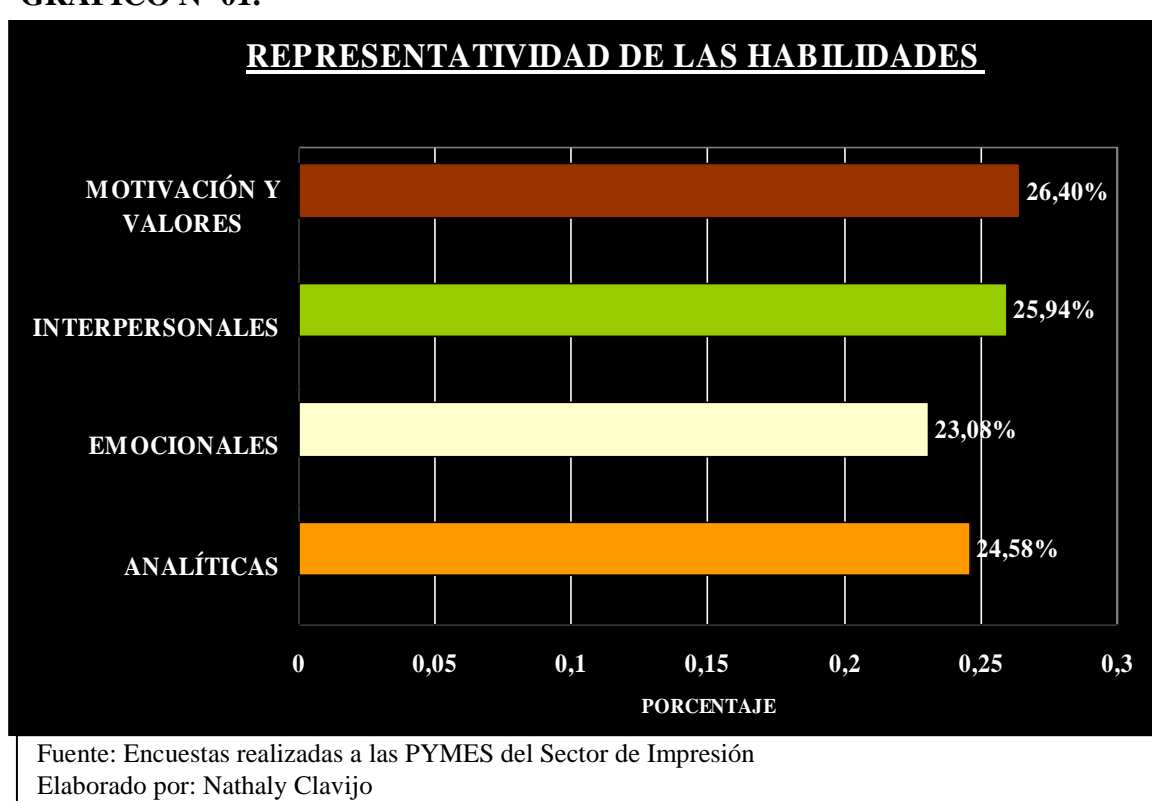
Las habilidades emocionales permiten a un ser humano manejarse en un equilibrio entre su naturaleza y el entorno laboral que lo rodea, así como afrontar cambios y encajar en un medio nuevo, sin perder su esencia.

5.2. REPRESENTATIVIDAD DE HABILIDADES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.

Las respuestas de “Siempre/ Muy de acuerdo” tenían un puntaje inicial de 5, y con la ponderación se asignó 25; el puntaje inicial de 4 (“Casi siempre / De acuerdo”) se ponderó a 16; el 3 (“Algunas veces/ Indeciso”) pasó a ser 9, el 2 (“Rar vez/ En desacuerdo”) se ponderó a un valor de 4, y finalmente el 1 (“Nunca/Muy en desacuerdo”) se mantuvo.

Una vez realizada la ponderación, se obtuvo la suma total de cada pregunta de acuerdo a la habilidad, y ésta respuesta fue comparada con la gran suma total de todas las preguntas de la encuesta. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 01.



Como se puede observar, la diferencia de representatividad de una habilidad con la otra no es muy diferente. Sin embargo, dentro de los valores presentados en el Gráfico N° 01, las habilidades de motivación y valores son las que mayor porcentaje de representatividad tienen (26,40%).

Por otro lado, las habilidades emocionales son las que menos representatividad tienen (23,08%), pero hay que tomar en cuenta que la diferencia porcentual entre los extremos es apenas de 3.32%.

Como se dijo anteriormente, las habilidades de motivación y valores suelen ser más desarrolladas porque forman parte de la vida cotidiana o de valores infundadores desde la niñez.

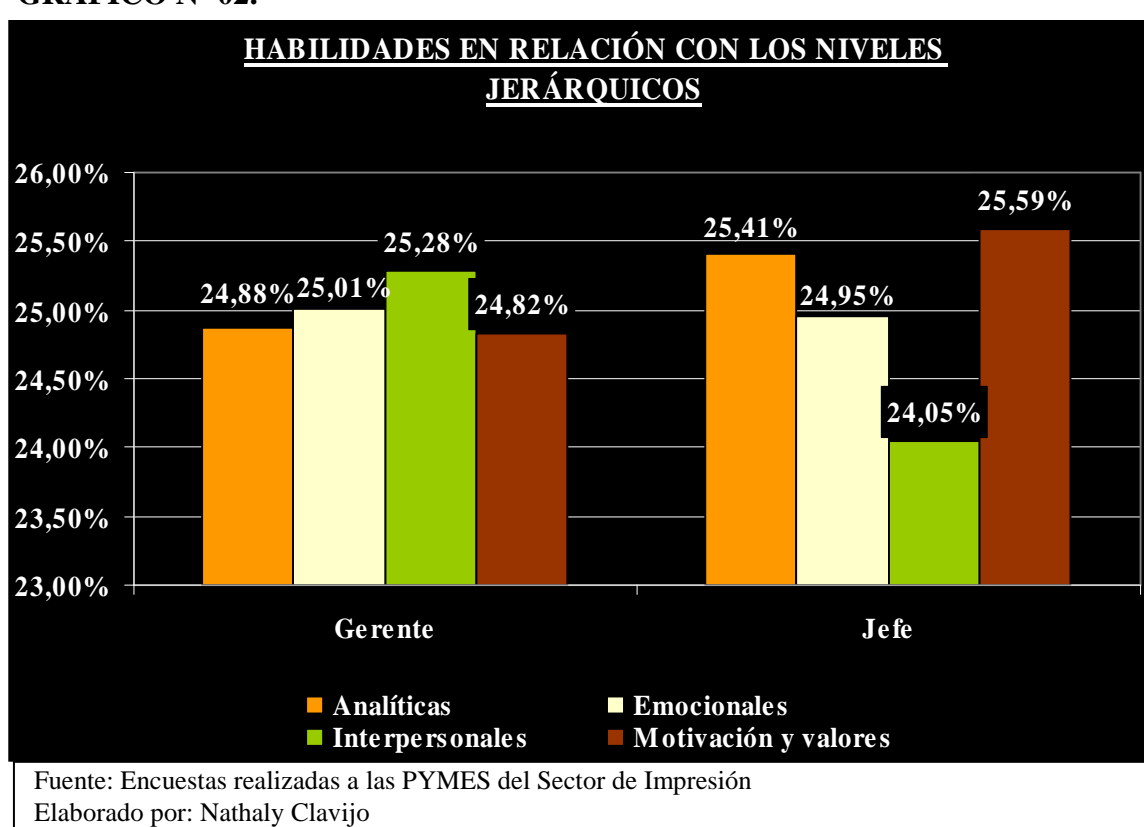
Es importante destacar que en el Gráfico N° 01 se observa un equilibrio entre todas las habilidades, lo cual es una ventaja ya que no existen habilidades sobre aprovechadas o habilidades descuidadas por completo. Esto no indica que los gerentes y jefes de las PYMES de la industria manufacturera de Quito, sector actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, están desarrollando adecuadamente las habilidades, pero sería recomendable poner atención a las habilidades emocionales.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES.

Niveles jerárquicos.

Los niveles jerárquicos contemplados en esta investigación son tres: Gerente, Jefe y Supervisor. Sin embargo, en la muestra encuestada no se encuentra ningún supervisor, así que los niveles jerárquicos ha analizarse son Gerente y Jefe, y la relación de cada uno de ellos con las habilidades estudiadas.

GRÁFICO N° 02.



En el Grafico N° 02 podemos observar que los Gerentes han desarrollado de mejor manera sus habilidades Interpersonales, lo cual es importante en este nivel jerárquico por las relaciones cotidianas que manejan en este rango. Y sobretodo porque muchas veces estas habilidades pueden ayudar en la consecución adecuada de un objetivo al relacionarse con cierta persona o circunstancia.

En lo referente a los Jefes, son ellos los que han desarrollado mayoritariamente sus habilidades de motivación y valores, lo cual era de esperarse puesto que este cargo tiene mayor contacto con colaboradores y tiene un mayor número de personas a su cargo.

Género.

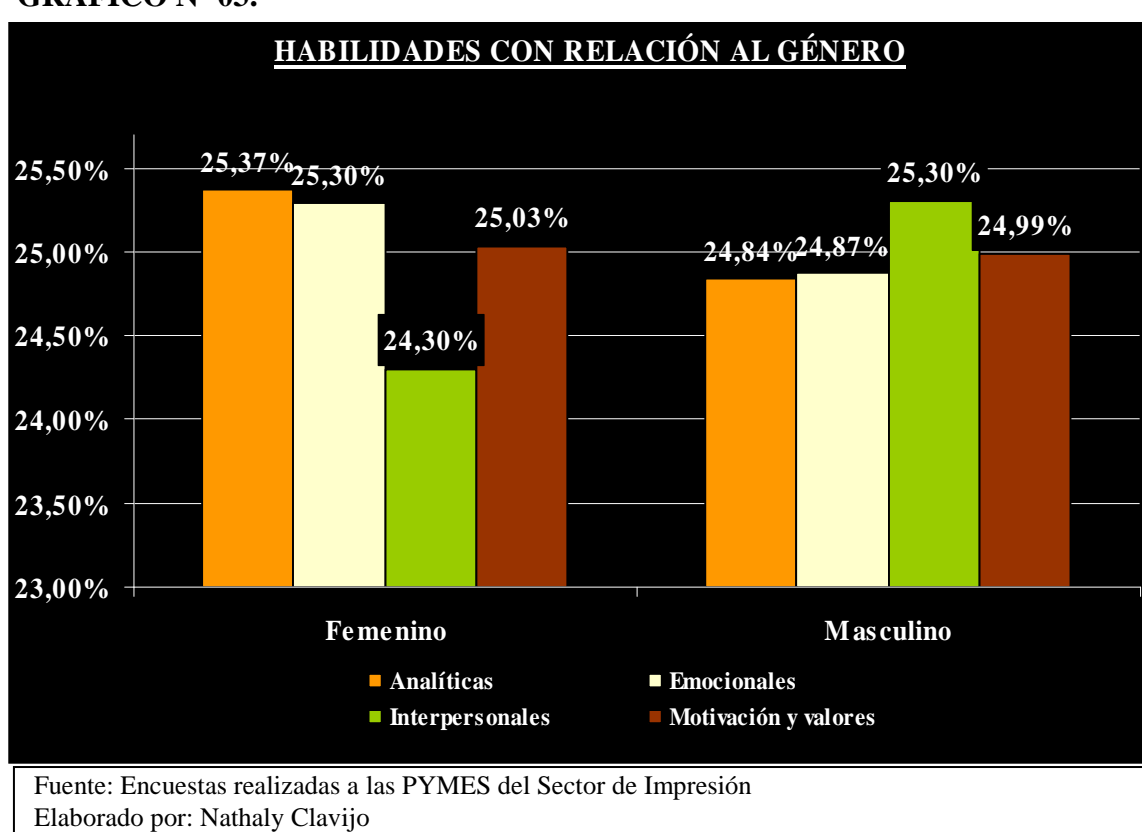
En el Gráfico N° 03 se observa la diferencia de aplicación de habilidades dependiendo del género de la persona que ocupa el cargo.

De acuerdo a la información recolectada, podemos observar que las mujeres tienen fortaleza en la aplicación de las habilidades analíticas y su debilidad serían las habilidades interpersonales.

Por el contrario, el género masculino tiene mejor desarrollo de las habilidades interpersonales y en las de motivación y valores.

Considerando los datos, hay que tomar en cuenta que aunque los hombres aplican mayoritariamente las habilidades interpersonales, no descuidan el resto de habilidades, que aplican de manera casi homogénea. Mientras que en el caso de las mujeres existe mayor rango de diferencia entre la más aplicada y la menos aplicada, lo cual sugiere que existen más puntos que fortalecer en las habilidades menos aplicadas.

GRÁFICO N° 03.



Rango de Edad.

Para la investigación se utilizaron cuatro diferentes rangos de edad, los mismos que se encuentran especificados en el Gráfico N° 04.

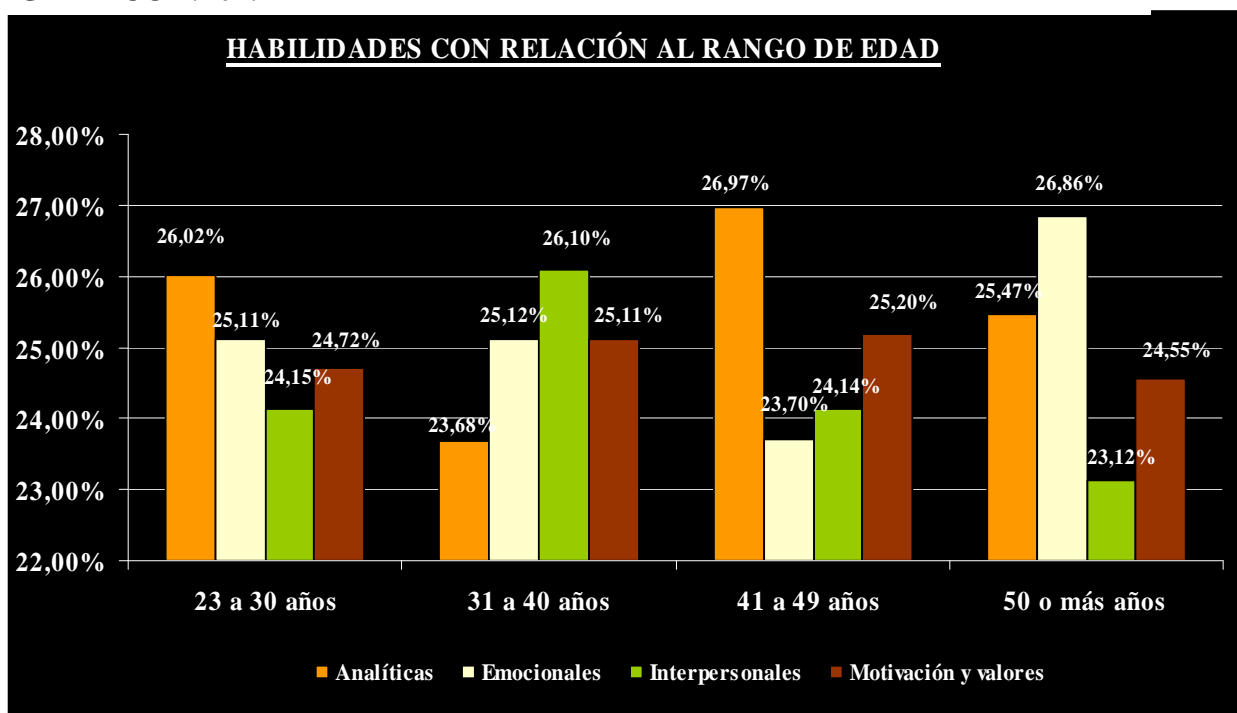
Las habilidades analíticas tienen mayor representatividad en 2 rangos de edad (23 a 30, y 41 a 49 años), es decir, existe una aplicación considerable de este tipo de habilidades en las actividades de la empresa por parte de los gerentes y jefes de las mismas.

Por otro lado, en el rango de 31 a 40 años existe mayor desarrollo de las habilidades interpersonales; y en el rango de 50 o más predominan las habilidades emocionales.

Y aunque en uno de los rangos sobresalen las habilidades interpersonales, en los 3 rangos restantes ocupan el porcentaje más bajo de desarrollo por lo cual es importante considerar los factores que influyen en la disminuida aplicación de estas habilidades.

Finalmente, podemos considerar que las habilidades de motivación y valores tienen un porcentaje similar en todos los rangos de edad analizados, es decir, estas habilidades son aplicadas por todos los rangos en un intensidad similar en las actividades de la empresa.

GRÁFICO N° 04.

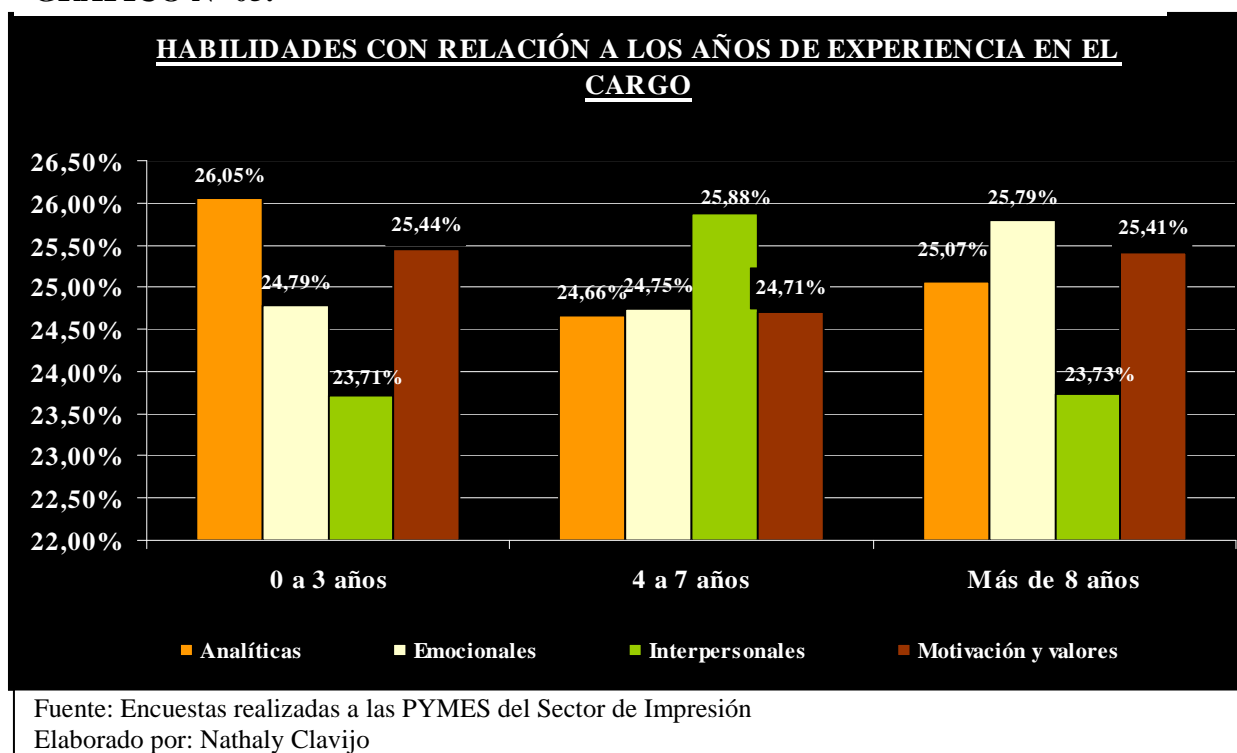


Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
 Elaborado por: Nathaly Clavijo

Años de experiencia en el cargo.

La experiencia adquirida a través de los años es una de las mejores herramientas que puede tener una persona para impulsar su superación y crecimiento dentro del ámbito laboral.

GRÁFICO N° 05.



Al observar el Grafico N° 05, nos damos cuenta que las habilidades aplicadas varían de acuerdo al número de años de experiencia. Es así que, las personas que tienen de 0 a 3 años de experiencia utilizan en mayor porcentaje las habilidades analíticas. Mientras que en el segundo rango de años han desarrollado mayoritariamente las habilidades personales; y en el rango de más de 8 años de experiencia se han aplicado con mayor frecuencia las habilidades emocionales.

Estos resultados se pueden relacionar con una evolución natural dentro del campo laboral, puesto que las personas que inician en un trabajo buscan detalles técnicos y analíticos en los cuales puedan basarse para desarrollar su trabajo sin errores y de esta manera también poder dirigir a las personas que dependen de sus decisiones; por esta razón las personas con menos años de experiencia se apoyan en la aplicación de las habilidades analíticas.

Por otro lado, cuando una persona tiene la experiencia necesaria dentro de un empleo, ya no se preocupa tanto de la forma analítica en la que debe desarrollar su trabajo, puesto que éste se ha convertido en una “rutina” que puede ser manejada con menos complicaciones que hace algunos años. Esta es una de las razones por las cuales las personas que tienen entre 4 a 7 años de experiencia desarrollan sus habilidades interpersonales, pues buscan una fusión del grupo de trabajo considerando a cada persona como un ser humano íntegro y buscando el alcance de las metas a través del crecimiento del equipo de trabajo.

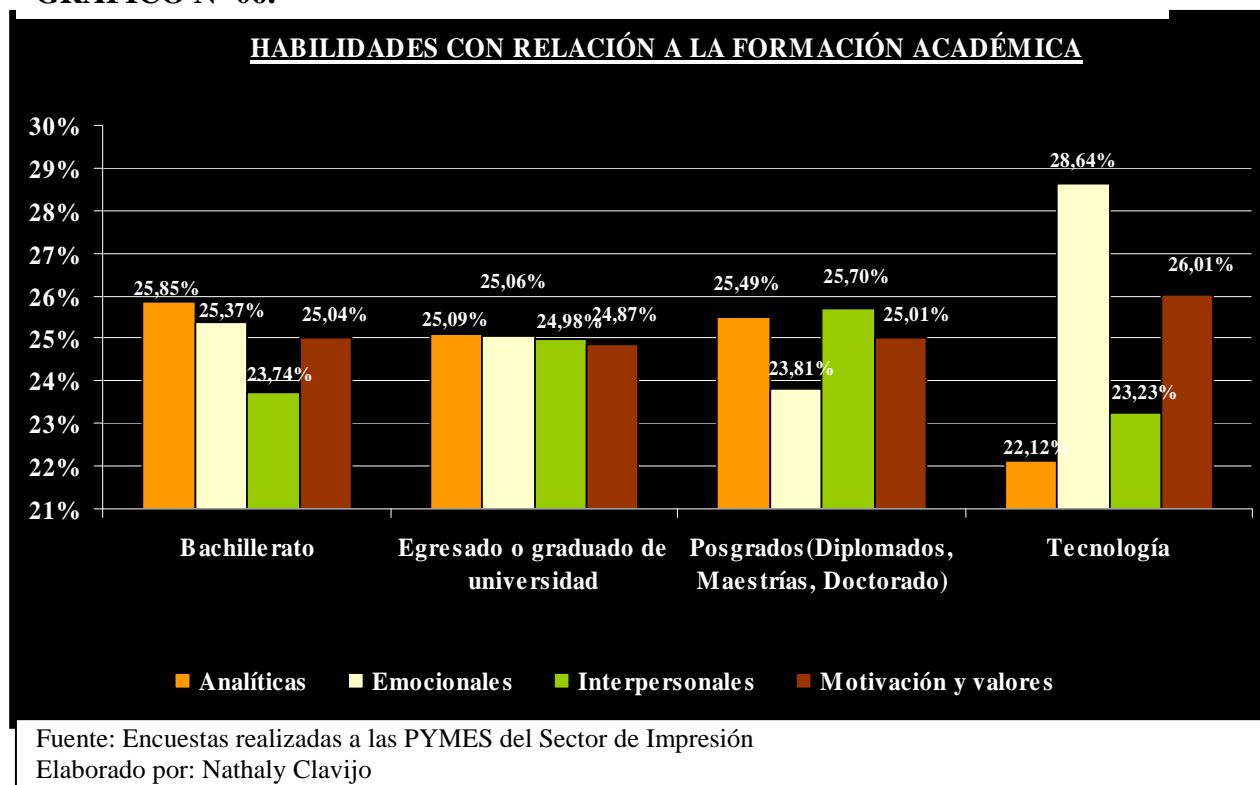
Y el último rango que corresponde a personas con basta experiencia en su trabajo, las mismas que a través de los años han aprendido a encontrar el equilibrio entre el manejo de las relaciones con el personal, y la correcta aplicación de las herramientas para la toma acertada de decisiones. Por lo tanto, en esta etapa desarrollan habilidades emocionales que no se han podido aplicar en otro momento debido a la presión que existía en las otras áreas de su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Formación académica.

Como se puede observar en el Gráfico N° 06, las habilidades analíticas son representativas para las personas con estudios de bachillerato y universidad, y estas habilidades tienen un alto porcentaje para las personas con postgrados aunque su porcentaje no supera a las habilidades interpersonales. Y en el rango de tecnologías se puede ver notoriamente que sobresalen las habilidades emocionales.

Aunque podemos ver que en cada rango sobresale una habilidad, hay que tomar en cuenta que en el rango de Egresado o graduado de universidad, existe un equilibrio en la aplicación de las habilidades, lo cual nos sugiere que cuentan con un conocimiento adecuado de las habilidades para su aplicación dentro del campo laboral.

GRÁFICO N° 06.

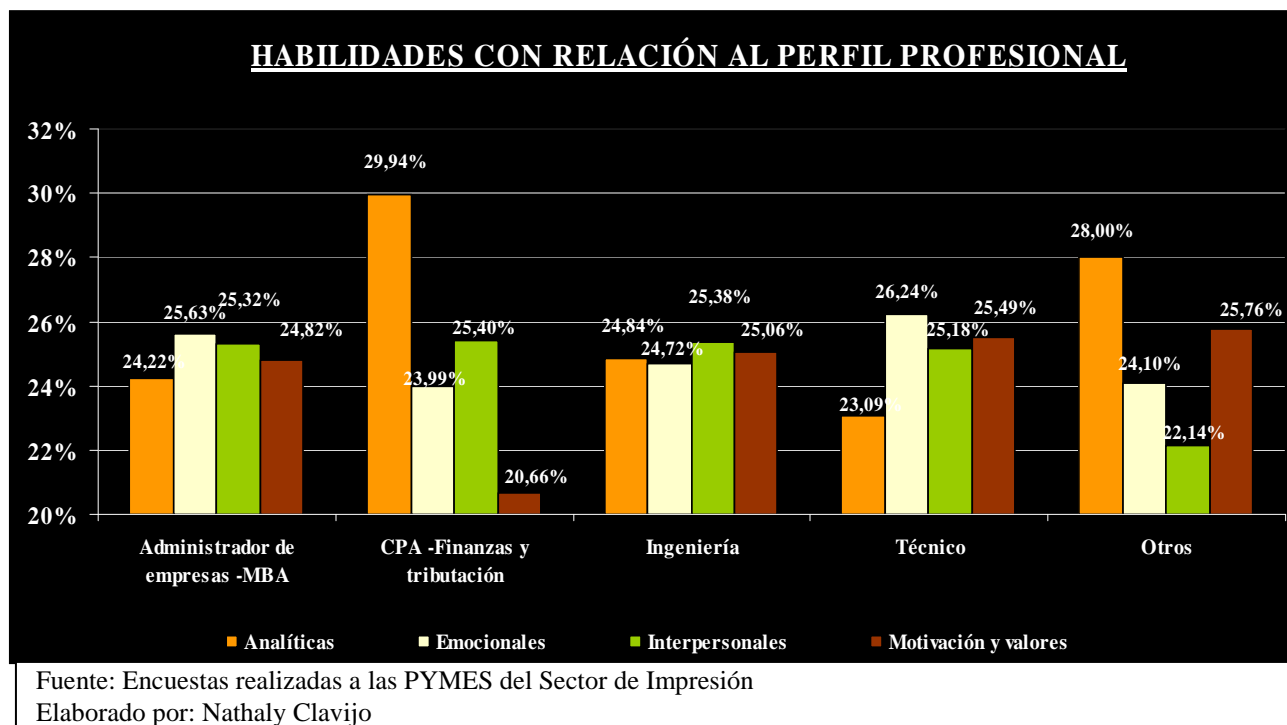


Perfil profesional.

En este gráfico se puede observar que tanto los Administradores de empresas como los Ingenieros cuentan común equilibrio en la aplicación de las habilidades, aunque en el caso de los primeros sobresalen las habilidades emocionales, y en los segundos se destacan levemente las habilidades interpersonales.

Mientras que en el caso de los CPA se han desarrollado ventajosamente las habilidades analíticas sobre el resto, dejando en último lugar a las habilidades de motivación y valores. Por otro lado los Técnicos tienen mayor desarrollo de habilidades emocionales sin dejar muy separadas al resto.

GRÁFICO N° 07.



5.4. LISTADO DE LAS SUBHABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS APLICADAS, POR HABILIDAD, EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.

Las cuatro habilidades estudiadas a lo largo de este capítulo, se encuentran apoyadas en diferente subhabilidades que son desarrolladas por os diferentes niveles jerárquicos.

A continuación se presenta un cuadro con las habilidades y todas las subhabilidades que las apoyan.

Cuadro N° 14

HABILIDADES				
	MOTIVACIÓN Y VALORES	ANALÍTICAS	INTERPERSONALES	EMOCIONALES
SUBHABILIDADES	Asunción de Riesgos	Aprendizaje continuo	Comunicación efectiva	Adaptabilidad
	Autoconfianza	Autoevaluación	Confianza con colaboradores	Adaptación al cambio
	Compromiso con la organización	Capacidad de decisión	Confianza con compañeros	Capacidad para despedir personas
	Liderazgo	Capacidad para obtener información relevante	Desarrollo de personas	Empatía
	Orientación a la supervisión y el control	Configuración y abstracción de situaciones	Diagnóstico de equipo	Humildad y sencillez
	Orientación al crecimiento personal	Creatividad e Ingenio	Facilitador	Resiliencia
	Orientación al éxito	Evaluación de alternativas	Influencia e Impacto con colaboradores	Responsabilidad Social
	Orientación al logro	Identificación de problemas	Selección efectiva de colaboradores	Seguridad
	Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Sentido de efectividad	Sociabilidad
	Responsabilidad	Visión Prospectiva	Trabajo en Equipo	Tolerancia al riesgo

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

Elaborado por: Nathaly Clavijo

Cada una de las habilidades se encuentra respaldada en 10 subhabilidades, las mismas que permiten analizar más específicamente cada una de ellas.

En lo referente a la encuesta, cada subhabilidad se encuentra relacionada con 2 preguntas, las mismas que a su vez forman parte del conjunto de 20 preguntas que se asignó a cada habilidad.

Subhabilidades de motivación y valores.

Las subhabilidades más representativas de la habilidad de motivación y valores son: la responsabilidad, la orientación al éxito, y la autoconfianza. Estas tres subhabilidades equivalen al 31,4% del total de las subhabilidades, y las 7 subhabilidades restantes equivalen al 68,6% .

La responsabilidad se considera una subhabilidad de este tipo porque mediante su aplicación se demuestra el compromiso adquirido hacia la empresa y sus colaboradores, por lo cual transmite un nivel de confianza que motiva a todos los entes a trabajar en Pro del desarrollo dentro de la institución.

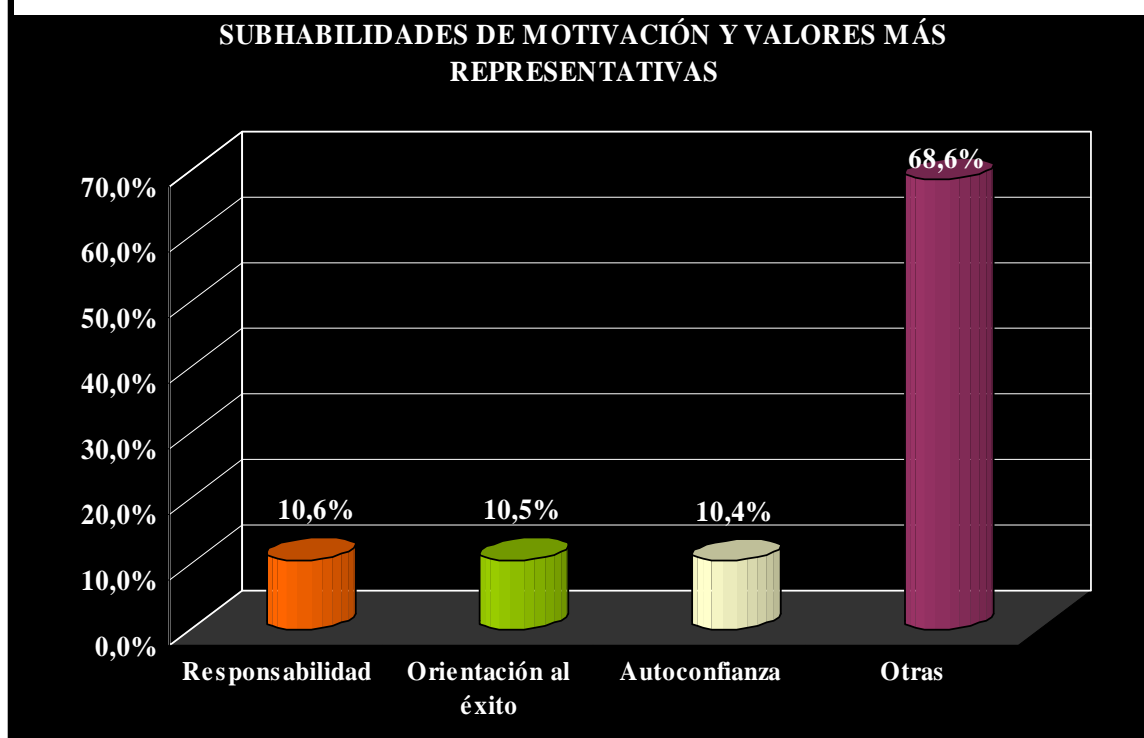
En lo que se refiere a la orientación al éxito, es una subhabilidad que busca el crecimiento de cada individuo. Es importante que dentro de una empresa se manejen expectativas altas para poder buscar avanzar a grandes pasos, y es

esencial contar con la motivación adecuada otorgada a los diferentes líderes de cada departamento.

Finalmente, la autoconfianza es uno de los factores más destacados para aquel que quiere motivar e infundir confianza en otros, es decir, que aquel que no confía no puede enseñar a confiar.

Es habitual darse cuenta de las personas que mantienen un nivel alto de confianza en sí mismos, y es común ver que estas personas otorgan confianza y seguridad a las personas que le rodean o que son sus seguidores.

GRÁFICO N° 08.



Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
Elaborado por: Nathaly Clavijo

Estas tres subhabilidades son las más representativas de Motivación y Valores dentro de la investigación realizada, y permite observar los diferentes enfoques que debe tener un líder para abarcar por completo cada habilidad que desee desarrollar.

Subhabilidades Analíticas.

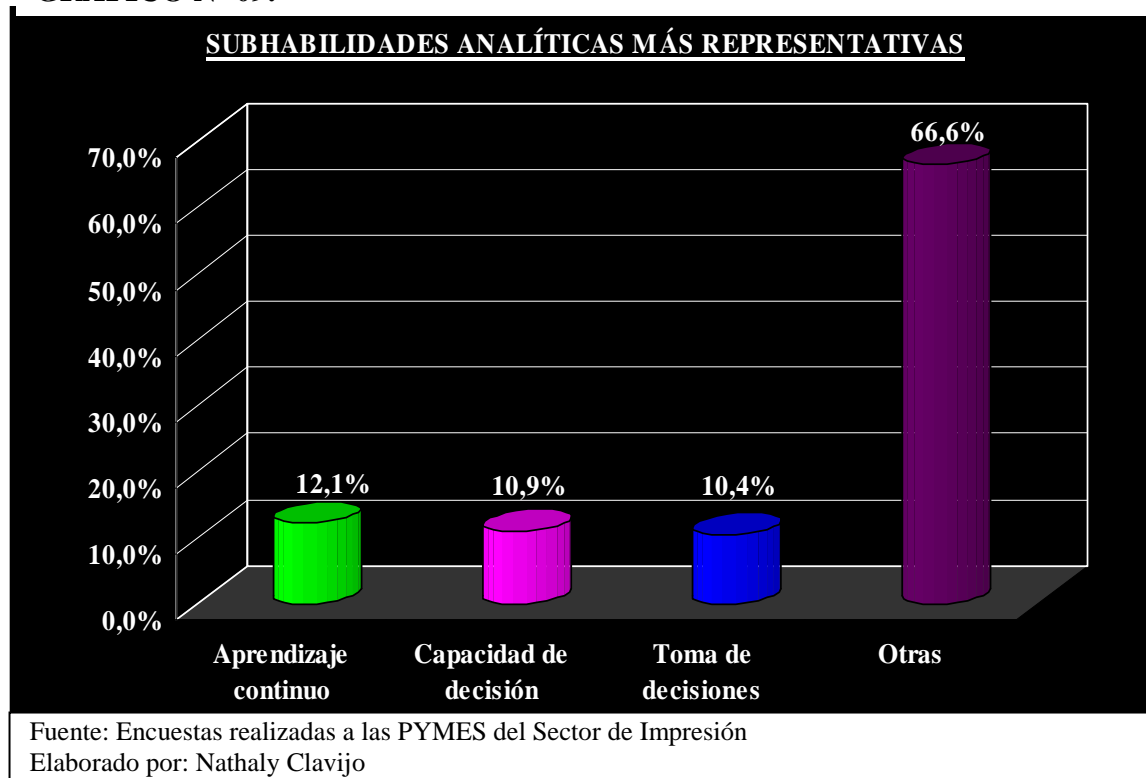
Dentro de las habilidades analíticas sobresalen principalmente las siguientes subhabilidades: aprendizaje continuo, capacidad de decisión, y toma de decisiones.

El aprendizaje continuo representa el 12% del total de las subhabilidades analíticas, y es una herramienta que concede a los empresarios una ventaja en el tiempo porque permite la actualización y entendimiento mejorado de situaciones o cambios que se presentan en la evolución de la empresa.

Por otro lado, la subhabilidad de capacidad de decisión y la de toma de decisiones se encuentran vinculadas, pues es tarea de un gerente o jefe dar los lineamientos necesarios bajo los cuales se debe trabajar, y debe tener la capacidad de responder oportuna y acertadamente a cualquier situación extraordinaria que se presente en la empresa.

Finalmente, las 7 subhabilidades restantes representan el 66,6% del total.

GRÁFICO N° 09.



Subhabilidades interpersonales.

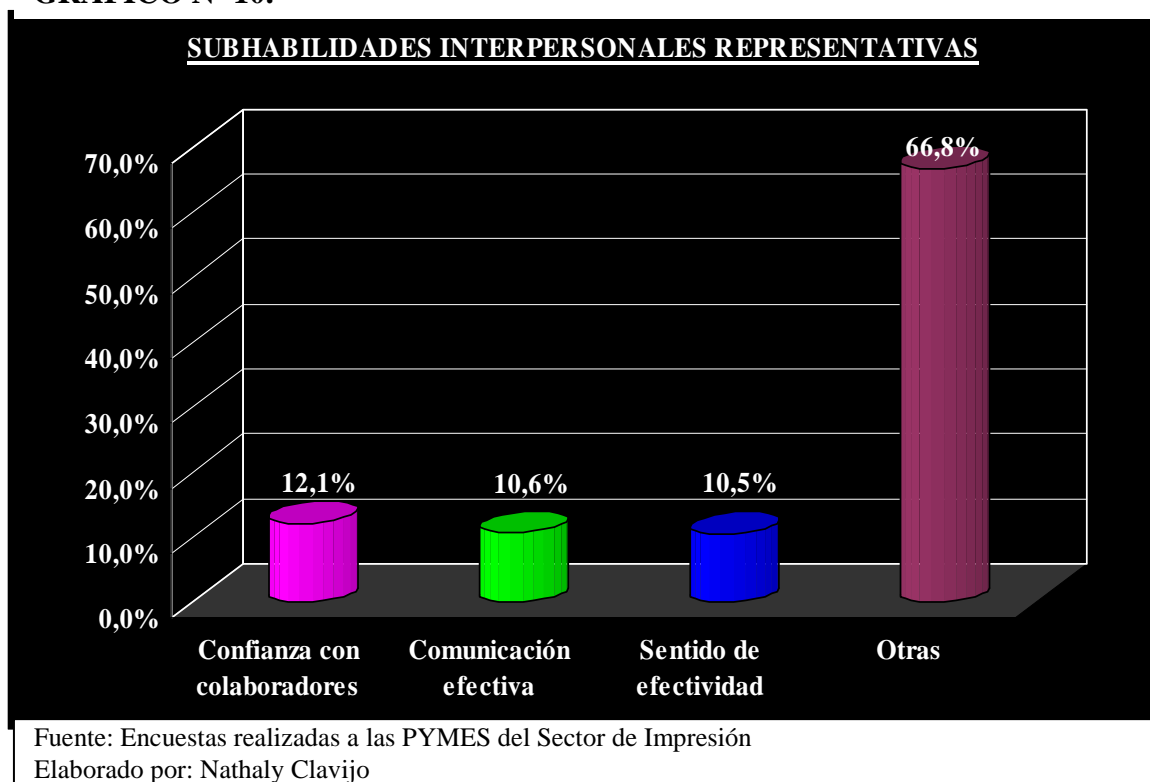
Las subhabilidades más representativas de las habilidades interpersonales son: la confianza con colaboradores, comunicación efectiva y sentido de efectividad.

La confianza que se tiene con los colaboradores puede ser un pilar fundamental en la convivencia laboral diaria, es importante destacar que la confianza debe ser la adecuada y necesaria para mantener un entorno laboral ideal. La excesiva confianza puede concatenar problemas o compromisos innecesarios dentro de la institución. Pero por otro lado, la falta de confianza puede obstaculizar las labores diarias.

La comunicación efectiva es aquella en la cual se transmite la información adecuada en el tiempo y espacio requeridos por la persona o institución.

Finalmente, el sentido de efectividad está relacionado con el trato cotidiano con las personas y la calidad de trabajo que se puede llegar a realizar, sin perjudicar las tareas u obligaciones de otros miembros del equipo.

GRÁFICO N° 10.



Subhabilidades emocionales.

Las tres subhabilidades más representativas en las habilidades emocionales son: la sociabilidad, la adaptación al cambio y la empatía

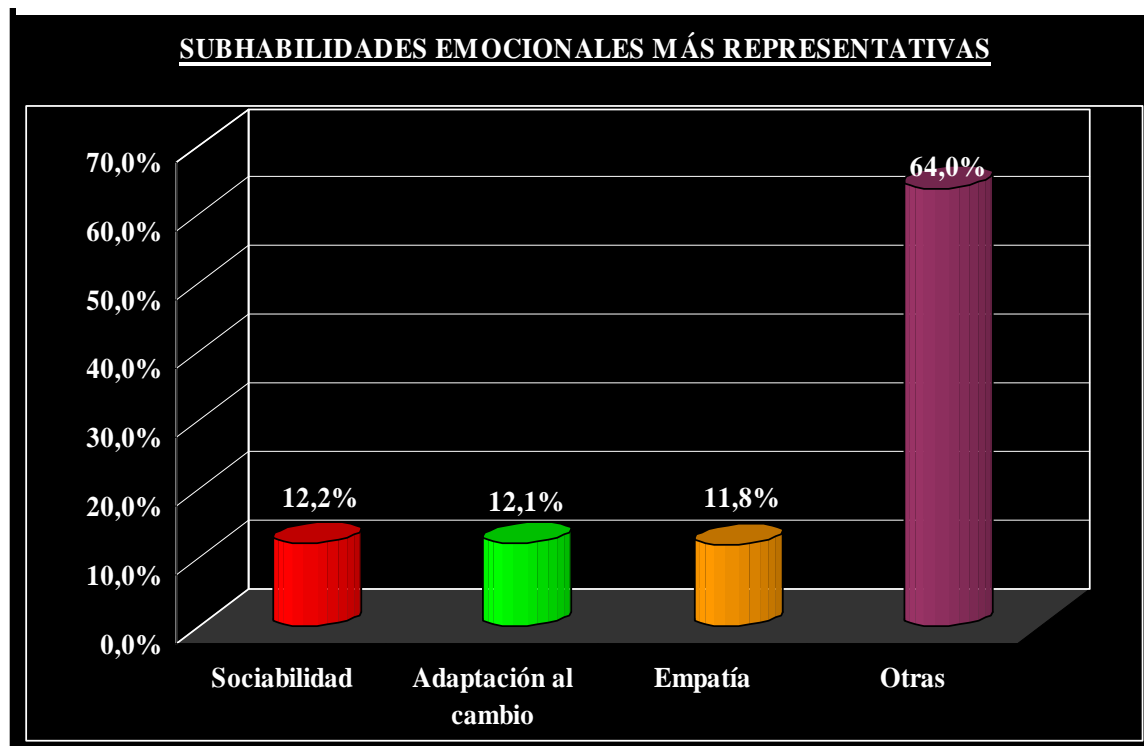
Todas estas subhabilidades se relacionan con la forma de ser de las personas. La sociabilidad es la capacidad de interrelación que tienen las personas y que le permite interactuar con otros, es necesario sociabilizar en el trabajo para conocer al grupo y para poder sugerir de manera adecuada de acuerdo a la situación y a la persona.

La adaptación al cambio, es una de las subhabilidades menos desarrolladas porque desde temprana edad es difícil la adaptación y aceptación de un nuevo entorno o nuevas personas. Es importante conocer el sitio y las personas que formarán parte del ambiente laboral, y de esta manera iniciar un período de adaptación tanto al lugar como a las personas y sus actitudes.

La empatía es la capacidad que puede tener una persona para ponerse en el lugar de otro y entenderle. Esta subhabilidad es más útil a medida que se conoce a la otra persona con mayor profundidad, y se puede preveer su forma de actuar o pensar bajo ciertas circunstancias y de esta manera brindarle la palabra o el apoyo que pueda necesitar.

Como se ha mencionado, estas subhabilidades se liga a los sentimientos que pueden tener los colaboradores bajo cierta situación nueva o imprevista, lo cual puede alterar y, al mismo tiempo, exigir un mayor rendimiento por parte de los trabajadores y sus líderes.

GRÁFICO N° 11.

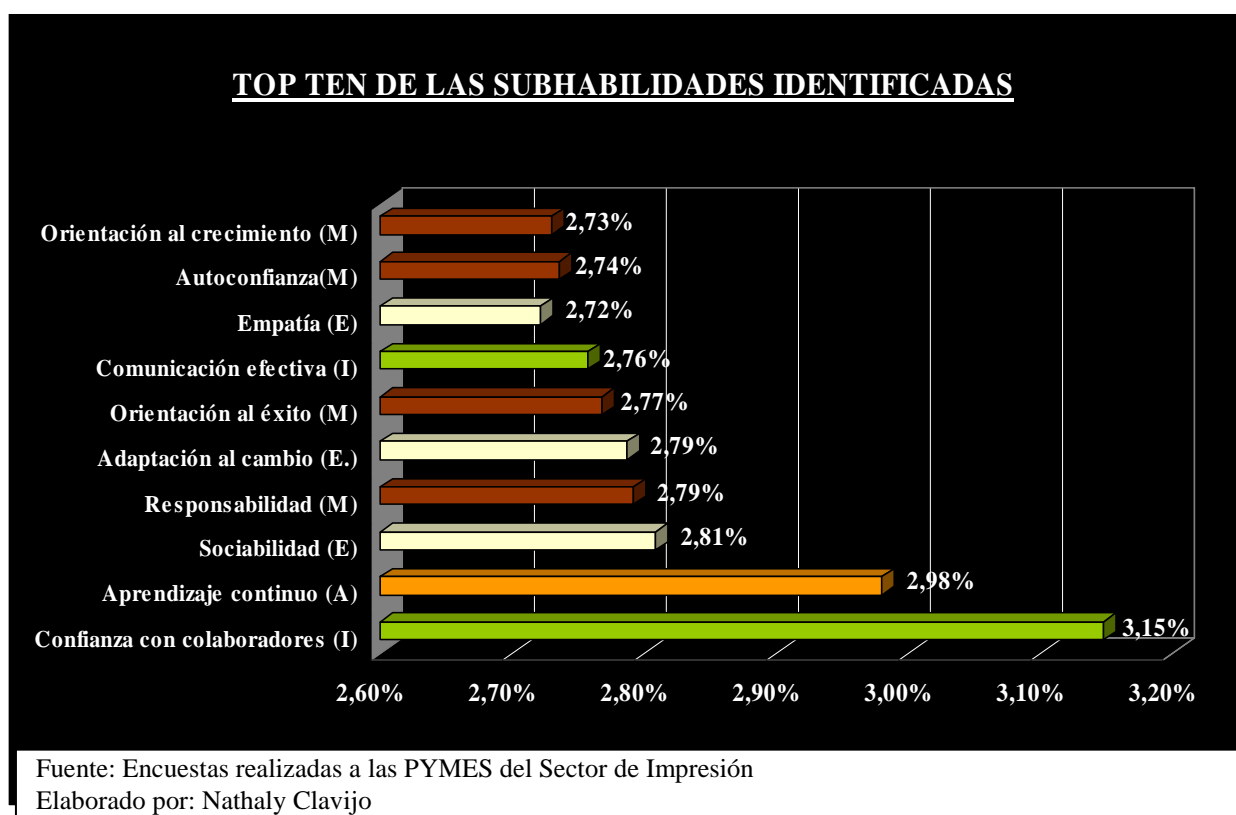


Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
Elaborado por: Nathaly Clavijo

5.5. TOP TEN DE LAS SUBHABILIDADES IDENTIFICADAS.

Las subhabilidades fueron identificadas y analizadas de acuerdo a la habilidad que la contenía. A continuación se procederá a realizar el TOP Ten de las subhabilidades identificadas (Gráfico N° 12).

GRÁFICO N° 12.



Como se puede observar estas diez subhabilidades fueron analizadas previamente como las más representativas de cada habilidad.

Hay que mencionar que del total de las 10 subhabilidades que conforman ese Top Ten: una es analítica (A, color anaranjado), cuatro son de motivación y valores (M, color café), tres son emocionales (E, color marfil) y dos son interpersonales (I, color verde)

5.6. LISTADO DE LAS SUBHABILIDADES MENOS APLICADAS EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.

Después de haber analizado las subhabilidades más representativas, a continuación de presenta un cuadro de las subhabilidades que fueron aplicadas en menor porcentaje por los gerentes y jefes entrevistados.

La lista de las subhabilidades por habilidad representa alrededor del 66% de total de las actividades, como se indica en los gráficos superiores.

Cuadro N° 15

HABILIDADES				
	MOTIVACIÓN Y VALORES	ANALÍTICAS	INTERPERSONALES	EMOCIONALES
SUBHABILIDADES MENOS APLICADAS	Asunción de Riesgos	Autoevaluación	Confianza con compañeros	Adaptabilidad
	Compromiso con la organización	Capacidad para obtener información relevante	Desarrollo de personas	Capacidad para despedir personas
	Liderazgo	Configuración y abstracción de situaciones	Diagnóstico de equipo	Humildad y sencillez
	Orientación a la supervisión y el control	Creatividad e Ingenio	Facilitador	Resiliencia
	Orientación al crecimiento personal	Evaluación de alternativas	Influencia e Impacto con colaboradores	Responsabilidad Social
	Orientación al logro	Identificación de problemas	Selección efectiva de colaboradores	Seguridad
	Pensamiento estratégico	Visión Prospectiva	Trabajo en Equipo	Tolerancia al riesgo

Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión

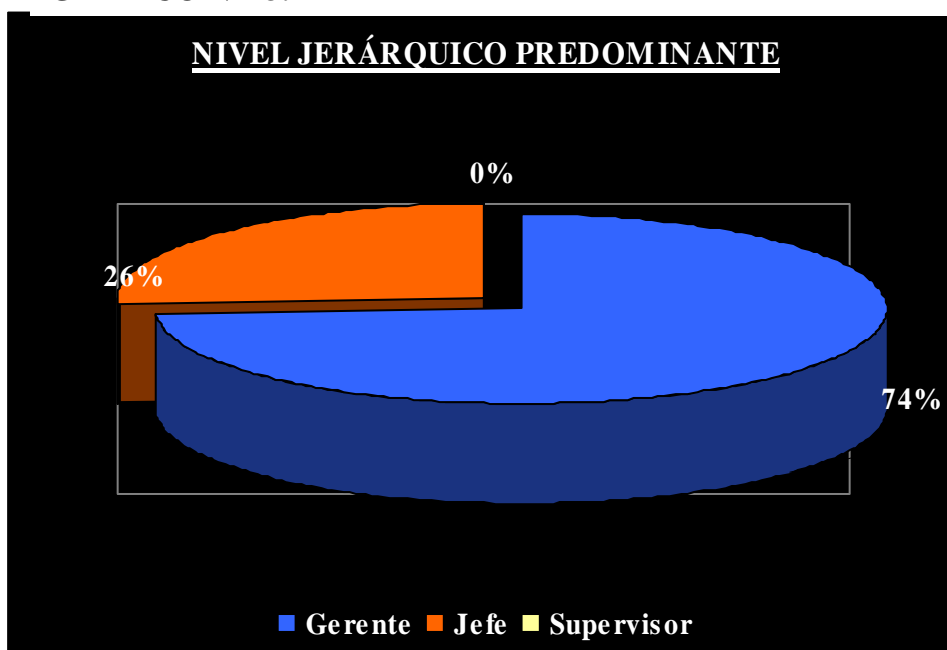
Elaborado por: Nathaly Clavijo

5.7. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN.

Nivel Jerárquico Predominante.

Como se puede ver en el Gráfico N° 13, el nivel jerárquico predominante es el Gerente, pues se ha entrevistado a 26 gerentes de una muestra total de 35, lo cual equivale al 74%. Mientras que los jefes son 9 y equivalen al 26% de una población. Y finalmente, no se registraron datos de supervisores entrevistados.

GRÁFICO N° 13.



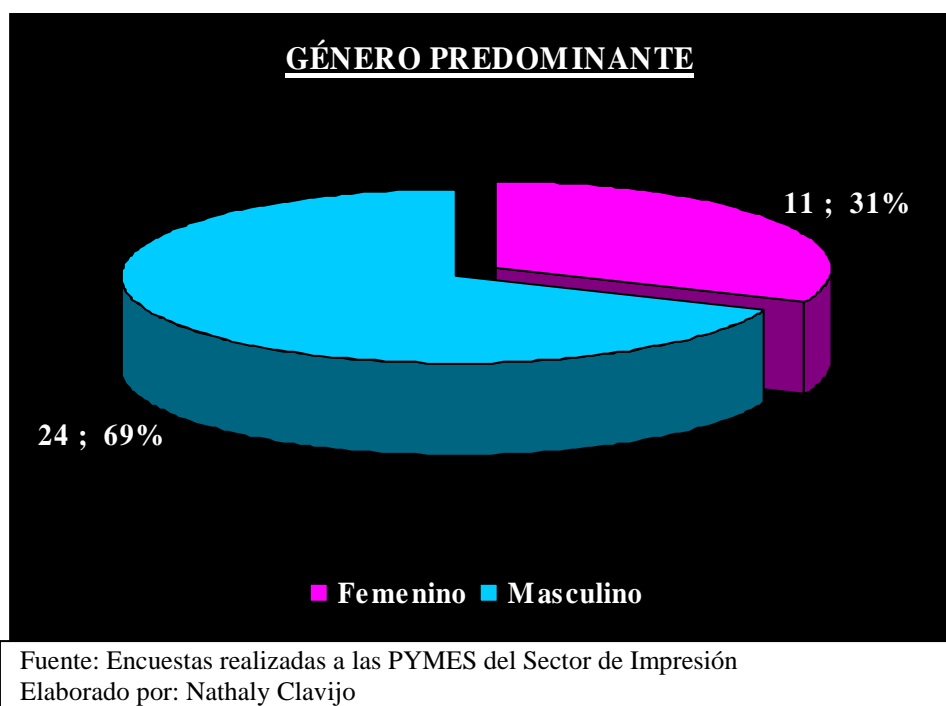
Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
Elaborado por: Nathaly Clavijo

Género Predominante.

Del total de 35 entrevistados, el 69% corresponde a personas de sexo masculino y el 31% restante corresponde al sexo femenino.

Por lo tanto el género predominante en las PYMES del sector actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, es el masculino con 24 personas.

GRÁFICO N° 14.

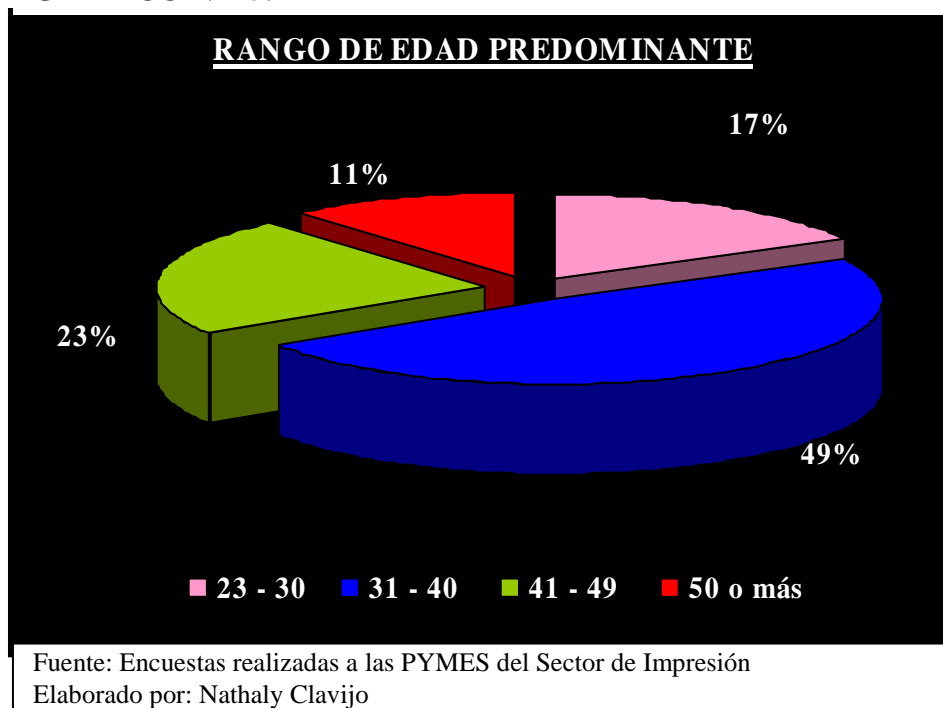


Rango de edad predominante.

El análisis de las encuestas nos indica que 17 personas entrevistadas tienen entre 31 y 40 años, lo cual convierte a este rango de edad en el predominante con un porcentaje del 49%. Seguido por el rango comprendido entre 41 y 49 años, en el cual se encuentran 8 personas que representan el 23%.

Tomando en cuenta los datos del Gráfico N° 15 se puede decir que existen muy pocos gerentes o jefes de edades jóvenes entre 23 y 30 años, o de edades avanzadas que superan los 50 años.

GRÁFICO N° 15.

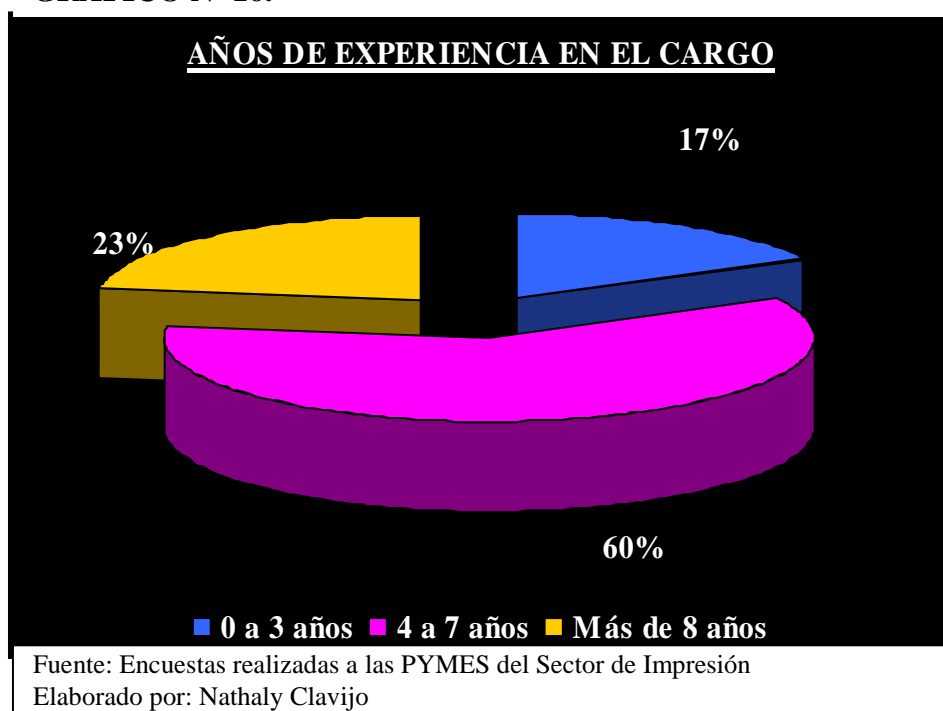


Años de experiencia en el cargo.

El 60% de los entrevistados tiene entre 4 y 7 años de experiencia en el cargo dentro de la empresa en la que se desarrollan, lo cual convierte a este rango en el predominante de esta categoría.

En lo referente al rango de años experiencia mayor a 8, éste representa el 23%. Y finalmente el rango de 0 a 3 años representa el 17%.

GRÁFICO N° 16.



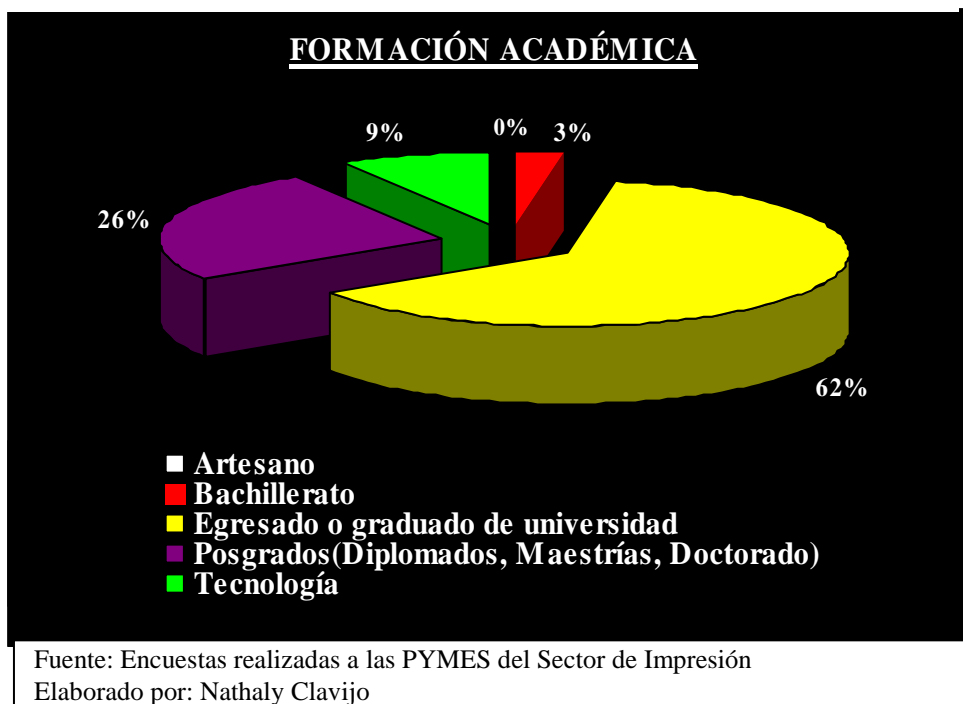
Formación Académica.

El 62% de los entrevistados han terminado sus estudios universitarios, siendo el grupo mayoritario de esta categoría.

De acuerdo a los datos recolectados se puede determinar que la mayoría de los gerentes y jefes de las PYMES del sector de impresión han completado al menos su educación superior, lo cual indica que las empresas están siendo dirigidas por personas adecuadamente preparadas.

No existen personas con formación de Artesanos y existe 1 solo gerente que está en ese cargo con una formación de Bachillerato, aunque actualmente se encuentra cursando la Universidad.

GRÁFICO N° 17.



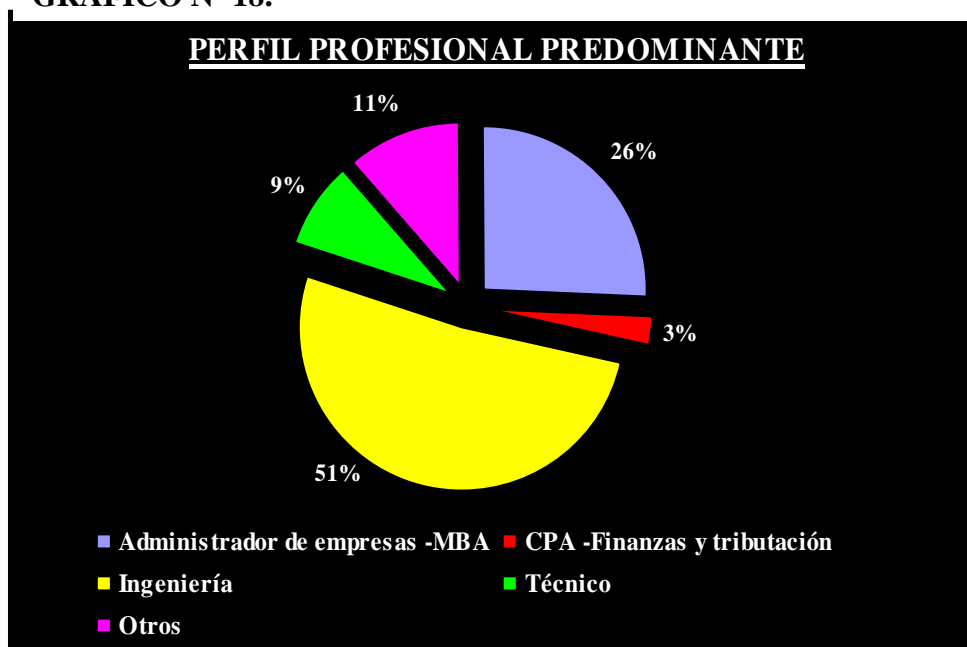
Perfil profesional.

De los 35 entrevistados, 18 tienen un perfil profesional de Ingeniería, el cual es el mayor porcentaje 51%.

Adicionalmente existen 9 personas especializadas en Administración de empresas, 4 personas con otros perfiles profesionales, 3 técnicos y 1 CPA.

Tomando en cuenta que el sector estudiado es el de Impresión en la industria manufacturera, se puede ver que la Ingeniería está ligada fuertemente a este sector y desarrollada por gerentes y jefes. Pero también encontramos otras especialidades, lo cual indica que existen varias formas de administrar y manejar una empresa de impresión.

GRÁFICO N° 18.



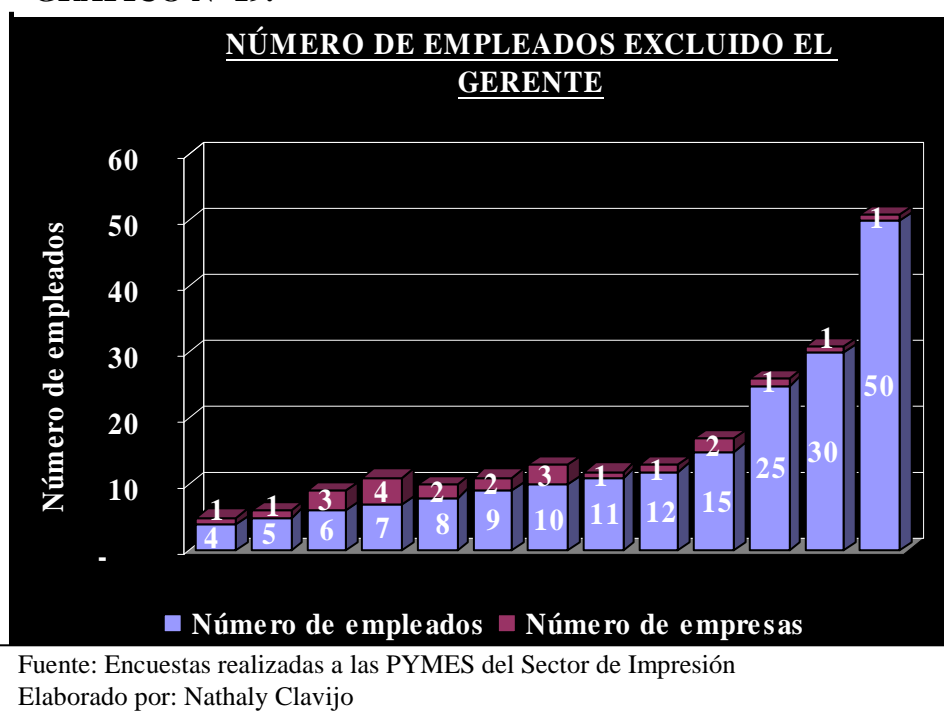
Fuente: Encuestas realizadas a las PYMES del Sector de Impresión
Elaborado por: Nathaly Clavijo

Número de empleados.

Al tratarse de PYMES sabemos que el número de empleados o colaboradores no es muy extenso, salvo en caso de empresas que tienen un contexto más amplio o más años en el mercado.

El número de empleados va desde 4 hasta 50 en las diferentes empresas como se puede observar en el Gráfico N° 19, y el más común es 7 empleados en 4 instituciones distintas.

GRÁFICO N° 19.



El “Número de empresas” señalado en color púrpura, corresponde el número de empresas que tienen la cantidad de empleados especificada en color lila, por

ejemplo en el caso de la primera barra indica que 1 sola empresa de las entrevistadas tiene 4 empleados, mientras que en la última barra se puede observar que 1 empresa tiene más de 50 empleados.

Por lo tanto, de las 23 empresas entrevistadas: 20 trabajan con menos de 15 empleados, y apenas 3 empresas trabajan con un recurso humano superior a 25 personas.

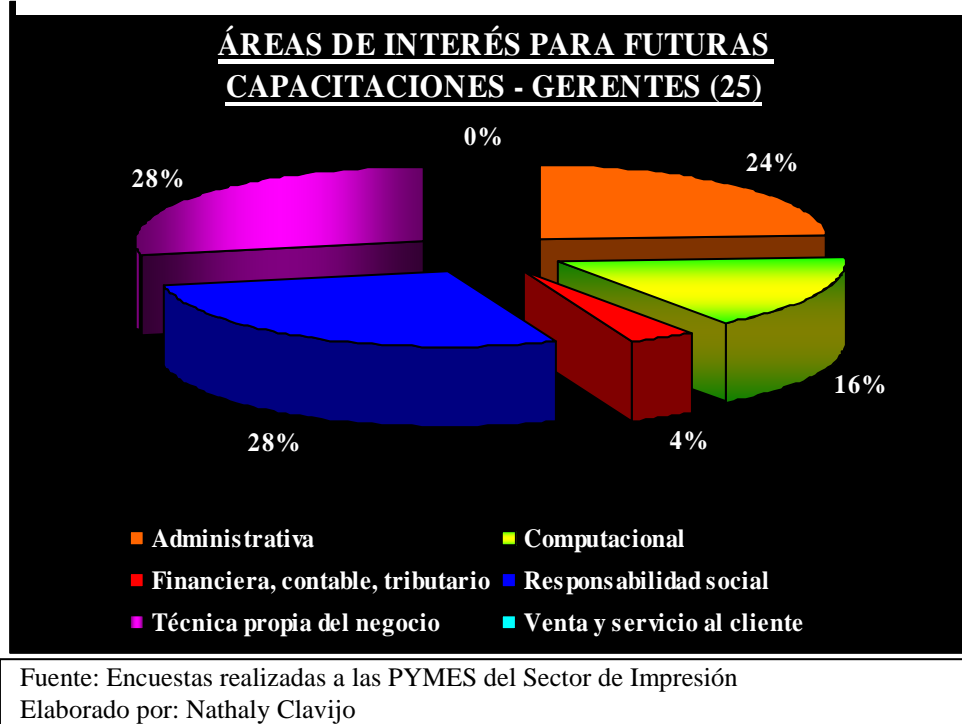
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerentes.

Son 25 los gerentes entrevistados, de los cuales se observa que un 28% está interesado en responsabilidad social, y otro 28% en capacitación técnica propia del negocio.

Aunque hemos visto que la mayoría de los entrevistados cuentan con un perfil profesional alto, también podemos ver que están interesados en capacitaciones de temas que son poco conocidos o que han evolucionado a través del tiempo.

Es importante recalcar que los gerentes no se encuentran interesados en capacitación de venta y servicio al cliente, y es consecuente, puesto que ellos manejan actividades diferentes dentro de la empresa.

GRÁFICO N° 20.



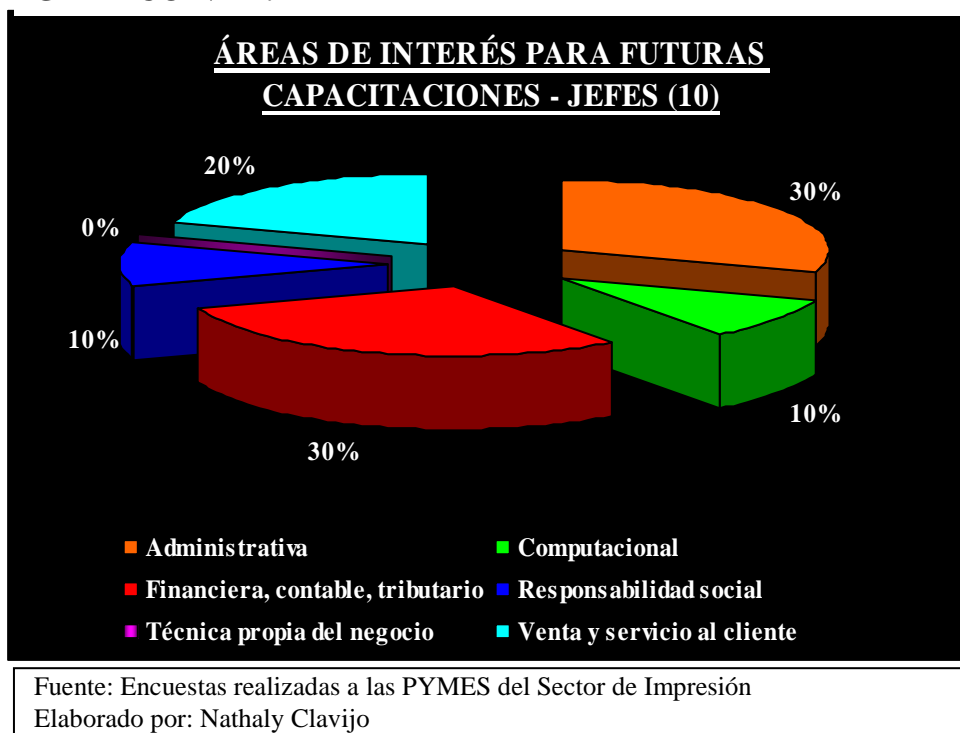
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerentes.

Al contrario de los gerentes, los jefes se encuentran interesados en la capacitación de venta y servicio al cliente, puesto que es muy posible que los jefes tengan mayor contacto con los clientes y necesiten mejores herramientas para atender y satisfacer a sus clientes.

Los jefes también se encuentran interesado mayoritariamente en la capacitación en temas administrativos y financieros.

De manera contraria a los gerentes, los jefes no tienen ningún interés en capacitaciones técnicas propias del negocio, lo cual puede sugerir que los jefes tienen mayor conocimiento directo sobre el negocio.

GRÁFICO N° 21.



CAPITULO VI.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. CONCLUSIONES.

- Para desempeñar cargos gerenciales dentro de las PYMES de Quito en el sector de Actividades de Impresión, según Edgar Schein, es necesario contar con cuatro tipos de habilidades que son: habilidades analíticas, emocionales, interpersonales, y de motivación y valores. Las mismas que pueden ser desarrolladas de diferente manera de acuerdo a la organización de la empresa o a las necesidades de la misma. Además existen factores que pueden modificar la aplicación de estas habilidades de acuerdo a nuevos requerimientos de la empresa o del personal como tal.
- El sector de Actividades de impresión de las PYMES de Quito ha desarrollado mayoritariamente las Habilidades Analíticas, lo cual nos indica que los gerentes y jefes se enfrentan a situaciones de completa incertidumbre o de falta de información y deben ser capaces de analizar, identificar y sobretodo solucionar los problemas aún bajo estas condiciones. Por lo tanto, una vez analizada la información podemos destacar que las habilidades analíticas han sido desempeñadas por hombres y mujeres en diferentes cargos, enfrentando situaciones diversas y bajo factores externos e internos que varían de una empresa a otra.

- Las Universidades del Ecuador no cuentan con la información adecuada y necesaria sobre las habilidades gerenciales, es decir, sobre su aplicación general o en los diferentes sectores de la industria. Pues actualmente la comunidad universitaria tiene poco o ningún conocimiento sobre este tema, y existe carencia de información bibliográfica profunda que ayude a aclarar las dudas referentes a este tema, lo cual es una limitante en el campo laboral de los estudiantes.
- Los niveles jerárquicos altos, tales como gerentes y jefes, dentro del Sector de Actividades de Impresión las PYMES tienen noción de las habilidades gerenciales y las han aplicado en la vida laboral cotidiana. Sin embargo, algunos de ellos no cuentan con la información técnica o científica necesaria sobre el tema, por este motivo limitan el seguimiento y la evaluación de la correcta aplicación de las habilidades, y sobretodo tienen problemas en el análisis de los resultados que esta aplicación otorga a sus colaboradores y a la empresa como tal.
- En lo referente a la capacitación profesional, actualmente no existes cursos, capacitaciones o seminarios que abarquen el tema de las habilidades gerenciales como un eje central dentro de la administración de empresas. Es decir, actualmente las habilidades son un elemento que está en las empresas pero se espera que evolucione a medida de la experiencia diaria y cotidiana, sin respaldos científicos.

- La responsabilidad social empresarial al momento no es adoptada como una forma sistemática de gestión en estas empresas. Estos gerentes tienen ideas dispersas acerca de lo que es la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible. Se tiene conocimiento de cuáles son sus grupos de interés pero no se busca satisfacer las necesidades de todos. La preocupación principal resulta ser el generar valor para los accionistas, mantener a sus trabajadores, tener una buena imagen con clientes y proveedores; pero se ha descuidado el aspecto medioambiental, derechos humanos, no se investiga que proveedores o clientes manejen una gestión de responsabilidad social, no se evidencia una preocupación por problemas de la comunidad. Las PYMES que forman parte de este estudio no cuentan con proyectos de responsabilidad ambiental, pues solo han apoyado a proyectos como mingas o acciones sociales dentro del sector o de comunidad.
- La investigación logró fortalecer o adquirir destrezas y capacidades en los estudiantes investigadores como: capacidad para entrevistar y dialogar con gerentes, jefes y supervisores; aplicar de un cronograma de citas de acuerdo al lugar y disponibilidad de tiempo de los Gerentes, discernir información relevante, analizar correctamente de datos, redactar y sintetizar ideas.

6.2. RECOMENDACIONES.

- Dar a conocer, a los gerentes y jefes de las PYMES, sobre las diferentes habilidades existentes, a través de la creación de cursos y capacitaciones encaminados al crecimiento profesional de los actuales gerentes, jefes y supervisores de las PYMES.
- Crear una guía básica sobre las habilidades propuestas por Edgar Schein, y entregarlas a las empresas, para que optimicen y desarrollen habilidades que no conocen o no están acostumbrados a aplicar.
- Implementación de seminarios en universidades del país para dar a conocer sobre las habilidades gerenciales y su relación con las diferentes variables que se encuentran en el ámbito laboral, contando con testimonios reales de la situación actual de las habilidades en las PYMES de diferentes sectores de la Ciudad de Quito.
- Ofertar maestrías que abarquen el tema de las Habilidades gerenciales, para el mejor desarrollo de los futuros gerentes, jefes y supervisores en su campo laboral.
- Desarrollar proyectos de responsabilidad ambiental e involucrar a las PYMES de este sector para concientizar sobre los posibles efectos perjudiciales que su sector tiene en el medio ambiente y las acciones que se puede tomar para evitar ser un factor de alta contaminación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

CALIDAD.

“Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.”⁸⁰

Sin embargo, de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, la calidad es una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

CAMBIO.

Partiendo por el concepto general emitido por el Diccionario de la Lengua Española, se sabe que cambio es “la acción y efecto de cambiar. Y la misma fuente define la palabra “cambiar” como convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria.”

Ampliando un poco el concepto anterior tenemos que:

“Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como ciencia del cambio.”⁸¹

⁸⁰ EUSKOSARE. G., TAGUCHI. [http://www.euskosare.org/enpresak/kalitatea/definicion_conceptos_claves_sobre_calidad]. *Definición y conceptos clave sobre calidad*. 01 de marzo de 2010.

⁸¹ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>]. *Cambio*. 01 de marzo de 2010.

CAPACIDAD.

Una definición corta pero completa sobre este término es la que encontramos en el Diccionario emitido por la Real Academia de la Lengua Española, en el que dice que capacidad es: “la aptitud, talento, cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo.”

Mientras que en la Web define, en una de sus páginas, a la capacidad:

“Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.”⁸²

COLABORADOR.

No existe un concepto que defina clara y ampliamente lo que engloba un “colaborador”, sin embargo, la Real Academia de la Lengua lo define como aquel “que colabora. Compañero en la formación de alguna obra”.

Un colaborador es un ente de apoyo para la realización de una obra o proyecto, el mismo que presta sus habilidades y conocimientos en el desarrollo del trabajo.

⁸² DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. *Definición de capacidad*. 01 de marzo de 2010.

COMPETENCIA.

Según la Real Academia Española la competencia es “Pericia, actitud, idoneidad para hacer algo o invertir en un asunto determinado”, pero este es un concepto general que no engloba lo necesario para la investigación actual.

Por lo cual, definiremos este término con las palabras encontradas en la Web:

“Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010).”⁸³

CUESTIONARIO.

Como conocemos el cuestionario es una técnica de recolección de información, y se define como:

“...el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa”⁸⁴

⁸³ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(comportamiento_organizacional\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(comportamiento_organizacional))]. *Competencia (organización)*. 01 de marzo de 2010.

⁸⁴ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>]. *Cuestionario*. 01 de marzo de 2010.

DESARROLLO.

El desarrollo está acertadamente relacionado con el avance, con la superación de una persona o de una sociedad. Por lo tanto, el desarrollo es una condición de evolución de una sociedad y los entes que la integran, a través del uso adecuado y renovación de recursos y sistemas naturales, y todo integrado con los conocimientos y recursos económicos, tecnológicos, sociales e incluso políticos.⁸⁵

EMPRESA.

“En un sentido general, la **empresa** es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.”⁸⁶

Sin embargo, al definir a una empresa de manera más integral y enfocada a la administración, se dice que:

“La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.”⁸⁷

⁸⁵ Cfr. ZONA ECONÓMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>]. *Concepto de desarrollo*. 01 de marzo de 2010.

⁸⁶ PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>]. *Definición de empresa*. 01 de marzo de 2010.

⁸⁷ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>]. *Empresa*. 01 de marzo de 2010.

ENCUESTA.

Como ya conocemos la encuesta es una técnica de recolección de información, que se define de la siguiente manera:

“Es una técnica que a base de un cuestionario previamente elaborado, estructurado, mediante la cual se recopilan datos informativos provenientes de la población frente a una problemática determinada.

Lourdes Münch define a la encuesta como “una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista”⁸⁸.

ESCALA DE LIKERT.

“La escala de tipo Likert es 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.

Elaboración de la escala.

Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.

Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.

Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.”⁸⁹

⁸⁸ L, REGALADO. (2001). *Metodología de la investigación*. Ecuador: Abya – Yala. p. 257-258.

⁸⁹ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. *Escala Likert*. 02 de marzo de 2010.

GESTIÓN.

El término gestión tiene una descendencia del idioma latín:

“Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o un negocio.”⁹⁰

HABILIDAD.

Según la página Web Definición ABC la habilidad “...es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.” Tiene origen del idioma latín:

“El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el Diccionario de la Real Academia Española, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.

En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.”⁹¹

HABILIDADES ANALÍTICAS.

“Se refiere a que los gerentes generales enfrentan ocasiones de completa incertidumbre o de falta de información y deben ser capaces de analizar, identificar y sobretodo solucionar los problemas aún bajo estas condiciones, a su vez deben tener la capacidad de discernir la información valiosa, de la información que no es necesaria para tomar una decisión dentro de la empresa o para identificar una oportunidad/ amenaza, para esto el personal humano, tecnológico, financiero tienen que ser combinados en busca de una solución.”⁹²

⁹⁰ DEFINICIÓN.DE. [<http://definicion.de/gestion/>]. *Definición de gestión*.02 de marzo de 2010.

⁹¹ DEFINICION DE. [<http://definicion.de/habilidad/>]. *Definición de habilidad*. 02 de marzo de 2010.

⁹² E. SCHEIN. (2006) *Career Anchors*. Third Edition. Estados Unidos: Pfeiffer. Pág. 11 a 14.

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES.

“Se debe aprender de las lecciones que tenemos durante nuestra carrera, definir las cosas que nos gustan de las que no y aprender de las experiencias que la organización considera importantes.”⁹³

HABILIDADES EMOCIONALES.

“A un gerente general le corresponde tomar decisiones a diario que involucran el éxito o fracaso de una organización que a su vez representan el trabajo de muchas personas, siendo indispensable la habilidad de no paralizarse o debilitarse por crisis personales o problemas difíciles de resolver, se tiene que tener la suficiente responsabilidad para tomar decisiones difíciles que impliquen sentimiento encontrados y mantenerse en la posición adoptada aún cuando se encuentre exhausto, debe controlar las emociones o sentimientos para llegar a la solución adecuada evitando el nerviosismo en público y sobretodo evitar mostrar duda.”⁹⁴

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES.

“Los gerentes generales necesitan y deben tener la competencia de supervisar, liderar, influencia y controlar a todos los miembros de una organización, es decir desde los niveles inferiores hasta los supervisores dependiendo de la estructura de la organización. Se debe tener claro que la información así como el proceso de decisión e implementación de la decisión se puede enriquecer al escuchar propuestas y hacer participes a trabajadores de niveles inferiores al de gerente general. Se debe considerar que mientras las organizaciones crecen también crece el número de sus trabajadores y debido al fenómeno de la globalización las culturas pueden ser diferentes entre los miembros, es necesario que el gerente cree las condiciones adecuadas para la comunicación y el diálogo de toda la empresa independientemente si la cultura es la misma o no, también se debe crear un sistema de carrera para elegir de forma adecuada a las personas que van a ocupar puestos de supervisión o puestos que necesitan ciertas habilidades para desarrollarlos, debido a que un empleado puede ser bueno en un puesto inferior que requiere ciertas habilidades pero fallar en puesto de supervisor debido a sus anclas de carrera.”⁹⁵

⁹³ Ibidem

⁹⁴ Ibidem

⁹⁵ Ibidem.

HABILIDADES GERENCIALES.

La conocida página de Internet, Wikipedia, define a las Habilidades Gerenciales como: “...un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización”⁹⁶

Este concepto engloba acertadamente la definición de habilidades gerenciales, sin embargo, siempre ha existido la controversia de saber si se nace con estas habilidades o se tienen que formarlas. Y aunque éste siempre sea un punto de discusión, lo que si tenemos claro es que, aunque sean natas o adquiridas, las habilidades gerenciales hay que desarrollarlas y ponerlas en práctica para poder mejorarlas o perfeccionarlas.

Entre las principales habilidades gerenciales, citadas por la mencionada página Wikipedia, tenemos:

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

⁹⁶ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales]. **Habilidades gerenciales**. 18 de febrero de 2010.

INVESTIGACIÓN APLICADA.

Encontrar una definición que describa de manera integral a la investigación aplicada, no es fácil, pero a continuación pueden leer un concepto completo encontrado en un libro una investigación aplicada.

“Es un procedimiento ordenado por el cual el hombre aumenta sus conocimientos y contrasta con el descubrimiento accidental porque sigue una serie de etapas diseñadas precisamente con el propósito de desarrollar información.

La investigación aplicada, tal como se ha descrito se lleva a cabo en todas partes del mundo. Es una actividad más difundida que la investigación básica, la cual es una necesidad que solo los países ricos pueden satisfacer.”⁹⁷

Y por otro lado tenemos un concepto más informal propuesto por Lourdes Endara en su obra “Investigación Aplicada”, el cual nos dice que la investigación aplicada no es otra cosa que la investigación encaminada a buscar soluciones efectivas, creativas y autónomas a los problemas que se nos presentan.

LÍDER.

La palabra líder, por conocimiento general, se ha relacionado con la persona que mediante sus habilidades y destrezas es capaz de dirigir a otras personas o grupo de personas en determinadas situaciones. Y se le han atribuido características importantes como la capacidad de influir en otras personas, tanto de manera conductual como en sus palabras, la búsqueda principal del líder dentro de una organización es la de incentivar a otras personas para el cumplimiento de una meta u objetivo.⁹⁸

⁹⁷ C, ADREW; P, HILDEBRAND. (1977). *Planificación y ejecución de la investigación aplicada*. Guatemala: MSS Corp.

⁹⁸ Cfr. DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/social/lider.php>]. *Definición de líder*. 02 de marzo de 2010.

LIDERAZGO.

El liderazgo es la capacidad que tienen ciertas personas, para dirigir a otras de manera adecuada en una gama de situaciones diferentes. El liderazgo involucra procesos y actividades que se realizan bajo el mando de un líder para conseguir objetivos específicos.⁹⁹

“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.”¹⁰⁰

MUESTRA ESTADÍSTICA.

La muestra estadística es también conocida como muestra aleatoria o simplemente muestra. Y se aplica en la mayoría de investigaciones para calcular una parte adecuada de la población que sea representativa, para evitar distorsión de resultados por tener una muy pequeña o muy extensa de muestra.

⁹⁹ Cfr. EMPRESA-DE-ÉXITO.COM. [<http://www.empresa-de-exito.com/definicion-de-liderazgo.html>]. **Definición de Liderazgo.** 02 de marzo de 2010.

¹⁰⁰ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>]. **Liderazgo.** 02 de marzo de 2010.

“Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.”¹⁰¹

“...la muestra es un subconjunto de la población. Típicamente, la población es muy grande, haciendo un censo o una completa enumeración de todos los valores en la población impráctica o imposible. La muestra representa un subconjunto del tamaño manejable. Se recogen las muestras y la estadística se calcula de las muestras de modo que una pueda hacer inferencias o extrapolaciones de la muestra a la población. Este proceso de recoger la información de una muestra se refiere como muestreo.”¹⁰²

NIVELES GERENCIALES.

Como ya hemos visto una adecuada gerencia es fundamental en todas las organizaciones, se necesita de un líder en este puesto no de un jefe, el cuál influirá de forma adecuada en el personal de trabajo para hacerlos sentir parte de la organización y con esto cumplir con las metas a corto y largo plazo de la empresa. Los niveles gerenciales describen los diferentes puestos de liderazgo que se encuentran en una organización, como son en orden descendente: Gerente General, Gerentes Financieros, de Ventas y de Producción, Supervisores de las diferentes ramas de las empresas, y los jefes de cada uno de los departamentos cada uno de ellos con características especiales y necesarias para el cumplimiento de sus funciones, hay que recordar que no necesariamente un buen empleado en un específico sector será un buen supervisor depende de sus habilidades y competencias aprendidas además de sus motivaciones.

¹⁰¹ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%A9stica]. **Muestra estadística**. 02 de marzo de 2010.

¹⁰² WORLD LINGO. [[http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sample_\(statistics\)](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sample_(statistics))]. **Muestra (estadística)**. 02 de marzo de 2010.

PROCESO GERENCIAL.

El proceso gerencial o también llamado proceso de gestión, tienen como finalidad el análisis de las metas u objetivos que se desea alcanzar en una organización (interna o externamente). El fin de este proceso es crear valor dentro de la institución.¹⁰³

En Internet se encuentra el siguiente concepto que sintetiza claramente el significado de proceso gerencial:

“Proceso de gestión es un proceso de planificación y control de la ejecución de cualquier tipo de actividad, tales como:
 un proyecto (proceso de gestión del proyecto) o,
 de un proceso (proceso de gestión de procesos, a veces se denomina el proceso de medición del rendimiento y sistema de gestión).
 La alta gerencia es responsable de llevar a cabo su proceso de gestión.”¹⁰⁴

PYMES.

Es de conocimiento general que las siglas de PYMES significan Pequeñas y Medianas Empresas, sin embargo, a existen otros conceptos y parámetros que las definen.

Para algunos autores el término PYMES aún no se encuentra definido de manera aceptable, y opinan lo siguiente:

“No existe una definición de PYME que sea aceptada generalmente. Si bien el término “industria de pequeña escala” ha sido definido oficialmente en la mayoría de los países en desarrollo con fines de obtener incentivos y subsidios, incluso esta definición varía ampliamente entre los países. Por otra parte, en las diferentes definiciones se toma en

¹⁰³ Cfr. PLANNING.COM.CO. C., MEJÍA. (2003). [http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf]. *Los procesos gerenciales*. Colombia. 01 de marzo de 2010.

¹⁰⁴ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Management_process]. *Proceso de gestión*. 01 de marzo de 2010.

cuenta diversos indicadores, tales como el número de personas empleadas, el volumen de producción o de ventas, el valor de los activos y el uso de energía.”¹⁰⁵

Mientras que por otro lado, uno de los conceptos más amplios y completos encontrados en el Internet dice que PYME es:

“Una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.”¹⁰⁶

Este concepto define a las PYMES como empresas caracterizadas por su extensión, la misma que se encuentra sujeta al criterio del Estado o de las Regiones en donde se desarrollan, lo cual nos permite darnos cuenta que las PYMES podrán tener extensiones diferentes dependiendo del país en el cual se desarrollen.

Ya hemos mencionado que una PYME está definida por el tamaño y la capacidad de trabajadores que ésta posee, por lo tanto una PYME puede ser definida de forma concreta como: “Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.”¹⁰⁷

“Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, PYME es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos:”¹⁰⁸

¹⁰⁵ R., ROSALES; J., MARIÑO. (1999). *PYMES Escenario de oportunidades en el siglo XXI*. Venezuela: Franco. p. 63.

¹⁰⁶ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa]. *Pequeña y mediana empresa*. 8 de febrero de 2010.

¹⁰⁷ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=pyme]. *PYME*. 8 de febrero de 2010.

¹⁰⁸ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa]. *Pequeña y mediana empresa*. 8 de febrero de 2010.

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (Millones de €)		Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Media empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Finalmente, “Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las PYMES son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.”¹⁰⁹

SECTOR INDUSTRIAL.

El sector industrial es un conjunto de empresas y fábricas que se dedican a la elaboración, en grandes cantidades, de productos finales en base a la transformación de materias primas.

El sector industrial es extremadamente amplio, ya que existen industrias de varios tipos de acuerdo al producto final que ofrezcan al mercado, por ejemplo tenemos la industria alimentaria, la química, la automotriz, y muchas más.

¹⁰⁹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. [http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html]. *Información sobre la División de Pequeñas y Medianas Empresas*. 13 de febrero de 2010.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la industria no ha surgido recientemente ya que desde hace muchos años las personas han tenido la necesidad de transformar la materia prima y de esta manera cubrir sus necesidades.¹¹⁰

Uno de los principales problemas que ha enfrentado el sector industrial a lo largo de los años, y en la actualidad es más agudo, es el conflicto con el medio ambiente. Puesto que muchos grupos ecologistas culpan a las grandes industrias por la extinción de muchas especies de flora y fauna a lo largo del mundo.

Así como también, muchas de estas industrias han causado grandes problemas ambientales por la contaminación causada a lo largo de sus procesos de producción.

SECTOR MANUFACTURERO.

Para tener un concepto claro del actual sector manufacturero debemos remontarnos a los inicios de la misma.

“...la manufactura surgió a mediados del siglo XVI y predominó en ella hasta el último tercio del siglo XVIII. Lo característico de la primera forma de manufactura, la más simple estriba en que los trabajadores, que trabajan en sus casas, son explotados por el capital comercial. La fase siguiente de la producción manufacturera es la manufactura centralizada; con ella, los obreros asalariados explotados por el capital se concentran en un lugar. La manufactura surge por dos caminos: 1) en el taller donde están concentrados obreros de especialidades diferentes, los cuales ejecutan hasta el fin todo el proceso de producción necesario para crear un determinado producto; 2) en el taller donde se concentran artesanos de la misma especialidad. La labor homogénea se descompone en diversas operaciones que se convierten en función especial de cada obrero por separado. La manufactura capitalista creó las premisas para la gran producción industrial, contribuyó a la ulterior división del trabajo, simplificó en gran manera muchas operaciones laborales, perfeccionó los instrumentos de trabajo, preparó obreros especialistas para pasar a la producción maquinizada.”¹¹¹

¹¹⁰ Cfr. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_industrial]. *Industria*. 02 de marzo de 2010.

¹¹¹ EUMED. [<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/m/manufactura.htm>]. *Manufactura*. 18 de febrero de 2010.

Actualmente, la industria manufacturera no es definida como industria sino como una forma elemental de la industria que tiene como finalidad principal la transformación de materia prima en un producto terminado que satisfaga alguna necesidad del mercado. La principal característica de la manufactura es la elaboración a mano de sus productos, y actualmente casi todo lo que se manufactura se lo realiza en grandes fábricas.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Industria>)

Desde el punto individual se considera a la fábrica de manufacturas un “establecimiento o fábrica en donde se llevan a cabo procesos industriales”¹¹², podríamos concluir que la industria manufacturera es el conjunto de estos establecimientos, los mismos que tienen como objetivo la producción de bienes elaborados, en su mayoría, a mano; y apoyados por la tecnología para ofertar al público un producto que cubra sus necesidades.

CIU.

Las siglas CIU significan Clasificación Industrial Internacional Uniforme, y se define como una clasificación de las diferentes actividades industriales de los países, en base a un sistema de las Naciones Unidas.

(<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=CIU>)

Otro concepto que identifica claramente a la Clasificación CIU es el que se encuentra en la página Web de la PYME de Costa Rica, en su sección de preguntas frecuentes, en

¹¹² WORDREFERENCE. [<http://www.wordreference.com/definicion/manufactura>]. *Manufactura*. 18 de febrero de 2010.

el cual se expresa: “La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas, más conocido como CIIU, es un sistema de clasificación del conjunto de actividades económicas hecho por las Naciones Unidas y que rige a escala mundial. Según el Artículo 3, inciso b) del Reglamento General a la Ley 8262...”

A cerca del concepto de la Clasificación CIIU no he podido encontrar ninguno que pueda ampliar lo expuesto en párrafos anteriores, sin embargo, existe una descripción del propósito de la creación de la CIIU.

“La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades. Por consiguiente, la CIIU se propone presentar ese conjunto de categorías de actividad de tal modo que las entidades puedan clasificarse según la actividad económica que realizan. Las categorías de la CIIU se han definido vinculándolas, en la medida de lo posible, con la forma en que el proceso económico está estructurado en unidades y con la forma en que se describe ese proceso en las estadísticas económicas.”¹¹³

SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Dentro de la clasificación CIIU de las empresas, se ha desglosado claramente los sectores que abarca la Industria manufacturera, y entre ellos se encuentra el sector de alimentos y bebidas.

“La industria alimentaria elabora los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. La actividad suele generar productos asociados de valor superior o

¹¹³ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [unstats.un.org/unsd/cr/registry/regdntransfer.asp?f=104 -]. *Introducción a la CIIU*. 18 de febrero de 2010.p. 5.

inferior (por ejemplo, cueros procedentes de los mataderos, o tortas procedentes de la elaboración de aceite).

Esta división se organiza por actividades que se realizan con los distintos tipos de productos: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas. La producción puede realizarse por cuenta propia o para terceras partes, como la matanza por encargo.

Algunas actividades se consideran actividades de la industria manufacturera (por ejemplo, las que realizan las panaderías, pastelerías y tiendas que venden carnes preparadas, que venden artículos de producción propia) aunque se vendan al por menor los productos en el propio establecimiento del productor. Sin embargo, cuando la elaboración es mínima y no da lugar a una transformación real (como, por ejemplo, en el caso de las carnicerías o las pescaderías), la unidad se clasifica en la sección G (Comercio al por mayor y al por menor).¹¹⁴

Considerando el curso normal de cualquier sociedad, puedo decir que el Sector de alimentos y bebidas tiene una demanda estable y/o creciente de acuerdo a la economía de cada país. Por lo que, es importante afirmar que los productos necesarios y cotidianos en la alimentación de un sector, territorio o nación, nunca tendrán decrecimiento.

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO.

“La industria del tabaco comprende a las personas y empresas que se dedican al crecimiento, la preparación, venta, envío, publicidad y promoción de tabaco y productos relacionados con el tabaco. Se trata de una industria mundial, el tabaco puede crecer en cualquier entorno cálido y húmedo, lo que significa que puede ser cultivado en todos los continentes menos en la Antártida. La industria del tabaco es particularmente importante para aquellos que buscan comprender modernas técnicas de relaciones públicas y operaciones de empresas específicas.”¹¹⁵

El sector de la industria relacionado con el Tabaco, ha sido durante varios un sector estable por la disponibilidad de materia prima así como por su demanda creciente a lo

¹¹⁴ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15>]. *División 15. Elaboración de productos alimenticios y bebidas. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

¹¹⁵ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://en.wikipedia.org/wiki/Tobacco_industry]. *La industria del tabaco*. 02 de marzo de 2010.

largo de los años. Aunque muchos atribuyen este crecimiento de demanda a una adicción, muy pocos gobiernos del mundo han tomado acciones para frenar la venta de este producto y así evitar enfermedades que se desarrollan del mismo.

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES.

Este sector, básicamente, se encarga del proceso productivo de bienes textiles, desde su materia prima hasta el momento en que el producto está listo para salir al mercado.

Hay que tomar en cuenta que la industria manufacturera ha estado en el mundo por más tiempo que muchas otras, como se explica en el siguiente párrafo:

“Manufactura textil es una de las industrias más antiguas de la humanidad. El textil más antiguo conocido es anterior al 5000 A.C. Para hacer textiles, el primer requisito es contar con una fuente de fibra de la cual se pueda hacer un hilo, principalmente rotándolo. El hilo es procesado tejiéndolo o entrelazándolo, lo que convierte el hilo en tela. La máquina usada para entrelazar es el telar. Para decoración, el proceso de dar color al hilo o de terminado al material es el teñido”¹¹⁶

Según la clasificación CIIU, este sector es la División 17.

“Esta división abarca la preparación e hilatura de fibras textiles, además de la tejeduría de productos textiles, el acabado de productos textiles y prendas de vestir, la fabricación de artículos confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir (por ejemplo, ropa de casa, frazadas, alfombras, cuerdas, etcétera) y la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo (por ejemplo, calcetines y jerseys). El cultivo de fibras naturales se clasifica en la división 01, mientras que la fabricación de fibras sintéticas constituye un proceso químico que se clasifica en la clase 2430. La fabricación de prendas de vestir se clasifica en la división 18.”¹¹⁷

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.

¹¹⁶ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura_textil]. *Manufactura textil*. 02 de marzo de 2010.

¹¹⁷ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=17>]. *División 17. Fabricación de productos textiles. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

Como su nombre lo indica, este sector se encarga de todo el proceso de preparación de las pieles necesarias para la conformación y elaboración de prendas de vestir.

“La industria del vestido abarca todas las actividades de confección (prêt-à-porter, a medida), en todo tipo de materiales (por ejemplo, cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etcétera), de todo tipo de prendas de vestir (por ejemplo, ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños; ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etcétera) y accesorios fabricados con materiales no producidos en la misma unidad. No se establece ninguna distinción entre las prendas de vestir para adultos y las prendas de vestir para niños, ni entre las prendas de vestir modernas y las tradicionales. La división 18 abarca también la industria peletera (producción de pieles y prendas de vestir de piel).”¹¹⁸

SECTOR MADERERO.

“La industria maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera.

La industria maderera es un sector muy importante en países como Brasil, Malasia e Indonesia, así como en varios países de Europa del Este. Esta industria es diferente de la carpintería y del trabajo en madera, tanto por su escala industrial (en cuanto estas últimas se realizan bajo un modelo artesanal de producción) como por incluir no solo el corte, moldeo y finalización, sino también todo el proceso anterior que incluye la tala de árboles o replantación de áreas taladas (reforestación).”¹¹⁹

Al igual que todos los sectores anteriores, el sector forma parte de la Industria Manufacturera de acuerdo a la clasificación CIIU, y es la División 20.

“En esta división se incluye la fabricación de productos de madera, como maderos, tableros contrachapados, hojas de madera para enchapado, contenedores de madera,

¹¹⁸ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=18>]. *División 18. Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

¹¹⁹ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_maderera]. *Industria maderera.* 02 de marzo de 2010.

pisos de madera, armazones de madera y edificios prefabricados de madera. El proceso de producción comprende el aserrado, la acepilladura, el recorte, el laminado y el ensamblaje de productos de madera a partir de troncos que se cortan en trozas o maderos que se pueden volver a cortar o a los que se puede dar forma con tornos u otras herramientas. Los maderos y otras formas de madera ya cortada también pueden cepillarse o aplanarse posteriormente y ensamblarse en productos acabados, como contenedores de madera.

Con excepción de las serrerías y las unidades de conservación de la madera, las unidades se agrupan principalmente en función de los productos específicos que fabrican.

La división no comprende ni la fabricación de muebles (3610), ni la instalación de accesorios de madera y similares que no sean de fabricación propia (4540).”¹²⁰

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTOS DE PAPEL.

La industria de papel es una de las industrias más completas en lo que ha ciclo productivo se trata ya que tiene sus procesos de recolección y procesamiento de materia prima, comercialización, y adicionalmente esta industria tiene un compromiso con el medio ambiente ya que existen industrias papeleras enfocadas al reciclaje.

“En esta división se incluye la fabricación de pasta de madera, papel o productos de papel reciclado. La fabricación de esos productos está agrupada porque constituyen una serie de procesos conectados verticalmente. Es frecuente que una misma unidad realice más de una actividad. Se trata esencialmente de tres actividades: la fabricación de pasta de madera entraña la separación de las fibras de celulosa de otras impurezas de la madera o el papel usado. La fabricación del papel supone el afieltrado de esas fibras hasta convertirlas en una lámina. Los productos de la transformación del papel se realizan con papel y otros materiales mediante diversas técnicas de cortado y moldeado, incluidas actividades de bañado y laminado. Los artículos de papel pueden estar impresos (por ejemplo, papel de pared, papel de regalo, etcétera), siempre que el objetivo principal no sea la impresión de información.

La producción de pasta de madera, papel y cartón en bruto se incluye en la clase 2101, y las demás clases comprenden la producción de papel y productos de papel más elaborados.”¹²¹

¹²⁰ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=20>]. *División 20. Producción de madera y fabricación de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

¹²¹ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21>]. *División 21. Fabricación de papel y productos de papel. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.

Este sector incluye todas las actividades de edición, independientemente de que estén relacionadas con la impresión.

“Se trata de un conjunto de actividades financieras, técnicas, artísticas, jurídicas, de comercialización y de otra índole. Los grupos que integran esta división consisten en unidades que realizan actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión (grupo 221) y unidades que realizan exclusivamente actividades de impresión (grupo 222). La clasificación de las actividades de impresión depende del tipo de material, impreso o grabado, que se edita.

La división abarca las unidades que se dedican a la edición de periódicos, revistas, otras publicaciones periódicas, y libros. En general, esas unidades, conocidas como editoriales, publican ejemplares de obras de las que suelen tener los derechos de autor. Las obras pueden publicarse en uno o más formatos, como la forma impresa tradicional y la forma electrónica. Las editoriales pueden editar obras creadas originalmente por otros de las que han adquirido los derechos, y/o obras de creación propia.”¹²²

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

“Esta división se basa en la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico y la formación de productos. Se distingue entre la producción de sustancias químicas básicas, que constituye el primer grupo de actividades industriales, y la producción de productos intermedios y acabados mediante la elaboración de sustancias químicas básicas, que constituye el resto de las clases de actividades industriales.”¹²³

¹²² UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22>]. *División 22. Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

¹²³ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=24>]. *División 24. Fabricación de sustancias y productos químicos. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

El sector de fabricación de sustancias y productos químicos es uno de los sectores que más derivaciones tiene en el medioambiente, pues de manera directa o indirecta los recursos materiales se ven afectados por el proceso productivo de estas grandes industrias. Sin dejar de lado, la gran utilidad e importancia que tienen éstas para el desarrollo de las sociedades.

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO.

“Las industrias del caucho y del plástico se caracterizan por las materias primas que utilizan. Sin embargo, ello no significa que todos los productos fabricados con esos materiales se clasifiquen necesariamente en esta actividad. En particular, la fabricación de prendas de vestir y calzado se clasifica en las divisiones 18 y 19, aunque el principal componente sea el plástico o el caucho.”¹²⁴

El sector de productos de caucho y plástico, ofrece al mercado una gran variedad de sus productos. Ya que con estos materiales se fabrican varios bienes que tienen utilidades muy distintas. Por ejemplo: con el plástico se fabrican sillas, pinzas, vasos, etc. Todos estos bienes tienen usos y tiempos de uso muy distintos entre sí.

Una de las desventajas en este tipo de industria, es que actualmente, se está dando un valor muy importante al cuidado del medio ambiente, y el plástico es considerado uno de los elementos que más puede llegar a contaminar el planeta, lo cual puede disminuir la demanda de estos productos, como ha empezado a pasar con las fundas plásticas que están siendo reemplazadas por fundas de tela reutilizables.

¹²⁴ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=25>]. *División 25. Fabricación de productos de caucho y plástico. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS.

“En esta división se agrupan diferentes actividades relacionadas con una misma sustancia de origen mineral. La división comprende el vidrio y los productos de vidrio (por ejemplo, vidrio plano, vidrio hueco, fibras, artículos de vidrio de uso técnico, etcétera); y productos de cerámica, losetas y productos de arcilla cocida, y cemento y yeso, desde las materias primas hasta los artículos acabados. Esta división se completa con las actividades de corte, tallado y acabado de la piedra y otros productos minerales.”¹²⁵

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES.

“En esta división se incluyen las actividades de fundición y/o refinado de metales ferrosos y no ferrosos a partir de mineral y escorias de hierro, y arrabio, por medio de técnicas electrometalúrgicas y de otras técnicas metalúrgicas. Las unidades comprendidas en esta división también fabrican aleaciones y superaleaciones de metales mediante la introducción de otros elementos químicos en los metales puros. El resultado de la fundición y refinado, normalmente en forma de lingotes, se utiliza en operaciones de enrollado, estirado y extrusión para fabricar láminas, bandas, barras, varillas o alambre, y en forma fundida, para fabricar piezas fundidas y otros productos de metales comunes.”¹²⁶

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

“La división 28 se refiere a la fabricación de productos de metal "puro" (como partes, contenedores y estructuras), que normalmente tienen una función estática, inamovible, mientras que las divisiones 29 a 36 se refieren a combinaciones o ensamblajes de esos productos de metal (en ocasiones con otros materiales) para convertirlos en unidades

¹²⁵ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21>]. *División 26. Fabricación de otros productos minerales no metálicos. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

¹²⁶ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=27>]. *División 27. Fabricación de metales comunes. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

más complejas que, salvo cuando son unidades meramente eléctricas, electrónicas u ópticas, funcionan con partes móviles.”¹²⁷

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

Es importantes mencionar que la fabricación de de maquinaria y equipo está relacionada con las otras industrias, ya que la mayoría de las industrias tienen en sus activos fijos estos rubros, lo cual les permite llevar el ritmo de su negocio y permite el desarrollo, e incluso influyen en los costos del bien o servicio que se está brindando.

“Esta división abarca la fabricación de maquinaria y equipo que actúan de manera independiente sobre los materiales ya sea mecánica o térmicamente, o que realizan operaciones sobre los materiales (como el manejo, el rociado, el pesado o el embalado), incluso sus componentes mecánicos que producen y aplican fuerza, y cualquier parte primaria fabricada especialmente. Esta categoría incluye los aparatos fijos y móviles o portátiles, destinados para ser utilizados en la industria, la construcción y la ingeniería civil, la agricultura, las actividades militares o el hogar. La fabricación de armas y de equipo especial para el transporte de pasajeros y de carga en zonas delimitadas también se incluye en esta división.

No se incluye la fabricación de productos de metal de uso general (división 28), aparatos de control conexos, equipo informático, equipo de medición y prueba, aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (divisiones 30 a 33) y vehículos automotores de uso general (divisiones 34 y 35).

La división 29 establece una distinción entre la fabricación de maquinaria y componentes de uso general y la fabricación de maquinaria de uso especial, e incluye la fabricación de:

- motores (excepto motores eléctricos), turbinas, bombas, compresores, válvulas y piezas de transmisión
- hornos, quemadores, equipo de elevación y manipulación, equipo de refrigeración y ventilación, otra maquinaria de uso general (por ejemplo, equipo de embalado, máquinas de pesar y equipo de depuración del agua)
- maquinaria agropecuaria, maquinas herramientas, maquinaria para otros usos industriales específicos (por ejemplo, para la producción de metales, actividades de construcción e ingeniería civil, minería o fabricación de productos alimenticios, textiles, papel, material impreso, productos de plástico y caucho)
- armas y municiones
- aparatos de uso domestico (eléctricos y no eléctricos)”¹²⁸

¹²⁷ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28>]. *División 28. Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS.

Los vehículos se han convertido en un bien indispensable para gran parte de la población mundial, y es por esta afirmación que la fabricación de vehículos es un sector que tiene buen respaldo, y más, si tomamos en cuenta que los vehículos cambian de acuerdo a los gustos y necesidades del consumidor.

“Esta división incluye la fabricación de vehículos automotores para el transporte de personas o mercancías. También incluye la fabricación de las distintas partes y accesorios, y la fabricación de remolques y semirremolques.

Las actividades de mantenimiento y reparación de los vehículos comprendidos en esta división se clasifican en la clase 5020.”¹²⁹

SECTOR DE MUEBLES.

Este sector, abarca la adquisición de la materia prima, el tratamiento, los acabados y todo lo que implique llegar a un producto final de gran calidad en el material que se haya trabajado el mueble. Este sector es la División 36 dentro de la clasificación CIIU.

“Hay que señalar que la división 36 es una división residual en la que no se han aplicado los criterios habituales para agrupar las clases en divisiones.

¹²⁸ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29>]. *División 29. Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

¹²⁹ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=34>]. *División 34. Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques. Nota explicativa*. 02 de marzo de 2010.

La reparación de los productos comprendidos en la división 36 se clasifica, por lo general, en el grupo 526 (Reparación de efectos personales y enseres domésticos), excepto la reparación de muebles de oficina, instrumentos de música, equipo deportivo profesional, equipo automático para boleras y similares.”¹³⁰

¹³⁰ UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=36>]. *División 36. Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

1. A, AGUERA. M, ALBAREDA. A, CARRERO. R, GONZÁLEZ. E, MARTINEZ. (2008). *Diccionario de la lengua española*. España: Océano.
2. AUTOR NO DEFINIDO. (1999). *Diccionario de contabilidad y finanzas*. España: Editorial Cultural.
3. C, ADREW; P, HILDEBRAND. (1977). *Planificación y ejecución de la investigación aplicada*. Guatemala: MSS Corp.
4. CAPEIPI. SECTOR GRÁFICO. P, BAEZ. (2010). *Información remitida vía electrónica el 10 de mayo de 2010*. Ecuador.
5. D, HELLRIEGEL., S, JACKSON., J, SLOCUM. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias. 11va edición*. México: Cengage Learning.
6. E. SCHEIN. (2006) *Career Anchors*. Third Edition. Estados Unidos: Pfeiffer.
7. F., JARRIN. (2010). *Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito*.
8. J, BOWER. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Colombia: Editorial Norma.
9. J, RUBEN. H, STERING. (2006). *Dirección eficaz de las PYMES*. Argentina; Ediciones Macchi.
10. J, STONER., E, FREEMAN., D, GILBERT. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
11. L, REGALADO. (2001). *Metodología de la investigación*. Ecuador: Abya – Yala.
12. L, ACHIG. (1990). *Metodología de la investigación científica*. Ecuador: Edibosco.
13. M, ARMSTRONG. (1988). *Manual de técnicas gerenciales*. Londres: Fondo editorial.
14. O, GRECO. A, GODOY. (1999) *Diccionario contable y comercial*. Argentina: Valletta Ediciones.

15. P, LEDÓN. (2004). *Estrategia y dirección estratégica. Las tecnologías de información para las PYMES, revolución que no tiene reversa*. México.
16. R., ROSALES; J., MARIÑO. (1999). *PYMES Escenario de oportunidades en el siglo XXI*. Venezuela: Franco.
17. S, ROBBINS. (1997). *La administración en el mundo de hoy*. Primera edición. Estados Unidos: Pearson Educación.
18. S, ROBBINS., D, DECENZO. (2002). *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Pearson Educación.

INTERNET.

1. ALADI. M., BARRERA. [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401ea2e5ea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/\$FILE/ecuador.doc]. *Situación y desempeño de las PYMES en el Mercado Internacional*. 17 de febrero de 2010.
2. ALL AMERICAN SPEAKERS. [http://www.allamericanspeakers.com/speakers/Edgar-Schein/3910]. *Detallada biografía de Edgar Schein*. 18 de febrero de 2010.
3. AMBATO. [http://www.ambato.com/amb09/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=100011]. *La primera imprenta*. 13 de mayo de 2010.
4. CHANGING PERSONAL HABITS. (2010) [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://changing-personal-habits.suite101.com/article.cfm/importance-of-time-management-skills]. *Importancia De la gestión por competencias tiempo*. 20 de junio de 2010.
5. CNN. [http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/8/17/mastercard-le-apuesta-a-las-pymes]. *MasterCard le apuesta a las PYMES*. 10 de mayo de 2010.
6. CONCYTEC. [http://www.concytec.gob.pe/proy-oea/Ecuador.ppt#267,10,Diapositiva 10]. *Impacto de los residuos industriales de las PYMES en la salud humana y medio ambiente*. 10 de mayo de 2010.
7. DEFINICIÓN ABC. [http://www.definicionabc.com/social/lider.php]. *Definición de líder*. 02 de marzo de 2010.
8. DEFINICIÓN ABC. [http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php]. *Definición de capacidad*. 01 de marzo de 2010.
9. DEFINICIÓN DE. [http://definicion.de/gestion/]. *Definición de gestión*. 02 de marzo de 2010.

10. DEFINICION DE. [<http://definicion.de/habilidad>]. **Definición de habilidad**. 02 de marzo de 2010.
11. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=pyme]. **PYME**. 8 de febrero de 2010.
12. ECLAC. [http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf]. **PYMES Ecuador. Políticas gubernamentales**. 10 de mayo de 2010.
13. ECOS VIRTUALES. [<http://www.ecosvirtuales.com/articulos32.asp>]. **El surgimiento de la impresión**. 13 de mayo de 2010.
14. EL ERGONOMISTA. [<http://www.elergonomista.com/historia/nuevasindustrias.htm>]. **Nuevas industrias**. 11 de mayo de 2010.
15. EMPRENDE PYME. [<http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>]. **Tipos de habilidades gerenciales**. 20 de junio de 2010.
16. EMPRESA DE ÉXITO.COM. [<http://www.empresa-de-exito.com/definicion-de-liderazgo.html>]. **Definición de Liderazgo**. 02 de marzo de 2010.
17. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>]. **Cambio**. 01 de marzo de 2010.
18. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(comportamiento_organizacional\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(comportamiento_organizacional))]. **Competencia (organización)**. 01 de marzo de 2010.
19. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>]. **Cuestionario**. 01 de marzo de 2010.
20. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>]. **Empresa**. 01 de marzo de 2010.
21. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. **Escala Likert**. 02 de marzo de 2010.
22. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales]. **Habilidades gerenciales**. 18 de febrero de 2010.
23. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_maderera]. **Industria maderera**. 02 de marzo de 2010.
24. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>]. **Investigación**. 01 de mayo de 2010.

25. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>]. *Liderazgo*. 02 de marzo de 2010.
26. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura_textil]. *Manufactura textil*. 02 de marzo de 2010.
27. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%A9stica]. *Muestra estadística*. 02 de marzo de 2010.
28. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa]. *Pequeña y mediana empresa*. 8 de febrero de 2010.
29. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa]. *Pequeña y mediana empresa*. 8 de febrero de 2010.
30. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Políticas>]. *Ciencia política*. 10 de mayo de 2010.
31. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_industrial]. *Industria*. 02 de marzo de 2010.
32. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://en.wikipedia.org/wiki/Tobacco_industry]. *La industria del tabaco*. 02 de marzo de 2010.
33. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Management_process]. *Proceso de gestión*. 01 de marzo de 2010.
34. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein&ei=_2QjTI3EDMSqlAfi97wz&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CCAQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dedgar%2Bschein%26hl%3Des%26prmd%3Divb]. *Edgar Schein*. 20 de junio de 2010.
35. ESCUELA DE INGENIERIA ELECTRONICA. [<http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/04-%20Liderazgo/Liderazgo%20situacional.ppt>]. *Liderazgo situacional*. 17 de junio de 2010.
36. EUMED. [<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/m/manufactura.htm>]. *Manufactura*. 18 de febrero de 2010.
37. EUSKOSARE. G., TAGUCHI. [http://www.euskosare.org/enpresak/kalitatea/definicion_conceptos_claves_sobre_calidad]. *Definición y conceptos clave sobre calidad*. 01 de marzo de 2010.

38. FYEPYMES. P, DONOSO.
[http://www.fiepymes.com/espanol/descargas/task,doc_view/gid,72/Itemid,119/]. *La agricultura y las PYMES*. 10 de mayo de 2010.
39. GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/4.htm>]. *Las PYMES tras un territorio tan codiciado como desconocido: los negocios internacionales*. 10 de mayo de 2010.
40. GESTIOPOLIS.
[http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no10/negocios_internacionales.htm]. *¿Qué son los negocios internacionales y que es un plan de exportación?* 10 de mayo de 2010.
41. GUILLERMO TULL.
[<http://www.guillermotull.com/TEC/BREVE%20HISTORIA%20DE%20LA%20IMPRESA.pdf>]. *Breve historia de la imprenta*. 13 de mayo de 2010.
42. HOY.COM.EC, Pymes responsables, Publicado el 01/Julio/2009 | 00:05
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html>
Consulta: 12/10/09 14:08 am.
43. INFORMATIVO PROQUIMIA NEWS. ONYOS. (2001).
[<http://www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf>]. *Los efectos de La globalización en las PYMES*. 10 de mayo de 2010.
44. IU PUEBLA.
[http://www.iupuebla.com/Maestrias/MDE/material_apoyo/M_A_desarrollo%20de%20habilidades%20gerenciales.pdf]. *Desarrollo de habilidades gerenciales*. 20 de junio de 2010.
45. MASTER MAGAZINE. RUIZ, V.
[<http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php>]. *Las PYMES y la tecnología*. 10 de mayo de 2010.
46. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD.
[http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64:pymes&catid=9:leyes&Itemid=53]. *Ley de fomento de la pequeña industria*. 10 de mayo de 2010.
47. =com_content&view=article&id=64:pymes&catid=9:leyes&Itemid=53]. *Ley de fomento de la pequeña industria*. 10 de mayo de 2010.
48. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL.
[http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html]. *Información sobre la División de Pequeñas y Medianas Empresas*. 13 de febrero de 2010.
49. PARA EMPRENDER. [<http://www.paraemprender.cl/content/pymes-contin%C3%BAan-creando-empleos>]. *PYMES continúan creando empleos*. 10 de mayo de 2010.
50. PLANNING.COM.CO. C., MEJÍA. (2003). [<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf>]. *Los procesos gerenciales*. Colombia. 01 de marzo de 2010.

51. PORTAL PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL DE NAVARRA. [http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2002/08/p1791.php]. Las **PYMES en la era de la globalización**. 10 de mayo de 2010.
52. PORTAL PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL NAVARRA. ESTEBAN, R. [http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2004/09/44961.php?pag=2]. **Cultura empresarial: qué es y para que sirve**. 10 de mayo de 2010.
53. PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html]. **Definición de empresa**. 01 de marzo de 2010.
54. REMOLINO. [http://remolino-magdalena.gov.co/sitio.shtml?apc=b--1--&cmd[564]=c-1-E]. **Economía**. 10 de mayo de 2010.
55. RINCON DEL VAGO. [http://html.rincondelvago.com/desarrollo-de-los-sistemas-de-impression.html]. **Desarrollo de los sistemas de impresión**. 13 de mayo de 2010.
56. RURAL FINANCE. [http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1157666710786_Pymes_Fundacit.pdf]. **Política tecnológica**. 10 de mayo de 2010.
57. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=22]. **División 22. Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones. Nota explicativa**. 02 de marzo de 2010.
58. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=2221]. **Clase 2221 – Actividades de impresión. Nota explicativa**. 10 de marzo de 2010.
59. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [unstats.un.org/unsd/cr/registry/regdntransfer.asp?f=104 -]. **Introducción a la CIU**. 18 de febrero de 2010.p. 5.
60. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=15]. **División 15. Elaboración de productos alimenticios y bebidas. Nota explicativa**. 02 de marzo de 2010.
61. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=17]. **División 17. Fabricación de productos textiles. Nota explicativa**. 02 de marzo de 2010.
62. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=18]. **División 18. Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles. Nota explicativa**. 02 de marzo de 2010.

63. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=20>]. *División 20. Producción de madera y fabricación de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
64. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=21>]. *División 21. Fabricación de papel y productos de papel. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
65. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=22>]. *División 22. Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
66. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=24>]. *División 24. Fabricación de sustancias y productos químicos. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
67. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=25>]. *División 25. Fabricación de productos de caucho y plástico. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
68. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=21>]. *División 26. Fabricación de otros productos minerales no metálicos. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
69. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=27>]. *División 27. Fabricación de metales comunes. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
70. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=28>]. *División 28. Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
71. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=29>]. *División 29. Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.
72. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=34>]. *División 34. Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques. Nota explicativa.* 02 de marzo de 2010.

73. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION.
[<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17 &Lg=3&Co=36>]. **División 36. Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p. Nota explicativa.** 02 de marzo de 2010.
74. WORLD LINGO. [[http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sample_\(statistics\)](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sample_(statistics))]. **Muestra (estadística).** 02 de marzo de 2010.
75. WORDREFERENCE. [<http://www.wordreference.com/definicion/manufactura>]. **Manufactura.** 18 de febrero de 2010.
76. ZONA ECONÓMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>]. **Concepto de desarrollo.** 01 de marzo de 2010.

ABSTRACT.

ESPAÑOL.

Las habilidades gerenciales no han sido tomadas en cuenta dentro de las PYMES de Quito, por lo cual se realiza esta investigación propuesta por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. La investigación se dirige a los gerentes y jefes del Sector de Actividades de impresión y reproducción de grabaciones.

Mediante esta investigación se busca identificar las habilidades que son desarrolladas en este sector, basándose en la propuesta de Edgar Schein que son: habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y, de motivación y valores.

Para conseguir la información a analizarse se ha realizado una encuesta de 80 preguntas a todos los jefes y gerentes de las 22 empresas que conforman nuestra base de datos, la encuesta será aplicada a través de Internet, cada pregunta está relacionada con una habilidad específica y su subhabilidad, y todos los datos serán registrados por el Centro de computo de la PUCE.

Los datos recolectados se analizan con el sistema SPSS, para relacionar las diferentes habilidades con las variables de la investigación.

Finalmente, de acuerdo a los datos obtenidos, las habilidades gerenciales han sido desempeñadas correctamente por la mayoría de los entrevistados, aunque ellos se desarrollan en diferentes entornos del Sector de impresión dentro de las PYMES de Quito. Pero hay que mencionar que la mayoría de los entrevistados no tienen conocimiento teórico de las habilidades, sino que han aplicado éstas habilidades por costumbre o requerimiento de la sociedad o entorno.

INGLÉS.

Management skills have not been taken into account within SMEs Quito, which is done by the research proposed by the Faculty of Management and Accounting of the PUCE. The research is aimed at managers and leaders of industry Printing and reproduction of recorded media.

Through this research is to identify the skills that are developed in this sector, based on Edgar Schein's proposal are: analytical skills, emotional, interpersonal, motivational and values.

To get the information to be analyzed has conducted a survey of 80 questions to all officers and managers of the 22 companies that make up our database, the survey will be implemented through the Internet, each question is related to a specific skill and subskills, and all data will be recorded by the computer center of the PUCE.

The data collected were analyzed with the SPSS system, to link the different skills of the research variables.

Finally, according to data obtained, the management skills have been performed successfully by most respondents, although they develop in different environments Printing Sector SMEs in Quito. But it should be noted that most respondents have no theoretical knowledge of the skills, but have applied these skills by custom or order of society or environment.