PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.

SECTOR FABRICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS (CIIU D2413; D2421)

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO

VALLEJO TIPÁN FÉLIX AUGUSTO

QUITO, 2011

DIRECTOR:

Ing. Francisco Moscoso

INFORMANTES:

Mgt. Ing. Fabiola Jarrín.

Ing. René Tola

DEDICATORIA

A mi querida abuelita María Esther que es el ejemplo de superación en mi hogar, la base de mi esfuerzo y dedicación en mi vida como estudiante.

A mis padres José Félix y María Senaida por el gran esfuerzo que han realizado para alcanzar mis sueños, por todo el amor y apoyo incondicional que siempre he recibido de su parte.

A mi hermana Anghela Pamela por su alegría, inocencia y aliento quien tan sólo con una sonrisa logra cambiar mis momentos de adversidad en horas de felicidad y esperanza.

A mis tíos y primos quienes han compartido sus consejos y palabras sabias en favor de mi formación personal y lograr que cumpla los objetivos trazados en mi vida.

En especial a Vanessa mi "Manshanita" que a estado siempre a mi lado en buenas y malas te amo, y a mis amigos quienes me apoyaron para la elaboración de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones que me ha entregado, por mantenerme a lado de las personas que amo y quiero, por ser quien ha iluminado el sendero por el cual camino, y por ser quien me acompaña en todos los éxitos y desaciertos de mi vida.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser mi segundo hogar y reconocida cuna del saber, que no solo me ofreció ciencia sino también valores que día a día sigue innovándose en favor de la juventud ecuatoriana.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por tener docentes de calidad que con sus conocimientos y experiencia aportan invalorablemente a los futuros profesionales y grandes emprendedores. A ustedes, gracias respetables Maestros.

A mi Director de Tesis e Informantes quienes hicieron que cumpla con esta meta, gracias a su trabajo responsable y eficiente a lo largo del desarrollo de esta investigación.

A mis Compañeros con quienes he compartido grandes momentos en las aulas de la Facultad, que ahora forman parte de mi vida y son la motivación necesaria para alcanzar nuevos retos futuros.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
1.2 FORMULACIÒN DEL PROBLEMA, 5
1.3 SISTEMATIZACIÒN DEL PROBLEMA, 6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 6
1.4.1 Objetivo General, 6
1.4.2 Objetivos Específicos, 7
1.5 JUSTIFICACIÒN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO, 7
1.5.1 Importancia del Proyecto, 8
1.5.1.1 Impacto en la solución de Problemas de la Sociedad, 9
1.5.1.2 Impacto Científico, 9
1.5.1.3 Impacto Educativo, 10
1.5.1.4 Impacto Cultural, 11
1.5.1.5 Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial, 11
1.5.2 Justificación Teórica, 12
1.5.3 Justificación Metodológica, 12
1.5.4 Justificación Práctica, 12
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÒN, 13
1.7 MARCO DE REFERENCIA, 19
1.7.1 Marco Teórico, 19
1.7.2 Marco Conceptual, 19

2. MARCO METODOLÓGICO, 22

2.1 METODOLOGÍA, 22
2.1.1 Método de Investigación, 23
2.1.2 Métodos Estadísticos, 26
2.1.3 Métodos de Recolección de Datos, 27
2.1.3.1 Fuentes Primarias, 28
2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 29
2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 30
2.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO, 31

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 32
3.1 ENTORNO GLOBAL, 32
3.1.1 Entorno Global, 32
3.1.1.1 Globalización, 32

3.1.1.2 Tecnología, 34
3.1.1.3 Economía, 38
3.1.1.4 Política y Legislación, 40
3.1.1.5 Negocios Internacionales, 43
3.1.1.6 Cultura, 44
3.1.1.7 Diversidad laboral, 47
3.1.2 Fuerzas Competitivas en el sector Industrial, 49
3.1.2.1 Competidores, 50
3.1.2.2 Nuevos Participantes, 51
3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 51
3.1.2.4 Clientes, 52
3.1.2.5 Proveedores, 53
3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTIRERA DE QUITO, 53
3.2.1 Sectores Manufactureros y Clasificación CIIU, 53
3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 58
3.3.1 Reseña Histórica, 58
3.3.2 Características y Productos del Subsector, 61
3.3.3 Importancia y aportes en el Contexto Local, 62
3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 64
3.3.5 Recurso Humano, 65
3.3.6 Presencia del Marketing, 66
3.3.7 Proveedores y Clientes, 67
3.3.8 Tipos de Financiamiento, 68
3.3.9 Alcance Comercial, 70
3.3.10 Comparación en el Enfoque Global, 70
3.3.11 Responsabilidad Social de los Sectores, 71

4. ROL DE UN GERENTE, 73

4.1 ROL DEL GERENTE, 73
4.1.1 Niveles Gerenciales, 73
4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMES, 73
4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Químico Subsector Elaboración de Plástico, Caucho Sintético y otros Productos Químicos para la Agroindustria, 76
4.1.2 Funciones del Gerente General, 77
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES, 77
4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Químico Subsector Elaboración de Plástico, Caucho Sintético y Otros Productos Químicos para la Agroindustria, 81
4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 82
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales para las PYMES, 82
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Químico Subsector Elaboración de Plástico, Caucho Sintético y Otros Productos Químicos para la Agroindustria, 82

4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 83
4.2.1 Diferentes enfoques para Habilidades Gerenciales, 83
4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como Herramienta para el desarrollo Organizacional, 110
4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 112
4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competentes), 115
4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores, 117

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 120
4.3.1 ¿Quién es Edgar H. Schein?, 120
4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo, 121
4.3.3 Habilidades Propuestas, 122
4.3.3.1 Subhabilidades Propuestas, 125

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR QUÍMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTÉTICO Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA EN LAS PYMES DE QUITO, 136

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 143
5.1.1 Habilidades de Motivación y valores, 146
5.1.2 Habilidades Analíticas, 147
5.1.3 Habilidades Interpersonales, 148
5.1.4 Habilidades Emocionales, 150
5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR QUÍMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTETICO Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA EN LAS PYMES DE QUITO CON LAS PROMULGADAS POR EDGAR H. SCHEIN, 151
5.2.1 Comparación de Habilidad Motivación y Valores, 151
5.2.2 Comparación Habilidades Analíticas, 152
5.2.3 Comparación Habilidades Interpersonales, 153
5.2.4 Comparación Habilidades Emocionales, 154
5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR QUÍMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTÉTICO Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA, 155
5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 157
5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR QUÍMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTÉTICO Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA, 168

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 170

6.1 CONCLUSIONES, 170
6.2 RECOMENDACIONES, 176

GLOSARIO DE TERMINOS, 178

BIBLIOGRAFÍA, 199

ANEXOS, 203

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consistió en realizar una investigación de campo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la industria manufacturera de Quito, en el sector de fabricación y elaboración de productos químicos y en específico a los subsectores encargados de la elaboración de plástico, caucho sintético y otros productos químicos para la agroindustria.

Para recolectar la información necesaria para esta investigación se realizaron encuestas y entrevistas a los gerentes de primer y segundo nivel de las empresas del sector químico, con este método de recolección de datos se revelaron las habilidades que manejan los gerentes, jefes y supervisores; esta investigación ayudara a la industria manufacturera ha identificar los puntos débiles que tiene la industria para mejorarlos a futuro.

Es de importancia mencionar que esta investigación toma de punto de partida la propuesta de Edgar Schein respecto a las habilidades gerenciales que deben poseer los gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Los datos obtenidos por las encuestas aplicadas se tabularon y analizaron, aportando a la industria manufacturera una fuente de consulta y conocimiento con respecto a las habilidades gerenciales, que necesitan los representantes de las PYMES para administrar sus organizaciones y alcanzar el éxito necesario para mantener a flote sus actividades y seguir siendo una de las fuentes mas importantes de ingresos para el país.

ABSTRACT

The project was to perform field research for small and medium enterprises (SMES) in Quito, in the chemical manufacturing, and specifically to the sub makers of plastic, rubber synthetic and other agro-chemicals.

Polls and interviews with managers were made to collect the information for this research about the chemical companies. This method of data collection revealed skills that managers and supervisors have. This research will help the manufacturing industry to identify weaknesses that have to be improved in future.

It is important to mention that this research takes as a starting point Edgar Schein's proposal about skills that managers must possess small and medium enterprises in the manufacturing industry in the Metropolitan District of Quito.

Data were processed providing the manufacturing industry a source of advice and knowledge respect to skills needed by managers of SMES to rule their organizations and achieve the success needed to keep afloat activities and remain one of the most important sources of revenue for the country.

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se enfrentan a nuevos desafíos, esto incluye también a las PYMES, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano como ventaja competitiva.

Esta investigación exploratoria pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las PYMES 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, analíticas, interpersonales y emocionales.

El instrumento para recolectar la información necesaria para el análisis será la encuesta, para la muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer y segundo nivel, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas.

El objetivo primordial del proyecto es, evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

Este proyecto se enfoca en obtener resultados en los ámbitos Científico, cultural, educativo, en redes investigadoras, en el impacto social y la infraestructura para una unidad académica destinada a la investigación.

Con la colaboración tanto de estudiantes, docentes de la facultad y entes externos a la institución se ha logrado concluir con este estudio alcanzando el objetivo a cual se debía llegar en esta investigación de campo realizada a las empresas del sector químico.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país existen alrededor de 15.000 PYMES establecidas, según datos tomados de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha [1] en el año 2006. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se hace urgente la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMES, de quienes las lideran, y a partir de lo investigado, llevar a estas empresas al cambio responsable y eficiente de su administración gerencial.

Esta investigación se basó en las organizaciones dedicadas a la fabricación y elaboración de productos químicos, y que dentro de este sector existen diferentes actividades como la elaboración de plásticos, caucho sintético, plaguicidas y demás productos químicos que se utilizan para uso agropecuario, se nos asignaron 23 empresas dedicadas a esta actividad y que responden a los códigos CIIU D2413 y D2421. El primer código se conforma de empresas dedicadas a la fabricación de plásticos y caucho sintético, y el segundo código, con empresas dedicadas a la elaboración de plaguicidas y otros productos agropecuarios, de un total de 70, según información obtenida mediante la Superintendencia de Compañías y que comparten el

[1] CAPEIPI: Cámara de la pequeña Industria de Pichincha

mismo código CIIU de las actividades antes mencionadas, con estas se llevó a cabo el estudio de las habilidades gerenciales que desempeña cada uno de los gerentes que manejan dichas organizaciones del sector manufacturero que elaboran y fabrican productos químicos y sus respectivas subactividades.

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 tipos de habilidades que son:
Interpersonales, Emocionales, Analíticas y, Motivación y de Valores.

El interés de esta investigación será entonces contrastar los hallazgos con este fundamento teórico para corroborar si en las empresas del sector de fabricación y elaboración de productos químicos se lleva a cabo las habilidades propuestas por Edgar Schein, y así poder analizar que habilidades son las mas usadas y de cuales carecen las empresas asignadas.

Estudios sobre las PYMES en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de las PYMES del sector químico, en cuanto a las habilidades que poseen y las que deberían mejorar de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein.

"Más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas, lo cual da a entender que el trabajo por incentivar, el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios ético debe concentrarse justamente en ellas."[2] 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.

La motivación de la investigación es la de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características y habilidades de los gerentes en las PYMES de Quito, específicamente las del sector de fabricación y elaboración de productos químicos (D2413, D2421).[3]

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo al tema propuesto para la investigación, se ha formulado el problema, se enfocó en el sector de fabricación y elaboración de productos químicos con sus respectivas actividades, siendo el problema siguiente a continuación:

¿Cuál es el estado actual en que se encuentran las PYMES del Sector de Fabricación y elaboración de productos Químicos, Subsector fabricación de plásticos y caucho

---

[2] EL HOY. (2009). **PYMES responsables**, http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html

[3] Cfr. JARRIN F. Proyecto: **"Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito"**

sintético; plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, en consecuencia y siguiendo las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha llevado a cabo con un estudio descriptivo, estableciendo una combinación entre lo cualitativo mediante investigación del ámbito de acción de las PYMES del sector de fabricación y elaboración de productos químicos, datos estadísticos y conocimiento de las empresas que conforman este sector, contando con el aporte de los datos de la Superintendencia de Compañías y de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha y, lo cuantitativo, con la aplicación del instrumento de recolección de datos el cual fue la encuesta, y la respectiva tabulación de la información obtenida.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

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.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES[4]

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

Las empresas hoy en día están ingresando en un mundo más competitivo dentro del sector al cual se están dedicando, y por ello están adquiriendo nuevas técnicas y estrategias para poder alcanzar su objetivo el mismo que es el éxito en el mercado en el que se están desarrollando día a día y de las decisiones exitosas que estén tomando los gerentes encargados de las empresas a las que manejan y representan.

Mencionadas empresas están adoptando herramientas para optimizarse, las mismas que se basan en los nuevos enfoques gerenciales, a fin de alcanzar su éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión , Misión, Valores, elementos que unidos están comprometiendo a todo el personal,

---

[4] Cfr. JARRIN F. Proyecto: **"Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito"**

desde colaboradores hasta gerentes, sin olvidar el sentimiento que los estimula, para con ello alcanzar los objetivos que se han impuesto.

"El interés por conocer la evolución y desarrollo de las PYMES compete a los ámbitos tanto locales como los mundiales, considerando que estas empresas en el tiempo han venido incrementando sus esfuerzos de gestión por sobrevivir en un ambiente lleno de complejidades y turbulencias aunadas a dificultades para la obtención de créditos, bajo desarrollo tecnológico y de sistemas de información, amenazando su supervivencia. Las PYMES tienen importancia en el contexto nacional, por la alta contribución en la generación de empleo frente a la baja contribución en capital".[5]

1.5.1 Importancia del Proyecto

Se tiene en claro que las PYMES es una parte fundamental de la sociedad y del mercado ya que son componentes de la economía. Es importante recalcar que la importancia de la investigación que se ha realizado es para dar a notar las habilidades gerenciales que cada empresa posee dentro de la misma la cual será una fortaleza para la misma empresa, debido a que los gerentes obtendrán mejores resultados para lograr las metas deseadas; puesto en practica, es por eso que nuestro estudio se ha basado en las habilidades gerenciales de Edgar Schein sin olvidar la importancia desde el punto de vista científico y tecnológico toda vez que investigadores y empresarios han mostrado interés al profundizar el conocimiento en estas organizaciones, que desde antes, vienen luchando por su permanencia en el mercado, ofreciendo productos y/o servicios a la sociedad y tratando de sobresalir en los diferentes sectores a los que se han dedicado.

[5] Cfr. Proyecto de Investigación caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito

1.5.1.1 Impacto en la solución de problemas de la sociedad

Debido a la investigación que se ha realizado con el proyecto de habilidades gerenciales podremos ver que dichas habilidades que poseen los diferentes gerentes de las PYMES están siendo llevadas de una forma muy adecuada y con ello las empresas han sobresalido en el sector en el que se desempeñan, con esto se notará que ofrecen un buen servicio a la sociedad y comunidad, sin olvidar las plazas de trabajo que han podido otorgar y con esto un mayor progreso económico.

1.5.1.2 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 manufacturera de Quito.

Un aporte fundamental en este proyecto fue la utilización de un grupo de estudiantes, quienes 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 Facultad de ciencias administrativas y contables 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador.[6]

1.5.1.3 Impacto Educativo

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[7].

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.

---

[6] Cfr. JARRIN F. Proyecto: **"Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito"**

[7] PUCE: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

1.5.1.4 Impacto Cultural

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMES y otros, la Facultad de ciencias administrativas 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.

Por otro lado, la Facultad seguirá robusteciendo la investigación y considerando la misma como la tarea fundamental de la vida académica del docente en acompañamiento con los estudiantes.

1.5.1.5 Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Esta investigación contribuye con el desarrollo empresarial y mejora de la competitividad de estas unidades económicas, uniendo esfuerzos para determinar el estado en el que se encuentran las empresas de este sector, para posteriormente, contribuir a que se favorezcan con la aplicación de herramientas de aprendizaje, tecnológicas y de sistemas de información y generación de empleo que apoyen en forma directa su desarrollo comercial, viabilizando sus negocios, inmersos en un panorama económico globalizado.[8]

[8] Cfr. Proyecto de Investigación caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito

1.5.2 Justificación Teórica

Básicamente lo que se ha encontrado con esta investigación es, si en verdad los gerentes de las empresas del sector de elaboración de productos químicos tienen las habilidades gerenciales según lo descrito por Edgar Schein.

Se basó para esta recolección de información mediante una encuesta, luego de tabular los datos obtenidos se tendrá la información necesaria para complementar esta investigación.

1.5.3 Justificación Metodológica

Una vez vista la importancia para la elaboración de esta investigación, y como se describió anteriormente, esta investigación tiene una metodología de estudio de campo o exploratoria ya que se debió incurrir en visitas dirigidas a las gerentes de las PYMES del sector químico.

1.5.4 Justificación Práctica

Para mayor comodidad y como se mencionó, fue utilizada la encuesta, un método y herramienta de recolección de datos que nos permitió conocer la información que se necesitaba para esta investigación, ya que con esta herramienta se pudo tener un acceso a una entrevista directa con los gerentes de las empresas designadas al estudiante del grupo de investigación.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Universo fue un total 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 grupo de Investigación de Habilidades Gerenciales.

A continuación en el CUADRO Nº 1 se pone en conocimiento los códigos que poseen las distintas actividades de manufactura en el Distrito Metropolitano de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU[9], datos otorgados por la Superintendencia de Compañías y Seguros.

[9] CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

CUADRO Nº 1

Actividad económica: (D) Industrias manufactureras a nivel CIIU

CIIU	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D	**Actividades**
D15	Elaboración de productos alimenticios y de bebidas.
D16	Elaboración de productos de tabaco.
D17	Fabricación de productos textiles.
D18	Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles.
D19	Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería y calzado.
D20	Producción de madera y fabricación de productos de madera y de corcho excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.
D21	Fabricación de papel y de productos de papel.
D22	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones.
D23	Fabricación de coque, productos de la refinación de petróleo y combustible nuclear.
D24	Fabricación de substancias y productos químicos.
D25	Fabricación de productos de caucho y de plástico.
D26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
D27	Fabricación de metales comunes.
D28	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
D29	Fabricación de maquinaria y equipo
D30	Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática.
D31	Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos
D32	Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones.
D33	Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.
D34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.
D35	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.
D36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras
D37	Reciclamiento.

En el CUADRO Nº 2 se presenta un resumen más detallado de las subactividades de la actividad principal D24 del Distrito Metropolitano de Quito, proporcionado por la Superintendencia de Compañías, que a su vez es objeto de estudio en mencionada investigación.

CUADRO Nº 2

SUBACTIVIDADES	DETALLE
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.

Fuente: CAPEIPI
Elaborado: Félix Vallejo

A continuación se detalla en el CUADRO Nº 3 los subsectores que son objetos de estudio en esta investigación, con sus respectivas actividades de acuerdo al código CIIU que poseen en la Superintendencia de Compañías.

CUADRO Nº 3

CIIU	ACTIVIDADES
D2413	FABRICACIÓN DE PLÀSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTÉTICO.
D2413.0	FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS.
D2413.0.00	Fabricación de amino resinas, resinas fenólicas y poliuretanos.
D2413.0.01	Fabricación de poliacetales, otros poliésteres y resinas epoxídicas.
D2413.0.02	Fabricación de policarbonatos resinas alquídicas, esteres de polialilo, otros poliésteres en formas primarias.
D2413.0.03	Fabricación de polímeros de etileno, polipropileno, estiroleno, cloruro de vinilo, acetato de vinilo, otros olefínas halogenadas, u otros ésteres de vinilo, otros polímeros de estireno.
D2413.0.04	Fabricación de resinas de petróleo politerpenos, polisulfuros, polisulfonas.
D2413.0.05	Fabricación de siliconas.
D2413.0.06	Producción de celulosa y sus derivados químicos.
D2413.0.07	Fabricación de polímeros naturales (ácido algínico), polímeros naturales modificados (proteínas endurecidas o intercambiadores de iones)
D2413.0.08	Fabricación de poliamidas.
D2413.0.09	Fabricación de otras formas primarias de plásticos.
D2413.1	FABRICACIÓN DE CAUCHO SINTÉTICO Y SUCEDÁNEOS.
D2413.1.00	Fabricación de caucho sintético y sucedáneo de caucho a partir de aceites en formas primarias.
D2413.1.01	Producción de mezclas de caucho sintético y caucho natural o de gomas similares al caucho (balata), en formas primarias.
D242	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS.
D2421	FABRICACIÓN DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2421.0	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2421.0.00	Fabricación de insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, productos antigerminantes, reguladores del crecimiento de las plantas, desinfectantes de uso agropecuario, e incluso de uso doméstico.
D2421.0.09	Fabricación de otros productos químicos de uso agropecuario.

Fuente: CAPEIPI
Elaborado: Félix Vallejo

En el CUADRO Nº 4, a continuación se observa las empresas que nos han asignado para la investigación y visita, las mismas que pertenecen a este Sector y subsectores antes mencionados y que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito con sus respectivos códigos CIIU.

CUADRO Nº 4

Nº	Razón social	CIIU 3	TAMAÑO
320	ASTRA C.A.	D2413.0.00	MEDIANA
321	INDUSTRIA DE PLASTICOS EXPANDIBLES PLASTEX S.A.	D2413.0.00	MEDIANA
322	POLYCHEMICAL S.A.	D2413.0.00	MEDIANA
323	DECORESPONJA CIA. LTDA.	D2413.0.00	PEQUEÑA
324	PLASTIC TECHNOLOGY S.A.	D2413.0.00	PEQUEÑA
325	POLIEXPANDIDOS CIA. LTDA.	D2413.0.00	PEQUEÑA
326	PRODUCTOS INDUSTRIALES POLIRECUBRIMIENTOS CIA. LTDA.	D2413.0.00	PEQUEÑA
327	RESINAS Y QUIMICOS DEL ECUADOR S.A. REQUIMEC	D2413.0.01	PEQUEÑA
328	POLIMEC DEL ECUADOR CIA LTDA	D2413.0.02	PEQUEÑA
329	OYEMPAQUES C.A.	D2413.0.09	MEDIANA

Nº	Razón social	CIIU 3	TAMAÑO
330	LAMINADOS Y TERMOFORMADOS DEL ECUADOR LATERMEC C LTDA	D2413.0.09	PEQUEÑA
331	SAUL ESPINOZA E HIJOS CIA. LTDA.	D2413.1.00	MEDIANA
332	INDUSTRIAS LICAUCHO CIA LTDA	D2413.1.00	PEQUEÑA
333	ESPAGROTEC ESPECIALIDADES AGRICOLAS CIA. LTDA.	D2421.0.00	MEDIANA
334	PUNTOQUIMICA S.A.	D2421.0.00	MEDIANA
335	AGHEMOR CIA. LTDA.	D2421.0.00	PEQUEÑA
336	AMAQUIM C LTDA	D2421.0.00	PEQUEÑA
337	ECOCHEMICAL CIA. LTDA.	D2421.0.00	PEQUEÑA
338	ECOLABECUADOR CIA. LTDA.	D2421.0.00	PEQUEÑA
339	FLORITECNIA S.A.	D2421.0.00	PEQUEÑA
340	GALIPQUIM CIA. LTDA-	D2421.0.00	PEQUEÑA
341	NEOQUIM CIA. LTDA.	D2421.0.00	PEQUEÑA
342	QUIMICA INDUSTRIAL DEL SUR QUIMINSUR S.A.	D2421.0.00	PEQUEÑA

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
Elaborado: Félix Vallejo

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein

Si se habla de procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, imposible olvidar a Edgar Schein. Pocos han sentado los pilares fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresaria respecto de las personas que manejan.

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

1. Modelo racional – económico: Se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.

2. Modelo Social: Surge a partir de las limitaciones del "Modelo racional – económico" y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de

otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, si no de las normas de productividad establecidas por los grupos de trabajo.

3. Modelo de auto-realización: Encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas, en sub-tareas y los procesos, en sub-procesos.
Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

Las personas no responden a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos, y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones.

Sector Manufacturero

El sector de la manufactura (del latín manus, mano, y factura, hechura) describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta, también involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados y es conocida también con el término de industria secundaria.

El término puede referirse a una variedad enorme de la actividad humana, de la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en la cual las materias primas son transformadas en bienes terminados a gran escala. El proceso puede ser manual o con la utilización de máquinas. Para obtener mayor volumen de producción es aplicada la técnica de la división del trabajo, donde cada trabajador ejecuta sólo una pequeña porción de la tarea. Así, se especializa y economiza movimientos, lo que va a repercutir en una mayor velocidad de producción.

Aunque la producción artesanal ha formado parte de la humanidad desde hace mucho tiempo (Edad Media), se piensa que la manufactura moderna surge alrededor de 1780 con la Revolución industrial británica, expandiéndose a partir de entonces a toda Europa Continental, luego a América del Norte y finalmente al resto del mundo. La manufactura se ha convertido en una porción inmensa de la economía del mundo moderno. Según algunos economistas, la fabricación es un sector que produce riqueza en una economía, mientras que el sector servicios tiende a ser el consumo de la riqueza.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

La metodología que se ha llevado a cabo en esta investigación fue de carácter exploratorio o de campo debido a que el participante del proyecto tendrá que evaluar a los diferentes gerentes de las empresas que conforman el sector manufacturero del distrito Metropolitano de Quito. En este caso es el sector de fabricación y elaboración de productos químicos, que se le ha designado al estudiante que conforma nombrado grupo de investigación, y con esto poder observar el desarrollo de las habilidades y valores propuestos por Edgar Schein que ya se los han mencionado anteriormente. Para este tipo de entrevistas utilizamos una herramienta y método de recolección de datos que fue un banco de preguntas o encuesta.

Esta investigación tiene correlación con el proyecto código F19117, que hace referencia a "Las Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico, y que son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en la Gran Industria de Quito", dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín, con la colaboración de tres docentes de la Facultad y un grupo de estudiantes que preparan su disertación en función de los hallazgos del estudio de campo, con el uso de la encuesta aplicada al mismo.

Este estudio como se mencionó corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan 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.[10]

- **Limitaciones de la Investigación:**

Entre las limitaciones de estudio mas importantes que podemos nombrar están:

- La empresa no se encuentre operando.
- La empresa ya no se dedique a la actividad que estamos investigando, es decir que haya cambiado su giro del negocio.
- Los gerentes se encuentren fuera del país.
- La empresa este en proceso de liquidación.

2.1.1 Método de Investigación:

Investigación Aplicada

La Investigación aplicada, es la utilización de los conocimientos en la práctica, para utilizarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La investigación aplicada fundamental, se entendería como aquella investigación

[10] Cfr. JARRIN F. Proyecto: **"Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito"**

relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediato podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.

La investigación aplicada es el conjunto de conocimientos que se adquieren para dar soluciones de problemas sociales que permitan sobresalir de una forma eficiente, aunque a veces se deba tomar decisiones que benefician a unos y desfavorece a otros.

Investigación de campo

"Proceso que utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)."[11]

Debido a las visitas y salidas que se deberán realizar en las diferentes empresas, y con ello las entrevistas que se llevaran a cabo con los gerentes respectivos encargados de cada organización.

Investigación Analítica

Los análisis que se hicieron de los resultados de las encuestas aplicadas, se ha realizado un análisis completo, tanto cualitativo como cuantitativo de los

[11] http://www.mitecnologico.com, **Investigación de Campo**

resultados arrojados por las encuestas que se han llevado a cabo a las empresas asignadas del sector de fabricación y elaboración de productos químicos.

Se analizó de manera detallada todas las habilidades propuestas por Schein en el sector mencionado para confirmar si efectivamente estas habilidades son aplicadas en estas empresas y han logrado tener óptimos resultados.

Investigación Inductivo-deductivo

Método de la inducción, es aquel procedimiento mediante el cual se parte de hechos particulares a generales de la investigación. Lo particular de la forma que cada una de las empresas del sector de fabricación y elaboración de productos químicos se encuentra con la manera que tiene su gerente de administrar la empresa, a lo general del planteamiento de las habilidades propuestas por Edgar Schein. Método deductivo el cual se parte, de los hechos generales a los particulares, en donde los hechos generales son las habilidades propuestas por Schein hasta los particulares que serán los gerentes encargados en cada organización.

Con esta investigación llegaremos a obtener datos cualitativos que por no ser cuantificados se los mide por los resultados que las empresas han obtenido, es decir de la calidad con la que opera cada gerente en el sector asignado con las respectivas empresas analizando si en realidad se han aplicado las habilidades gerenciales de Schein.

2.1.2 Métodos Estadísticos

Para poner en marcha este estudio se necesitó de una población (Estadística Descriptiva), en donde está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea ésta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, para ello se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

• Selección de caracteres dignos de ser estudiados.

• Mediante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados.

• Representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas).

Una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin en la población del sector de fabricación y elaboración de productos químicos es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitieron llegar a construcciones en relación con la hipótesis planteada.

Aparte de la estadística descriptiva, se necesitó para el estudio una Estadística Inferencial, la cual se basa en una muestra de la población, con esto se pretende inferir aspectos relevantes de toda la población; en este caso, las empresas que conforman el sector de fabricación de productos químicos.

2.1.3 Métodos de Recolección de Datos

El Cuestionario

El Cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación de campo, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa, es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, en su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

La observación

Permitió apreciar de una manera más real, cómo se está dando el manejo gerencial dentro de las empresas del sector a estudiarse. Se aplicará directamente en los mandos primarios y secundarios de cada área que tengan dentro de cada organización.

La encuesta

Con esta técnica se pudo recopilar información mediante formularios, previamente estructurados, para el efecto los gerentes encargados de cada organización serán de gran importancia, permitiendo cuantificar los datos importantes que se obtuviese.

La entrevista

Permitió recopilar información mediante el diálogo directo con los gerentes de cada empresa del sector manufacturero de elaboración de productos químicos.

Bibliográfico

Al realizar las consultas en textos y documentos, que permitieron ampliar la fundamentación teórica a través de la recopilación de la información.

Páginas de Internet

Son publicaciones que se realizan por internet, siendo información verídica las de organismos como la Superintendencia de Compañías, CAPEIPI, y datos del INEC[12].

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Son fuentes primarias utilizadas para este estudio toda la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, y por supuesto datos e información proporcionado por los docentes que conforman el grupo de investigación de habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein.

[12] INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Para la recolección de datos y de la información se contó con la encuesta que fue otorgada por la representante del proyecto de Habilidades Gerenciales para la PYMES, en donde estas se llevaron a cabo en las empresas que fueron señaladas para cada Sector y subsector del código CIIU D24, y que por lo tanto fueron dirigidas a los gerentes tanto de primer como segundo nivel dentro de la organización en donde se realizaron las encuestas antes ya mencionadas.

Para el caso de la investigación en el Sector de fabricación y elaboración de productos químicos con sus actividades D2413 y D2421, se utilizó para la recolección de datos un cuestionario que contuvo 80 preguntas dirigidas a los gerentes de las 23 empresas que se nos ha asignado para las visitas, se debe recordar que en este cuestionario tendremos 5 opciones de respuesta, es decir la presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de su sector, se recopiló las respuestas de acuerdo a la frecuencia de la escala de Licker, siendo 5 la puntuación más alta; Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja; Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudió los resultados a nivel global para cada subsector de elaboración de productos químicos 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.

Fueron considerados como fuentes secundarias también, a todo tipo de documentos que estén relacionados con información básicamente de la PYMES y de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, sean estos libros, revistas, folletos, periódicos, paginas de internet, estadísticas del INEC, con todas estas fuentes se obtuvo la información necesaria para poder sustentar la realización e interrogantes que posee este estudio realizado.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

La información que se obtuvo mediante las visitas, entrevistas y la aplicación de las encuestas que se hicieron a los diferentes gerentes se tabularon y ordenaron con la ayuda del centro de computo de la Pontificia Universidad Católica de Quito, que nos permitió compilar adecuadamente los datos y con esto realizar cuadros comparativos con sus respectivas representaciones gráficas, para así poder realizar la interpretación y análisis, de tal manera que se ha obtenido un diagnóstico de la realidad de las habilidades gerenciales que poseen los gerentes del sector de fabricación y elaboración de productos químicos y sus respectivos subsectores.

2.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Para este estudio, la hipótesis que se planteó fue la siguiente:

"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 de fabricación y elaboración de productos químicos con sus respectivos subsectores."[13]

[13] JARRIN F. Proyecto: **"Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito"**

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno Global

En este tema se darán unas pautas acerca de cómo se encentran las PYMES a nivel mundial, luego se enfocará en el tema de estudio asignado, que es el Sector químico.

3.1.1.1 Globalización

"Globalización, es un concepto emergente en los últimos años, que ha sido utilizados para describir la naturaleza del mundo contemporáneo y su lógica integrativa cualitativamente distinta a la de sistemas (economías mundo y sistema mundo)."[14]

Se destaca que las empresas grandes, y las PYMES están claramente inmersas en un proceso de globalización inminente, aparte de las grandes

[14] GUNTHER DIETZ B. (2003). ***Globalización resistencia y negociación en América Latina***, Los libros de la Catarata, Madrid

empresas podemos darnos cuenta que las PYMES están abriéndose espacio en otras naciones en el exterior para con ello poder ganar mas competitividad y desarrollo a nivel internacional.

"Las empresas buscan llegar a todo el mundo, y al mismo tiempo adaptarse a las condiciones específicas de cada región"[15]. La producción se caracteriza por la flexibilidad, modularidad y adaptabilidad, tanto en relación con el tamaño y características de las unidades productivas como con las instituciones, los mercados y los servicios.

"Las fuerzas centrífugas de la economía global destruyen los lazos de solidaridad entre los ciudadanos"[16], enriquecen aún más a los mejor calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles

Sin embargo la globalización brinda un sin número de oportunidades para las personas, el hecho de las empresas multinacionales crezcan cada vez más no impide que las PYMES tengan su espacio para seguir surgiendo como lo han venido haciendo en el transcurso de los años. Este fenómeno también es de cierto modo un impulso y un llamado para que las PYMES se fortalezcan y busquen un mecanismo para crecer, cabe recalcar que su crecimiento no se puede comparar con el de las grandes empresas, pero

---

[15] Cfr. SELA/AECI, **"PYMES Escenario de oportunidades en el siglo XXI"**

[16] ALTENBURG T. (2000). ***La competitividad de la PYME en los países en desarrollo***

este incentivo impulsará a mejorar las condiciones de las PYMES de manera significativa.

3.1.1.2 Tecnología

- "Las PYMES no determinan de manera formal una estrategia tecnológica y por tanto, no existe un sistema de seguimiento que le de dirección y congruencia respecto a los objetivos globales de la empresa"[17].
- Sus sistemas de calidad se basan en el método de detección y corrección de problemas; la mayoría no tiene implementado un método de mejora continua.
- En el aspecto tecnológico las PYMES están desactualizadas tanto en su maquinaria y equipo como en conocimientos técnicos y de innovación.
- Desperdician sus capacidades tecnológicas precisamente por no conocerlas.
- Tienen una escasa cultura tecnológica y una gran resistencia a la incorporación de tecnología.
- Carencia de estándares de calidad adecuada.
- Grandes retos para estos empresarios, desde su constante actualización tecnológica que incluye desde la capacitación y formación de recursos humanos hasta la búsqueda de vínculos con nuevos nichos de

[17] ARNAIZ M. (2004). ***Las PYMES en América Latina***, Proyecto Actores y Coalición en la Integración Latinoamérica.

mercados por medio de alianzas estratégicas que le permitan sostenerse en un entorno altamente competitivo.

- Falta de preocupación por el registro de las diferentes innovaciones realizadas en la empresa por alguno de sus miembros, esto a través de patentes, modelos de utilidad, diseños industriales o conocimientos no divulgados.
- Tendencia a la improvisación.

- La micro, pequeña y mediana empresa, sigue un siendo factor fundamental para el desarrollo económico del país, pueden desempeñar diversas funciones básicas como:
  - Responder a las demandas concretas de los consumidores.
  - Generar nuevos productos o servicios.
  - Generar mayor cantidad de empleos.
  - Contribuir al crecimiento y estabilidad económicos.
  - Reforzar la productividad.
  - Impulsar nuevos mercados.
  - Descubrir y aplicar nuevas tecnologías.
  - Impulsar la competitividad dentro y fuera del país.

- Por otra parte se requiere la participación del gobierno nacional promoviendo un mejor desempeño de las PYMES que representa una gran oportunidad de desarrollo nacional más balanceado y global; además de ser muy útiles particularmente en el sector industrial. De

esta forma, es clara e imperativa la necesidad de cambios profundos en el sistema de atención a las pequeñas y medianas empresas.[18]

- Las PYMES en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja. "Con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación "[19].

- Debido a que hoy nos encontramos en procesos de globalización creciente debemos tener en claro que para nuestras empresas necesitaremos más innovación en la tecnología que llevemos a cabo. La transparencia y la globalidad de los mercados y, con esto, el cambio implícito a la gestión comercial, constituyen un reto de primer orden para la pequeña y mediana empresa (PYME).

- Podemos decir entonces que la velocidad se convierte en un factor de éxito clave en estos días que vivimos una gran competencia. Hoy en día el rápido gana al lento; no importan las dimensiones que este último tenga, ya que actualmente la tecnología iguala las capacidades de los pequeños y de los grandes. Además, en el caso de las PYMES, éstas tienen sus propias ventajas, como su flexibilidad, adaptabilidad y rapidez en el momento de tomar las decisiones.

---

[18] ROSANIA H. **"Indicadores Empresariales del sector químico de la CAPEIPI"**

[19] Cfr. Criterios de definición y ámbitos de las PYMES**.**

- El primer requerimiento tecnológico de las PYMES es disponer de un procesamiento de datos funcional y eficiente. La información ha de poder transmitirse y procesarse al instante. Por eso es necesaria una automatización y una integración de los principales procesos internos y externos de la empresa. Se han de incorporar cada vez más los proveedores y clientes a la propia planificación y, de esta manera, vincularlos estrechamente a la propia empresa.
- Algunos programas claves que pueden ser de utilidad dentro de una empresa PYME son como por ejemplo:
- PPS (Planning, Production and Scheduling). Programa que da respuesta a los procesos de planificación y control de la producción. Incluye control gráfico, gestión de la fabricación, planificación de la capacidad, planificación avanzada y programación de la producción, control de presencia, control de accesos y captura de datos en planta.
- ERP (Enterprise Resource Planning). Es un programa que sirve para dar respuesta a la organización interna y a sus procesos. Incluye compatibilidad financiera, cálculo de costos, administración de material, logística, compras y ventas, gestión documental.
- Sin lugar a dudas, las pequeñas y medianas empresas se encuentran actualmente ante una oportunidad histórica en lo que respecta al aumento de su competitividad mediante el uso inteligente de las nuevas tecnologías. No obstante, conviene que no caigan en la tentación de hacer una lectura excesivamente tecnológica de la empresa sino que han de asegurar una óptima visión empresarial de la tecnología.

3.1.1.3 Economía

Algunos datos que se obtuvo en la CAPEIPI acerca de la economía de las PYMES son:

- Representan el 95% de los establecimientos industriales
- Participación en el PIB global: 5%
- Participación en el PIB industrial: 24%
- Participación en las Exportaciones: 5%
- Exportaciones a EE.UU.: 2% (US $180 millones)
- Generación de Empleo directo e indirecto: 1’000.000 de personal.[20]

Otras de las características de la PYMES en la economía son también:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- “Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.” [21]
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

---

[20] Cfr. Fuente: **Cámara de la Pequeña industria de Pichincha CAPEIPI**
[21] BEKERMAN M., SIRLIN P. (1996*). **Patrón de especialización y política comercial en la Argentina de los 90**,* Eudeba.

- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las "PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado". [22]

Los estados nacionales ya no permanecen en un rol pasivo como simples observadores de la realidad o en contrapartida como supremos reguladores, ahora se han convertido en decisores estratégicos del desarrollo económico, orientando inversiones, promoviendo alianzas y utilizando herramientas tales como la presión tributaria, el crédito y las barreras arancelarias para impulsar determinadas actividades.

En este contexto, las economías integradas y los bloques regionales (CEE, NAFTA, TLC y el MERCOSUR) se constituyen en bloques económicos que permiten facilitar las negociaciones, es decir el movimiento de los bienes y servicios entre naciones, ofrecer protección y vigilancia en los procesos de negociación y de esta manera incentivar el grado de eficiencia y competitividad de las naciones involucradas para consolidar grandes espacios económicos y lograr beneficios para las economías participantes

[22] IBÌDEM.

3.1.1.4 Política y Legislación

"Las PYMES presentan una gran diversidad y, por consiguiente, tienen necesidades diferentes"[23]. Algunas de ellas son empresas de nueva creación (start-ups); otras experimentan un crecimiento rápido. Algunas operan en grandes mercados; otras en mercados locales o regionales. Si bien todas ellas tienen, por definición, menos de 250 trabajadores, algunas son microempresas, y otras son PYMES familiares. Para liberar el potencial de crecimiento de todas las PYMES, las políticas y acciones dirigidas a ellas han de reflejar esa diversidad.

El éxito de la política dependerá de la participación efectiva de todos los agentes interesados.

Se proponen acciones específicas en cinco ámbitos clave.

- Promover el espíritu empresarial y las capacidades. La promoción del espíritu empresarial, la reducción de la carga del riesgo que va unida a la creación y a la gestión de empresas, la supresión de los efectos negativos derivados de la quiebra, así como una ayuda para el éxito de las transmisiones de empresas son elementos que harán posible explotar mejor el potencial empresarial europeo. Por otra parte, se concederá especial atención a la promoción de las competencias empresariales, la reducción de la falta de personas capacitadas y el apoyo a determinadas

[23] SANCHIS PALACIO J., RIBEIRO SORIANO D. (2000). ***Creación y dirección de PYMES,*** Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

categorías de empresarios (mujeres, jóvenes, personas de edad avanzada o de comunidades étnicas minoritarias).

- Mejorar el acceso de las PYMES a los mercados. Un mejor acceso a las ofertas de contratación pública, una mayor participación en el proceso de definición de las normas, una mayor sensibilización en lo que respecta a los derechos de propiedad intelectual y un apoyo a la cooperación entre empresas en particular en las regiones fronterizas ayudarán a las PYMES a aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece el mercado interior. Asimismo, se facilitará el acceso de las PYMES a los mercados internacionales.

- Simplificar la legislación. Es necesario simplificar las cargas legislativas y administrativas que recaen sobre las PYMES. El principio de la prioridad concedida a las pequeñas empresas.. Los intereses de las PYMES se tendrán sistemáticamente en cuenta al examinar los efectos de la legislación comunitaria y al preparar los actos legislativos. De esta manera, podrán establecerse excepciones en favor de las PYMES. Se prestará especial atención a las normas relativas a las ayudas estatales, la participación de las PYMES en los programas comunitarios, el impuesto sobre el valor agregado (IVA) y, a escala nacional, la fiscalidad directa.

- Mejorar el potencial de crecimiento de las PYMES. Facilitar el acceso de las PYMES a la financiación, a la investigación, a la innovación y a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) contribuirá directamente a liberar su potencial de crecimiento. Además, es indispensable reforzar la capacidad innovadora y de investigación de las

PYMES, ya que la innovación permanente es esencial para su desarrollo sostenible.

• Consolidar el diálogo y la consulta con las partes interesadas en el ámbito de las PYMES. Existe una brecha informativa entre las empresas en particular las PYMES. Una consulta y una cooperación más sistemáticas con las partes interesadas será una línea de actuación fundamental de la nueva política a favor de las PYMES.[24]

En lo que se refiere a la política en el Ecuador con respecto a las PYMES, el gremio de la Pequeña Industria de Pichincha propuso al Gobierno del Ecuador las siguientes acciones de promoción de las PYMES:

Políticas Generales:

- El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo.
- Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía

[24] Cfr. COMITÉ ECONOMCO SOCIAL EUROPEO. (2005). **"Implementación del programa comunitario de Lisboa - Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo"**

Políticas Sectoriales:

- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable
- Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas.
- Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
- Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria[25].

3.1.1.5 Negocios Internacionales

Cuando una empresa del sector de las PYMES decide salir al exterior, los pasos clave en el proceso de globalización son:

1. Tener un producto de calidad y competitivo,

2. Elegir el mercado teniendo en cuenta criterios como similitud, proximidad, expectativas de crecimiento, estabilidad, familiaridad o minimización del riesgo,

[25] Cfr. Fuente: **Cámara de la pequeña industria de Pichincha CAPEIPI**

3. Confiar el proceso a la persona idónea y al mejor equipo,

4. Introducirse en el mercado elegido, una vez analizadas las distintas vías de acceso: exportación, explotación de licencia o inversión productiva,

5. Decidir la estrategia internacional,

6. Elaborar el plan de negocio,

7. Decidir si se centralizan las actividades comerciales de producción y adquisición y, por último,

9. Establecer los mecanismos adecuados de coordinación y control.

En definitiva, la globalización de la economía exige a la empresa una mayor apertura al exterior, sea cual sea su tamaño. "Una economía global exige al mismo tiempo un planteamiento empresarial de carácter global"[26]. A pesar de que muchos predecían el fin de las combinaciones empresariales, todo parece indicar que, salvo que se produzcan cambios brutales en la economía, nada evitará que se sigan produciendo.

3.1.1.6 Cultura

Muchas PYMES han fracasado porque no cuentan con una gerencia proactiva, avalada de los conocimientos administrativos modernos, ausencia de integración de sus recursos económicos, tecnológicos,

[26] SANCHEZ PALACIO J., RIBEIRO SORIANO D. (2000). ***Creación y dirección de PYMES***. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

financieros, una sólida y auténtica cultura organizacional, propia de los tiempos modernos, así como prevención a los riesgos.

Las PYMES requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes.

Se ha escrito que el término cultura organizacional tiene como finalidad describir una situación que se produce. Es un hecho concreto y positivo. Las culturas que dan características particulares a una organización, como todo, no son ni buenas ni malas. Simplemente son como son. Algunos autores, luego de estudiar grandes empresas privadas exitosas, han concluido que ellas tienen algunas características comunes. Eso es lógico y evidente. Pero es apresurado afirmar que se conocen las características culturas que han hecho exitosas a ciertas empresas.

La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización. Una de esas funciones es que transmite un sentido de cohesión a los miembros. A mayor éxito de la organización, mayor será la cohesión y el anhelo por ingresar y permanecer en ella. Hay un enunciado que dice que todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas.

La cultura organizacional modela, guía, determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado. Esto es poco aparente en organizaciones pequeñas, como puede ser el caso de una PYME pero cada

una de ellas desarrolla una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.

La cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera, funciona. En el caso de una PYME, es el emprendedor que la crea, quien es el que imprime carácter, desde que inicia actividades, a la organización. El creador de una PYME tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

Definitivamente, la consolidación de una cultura organizacional, crea una aceptación y entendimiento de los integrantes sobre los elementos importantes y sobre los comportamientos que debe seguirse como grupo. Dentro de las culturas se dan subculturas, esto es unidades organizacionales de menor tamaño que desarrollan una cultura propia dentro de otra, las cuales llegan a tener enorme influencia en las empresas. Esto lo vemos con frecuencia en los departamentos de venta, donde se identifican muy bien algunos elementos comunes a los integrantes del grupo cultural, como los rituales, símbolos, historias y lenguaje.

Las PYMES del país deben reestructurarse, hacer una revisión en donde están sus debilidades en sus recursos, específicamente el humano a fin de dar paso a que se genere una integración de equipo cohesivo, comprometido, responsable en el logro de una cultura organizacional auténtica y bajo la dirección de un liderazgo gerencial con mayor

cohesión responsabilidad a los retos y al manejo adecuado de una cultura que garantice resultados.[27]

3.1.1.7 Diversidad Laboral

La diversidad laboral se da tanto dentro de empresas grandes así como también en las PYMES, debido a que en cada organización se une a todo el personal para formar un solo equipo de trabajo, ya sea el personal de diferente género, Etnia o cultura.

Son varios puntos de vista los que ayudaran a convertir a la organización en una empresa cada día mas eficiente y productiva, en el caso de las PYMES una variedad laboral ayudara a tener mas puntos de vista al instante debido a que el personal no es tan extenso como lo es en empresas multinacionales, teniendo una respuesta rápida a cada problema que se nos presente y ya que se tiene una diversidad, no solo encontraremos una salida sino varias debido a los puntos de vista que cada uno de los que conforma el equipo aportará, dando como resultado una buena y concreta solución al problema presente.

Estamos en una realidad en la que es cada vez más frecuente la incorporación de trabajadores y trabajadoras de diferentes culturas y

---

[27]Cfr. GESTIOPOLIS. (2009). ***Cultura Organizacional de las PYMES***,

http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/cultura-organizacional-de-las-pymes.html.

orígenes a las empresas. No es rara la convivencia de varias nacionalidades en un mismo trabajo y en un mismo territorio. Esta realidad origina problemas de comunicación y convivencia, la empresa debe estar preparada para resolver estos inconvenientes, pero también originar oportunidades y beneficios del mismo hecho.

La diversidad origina múltiples beneficios que las organizaciones también han de saber manejar. Además, la aparición de estos grupos como consumidores y clientes plantea también nuevos retos.

Las ventajas al desarrollar un programa de gestión de la diversidad, son las siguientes:

1. Fortalecimiento de los valores culturales dentro de la organización.

2. Mejora la reputación y la imagen corporativa.

3. Ayuda a atraer y a retener a las personas con talento.

4. Se incrementa la motivación y la eficiencia de la plantilla.

5. Aumenta la innovación y creatividad entre las personas que trabajan en la empresa u organización.

En primer lugar la empresa ha de analizar si necesita y por qué un programa de gestión de la diversidad. Para adaptarse a las diferencias hay que reconocerlas y respetarlas. Los beneficios que para la empresa tiene desarrollar una política activa de gestión de la diversidad son indudables con relación a la mejora del clima laboral, reducción de la rotación, mejora de la productividad y la fidelidad de los recursos humanos. Pero en términos de rentabilidad también son relevantes los aspectos positivos. La

diversidad de consumidores requiere diversidad de personal en las empresas. De esta forma se incrementa el acceso a nuevos mercados con oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Las necesidades de los nuevos clientes estarán reflejadas en la planificación de la empresa que expresa la diversidad social.

Es fundamental para el éxito de estos programas que la diversidad se incorpore como un componente esencial en la visión y estrategia empresarial.

"La gestión de la diversidad supone el desarrollo de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes de las personas como potencial en una organización"[28]. Es un proceso que crea valor añadido a la empresa, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro. Las empresas y organizaciones sensibles a la diversidad, igualdad y a las necesidades de las personas que las conforman serán sostenibles y se mantendrán y crecerán en el futuro.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

"Cuando se menciona fuerzas competitivas, nosotros nos estamos refiriendo en administración a las 5 fuerzas de por Michael E. Porter"[29], donde se dará pauta a las diferentes fuerzas que a planteado dicho autor las cuales ayudaran a ver la

[28]SANCHIS PALACIO J., RIBEIRO SORIANO D. (2000). ***Creación y dirección de PYMES***, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

[29] PORTER M. **"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"**

rentabilidad de la organización ya sea pequeña, mediana o grande, dichas fuerzas competitivas son las siguientes:

3.1.2.1 Competidores

Se dice que las PYMES tienen un alto grado de competencia debido a que estas básicamente han sido creadas en forma familiar, en donde observando el éxito de la empresa que ha emprendido, otras personas han imitado la misma empresa con el mismo producto, esta disputa a hecho que los clientes entren en una indecisión y un conflicto de precios buscando cual puede ofertar su producto a menor costo, lo que se recomendaría en esta situación en que se puede encontrar estas PYMES que ofertan el mismo producto, para este caso la elaboración de productos químicos que es el sector a estudiarse, es tratar de desarrollar y diferenciar los productos que elaboran dichas PYMES que conforman este sector y con ello evitar caer en competir por el precio ya que con esto a la larga se podrá ver una rentabilidad para ambas o algunas PYMES que compiten en el mismo sector ya nombrado.

Se puede decir con que es más difícil competir en un mercado en donde ya se encuentra situado una empresa u organización ya que ahí simplemente se tendrá enfrentar a una guerra de precios, publicidad agresiva y la posibilidad de entrada de nuevos productos.[30]

[30] Cfr. PORTER M. (2009). ***Ser competitivo***. Ediciones Deusto, Barcelona.

3.1.2.2 Nuevos Participantes

Es mucho mas fácil que una nueva PYME o empresa a mayor escala entre en nuestro mercado debido a la debilidad en las barreras de entrada que se posee, es decir, cuando la PYME no tiene gran aliento para enfrentarse a otra nueva integrante del mercado, o cuando una nueva PYME tiene una gran aspiración de ganancia en ese mercado al cual quiere involucrarse.

Así que según Porter en esta situación nos da unos consejos para incrementar las barreras de entrada en un mercado las cuales serian, como por ejemplo:

- Aprovechar las economías de escala para bajar costes.
- Crear productos diferenciados y patentarlos.
- Desarrollar la imagen de marca de la empresa, para que a los clientes les sea más difícil cambiar de marca.
- Cerrar el acceso a los canales de distribución.
- Disponer de restricciones para nuevos jugadores, dictadas por las instituciones gubernamentales.

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

El mercado en que se encuentra una PYME del sector de elaboración y fabricación de sustancias y productos químicos no es atractivo, siempre y cuando existan productos sustitutos ya sean reales o potenciales, ya que estos nos pueden afectar, si el sustituto que se encuentra en el mercado tiene una mejor tecnología o a parte de esto entra con precios mas bajos

que los que la PYME esta ofertando, los resultados pueden ser una caída en ventas y por consiguiente reducción de márgenes de utilidad de la PYME, sin olvidar que podemos caer en problemas de negocio en marcha. Un claro ejemplo para el sector que se estudia seria que las PYMES fabricantes de plaguicidas están amenazadas, por los plaguicidas que se elaboran a base de productos naturales como la utilización de ají o tabaco que otras empresas podrían elaborar creando un producto sustituto mas barato sin químicos y con más demanda.

3.1.2.4 Clientes

La PYME del sector de elaboración y fabricación de productos químicos, depende de los pocos o muchos clientes que esta posea y, si en el mercado que esta la organización, están dichos clientes, se encuentran muy bien organizados, estos podrían imponer sus condiciones como por ejemplo los precios de venta, descuentos en ventas, calidad del producto, plazo y forma de pago.

Lo cual llevaría a que la PYME dedicada a este sector, genere altos costos y por ende efectuar ventas a perdida, es entonces cuando ese no seria un mercado atractivo, cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente[31], lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o ha muy bajo costo ya que

[31]Cfr. SANCHIS PALACIO J., RIBEIRO SORIANO D. (2000). ***Creación y dirección de PYMES,*** Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2000

ninguna empresa sea grande o pequeña va a trabajar para obtener perdidas.

3.1.2.5 Proveedores

Una PYME puede depender de sus proveedores, es ahí en donde podría caer en un abuso de dicho proveedor debido a que este puede imponer sus reglas de juego o condiciones como por ejemplo el tamaño del pedido, precio, periodo de cobro, calidad de producto, generándole como resultado a dicha PYME altos costos, y generando nuevamente ventas a perdida y se debe recordar que el cliente desea un equilibrio de los precios.

En resumen un mercado no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la PYME dedicada a este sector de elaboración de sustancias y productos químicos, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y su Clasificación CIIU

Con respecto a la codificación CIIU de las diferentes PYMES en el sector manufacturero y por los datos proporcionados por la Superintendencia de

Compañías, y el INEC se ha elaborado el CUADRO Nº 1 en donde claramente se puede observar el código de cada uno de los sectores y subsectores de la industria manufacturera con las respectivas actividades dentro de las mismas, la codificación está dada de la siguiente manera:

CUADRO Nº 1

CIIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
D.	SECTOR MANUFACTURERO
D15	ELABORACION 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, alcuzcuz 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.
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
D16	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO
1600	Elaboración de productos de tabaco
D17	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
D18	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

CIIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
D.	**SECTOR MANUFACTURERO**
D19	**CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA**
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado
D20	**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
D21	**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
D22	**ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES**
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
D24	**FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS**
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta
	y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos
	botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados
	de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.

CIIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
D.	SECTOR MANUFACTURERO
D25	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
D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
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.
D27	FABRICACION DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
D28	FABRICACION 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.
D29	FABRICACION 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

CIIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
D.	**SECTOR MANUFACTURERO**
D30	**FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA**
3000	Fabricación de maquinaria de oficina
D31	**FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS 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
D32	**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
D33	**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
D34	**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
D35	**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
D36	**FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.**
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.
D37	**RECICLAMIENTO**
3710	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado: Félix Vallejo

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIÓNES

El estudio se enfocó en el sector de fabricación y elaboración de sustancias y productos químicos (D24) en el cuadro del subtema anterior se pudo apreciar todas las actividades que conforman este sector, y dentro de esta nos enfocamos en los subsectores de fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético (D2413) y la fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario (D2421).

Desde aquí se partió ya con el estudio e investigación del nombrado sector con los respectivos subsectores designados para la elaboración de esta investigación.

3.3.1 Reseña Histórica

Las primeras empresas que conformaron el sector químico, se establecieron al final de la década de los cuarenta y señala que su nacimiento no estuvo asociado a la industria petrolera, "La industria química en Ecuador tiene una historia paradójica, porque no es el sector petrolero, como sería lógico, el que da el primer impulso, sino el de la fabricación de pinturas. Las empresas más antiguas, y entre las más dinámicas, comenzaron por la fabricación de estos bienes de consumo final y posteriormente desarrollaron otras líneas buscando integrarse verticalmente"[32]. La mayor parte de estas empresas fueron fundadas por

[32]CEBRIÀN AVELLÀN F. (1999). **La organización del espacio en Ecuador**, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, España.

emigrantes de procedencia centroeuropea, con jerarquías académicas a nivel superior con una gerencia directa sobre los aspectos técnicos de la producción, detalle éste totalmente atípico en la industria sin embargo, sus conexiones con el sector petrolero, presenta una cultura económica, tecnológica y organizativa con mayor desarrollo dentro del tejido industrial del país, con mayor experiencia de aprendizaje, calificación de recursos humanos y con importantes ventajas comparativas básicas, en cuanto a dotación de recursos energéticos y materias primas.

Tomando en consideración los criterios de clasificación internacional, la industria química está formada esencialmente por empresas pequeñas y medianas, ya que la gran mayoría no supera los 500 trabajadores, están clasificadas por sectores: Sector de química Básica: Comprende gases industriales, colorantes y pigmentos, química inorgánica, química orgánica, abonos, materias plásticas, caucho y fibras químicas; Sector de química de la salud humana, animal y vegetal, fitosanitarios, materias primas farmacéuticas, especialidades farmacéuticas y especialidades zoosanitarias y Sector químico para la industria y el consumo final: pinturas, tintas, esmaltes, barnices, detergentes, jabones, productos de limpieza, perfumería, cosméticos y otros productos químicos.

En lo relativo al capital la mayor parte de las empresas son de capital nacional, sin embargo también existen inversiones extranjeras en las empresas más grandes, las cuales están relacionadas con corporaciones multinacionales.

Esta industria en Ecuador presenta una tendencia de conformar estructuras monopólicas y oligopólicas, con una alta capacidad ociosa, ubicadas en sitios cercanos a la capital de la nación y en el centro del país, su estructura

organizativa formal es bastante atrasada y la gran mayoría carece de departamentos de relaciones industriales y de planificación. No obstante, la industria tiene tendencia a estar dirigida por gente calificada profesional y técnicamente.

La competitividad para el empresario de este sector considera que los factores claves radican en el servicio al cliente y en la calidad del producto, fenómeno éste que es consecuencia del tamaño reducido del mercado que facilita esa relación personal entre productor y usuario. Se trata pues, de pequeñas empresas que producen pequeñas cantidades de insumo destinado a otra (s) empresa (s) del mismo sector o de otro sector, en donde su factor de competitividad más importante es la relación interpersonal con los clientes.[33]

La industria Química manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%.

El sector químico actualmente agrupa a alrededor de 636 Pequeñas Industrias dedicadas a cubrir una amplia gama que abarca desde procesos químicos hasta la elaboración de artículos y productos necesarios para el quehacer diario.

---

[33] Cfr. HERRETRA BRANT M., ESPOSITO DE DIAZ C. **"La Innovación Como Elemento Para Alcanzar Competitividad Internacional Para La Pequeña y Mediana Empresa Química"**

3.3.2 Características y Productos del Subsector

El sector químico actualmente agrupa a alrededor de 636 Pequeñas Industrias, de las cuales nos han sido asignadas una muestra de 23 empresas de este sector D24, dedicadas a cubrir una amplia gama que abarca desde procesos químicos hasta la elaboración de artículos y productos necesarios para el quehacer diario.

Los productos más importantes que se ha encontrado dentro de este sector D24 y que tienen acogida, son los siguientes productos:

- Fertilizantes
- Vidrios
- Pinturas
- Productos de limpieza
- Productos farmacéuticos
- Lentes
- Plásticos en general
- Productos de caucho

Estos productos son muy conocidos dentro de este sector es por eso, que se los nombró, ya que el sector químico se ha dedicado a la comercialización de estos productos.

En este estudio se da énfasis en las actividades D2413 que son productos de caucho y plásticos, y al D2421 que son plaguicidas y otros productos químicos para la agroindustria, otra serie de productos ofertados por las empresas de este sector son también:

- Empaques de caucho
- Ropa impermeable
- Productos de plástico como tinas, jabas, tarrinas, envases etc.
- Esponjas, espuma para empaque, espuma flex.
- Insecticidas, plaguicidas y demás productos químicos para agricultura.

Se debe recordar que una de las características principales de estos productos es su durabilidad y que son útiles en el diario y para otras empresas que necesitan de estos productos que ofrecen las empresas que están dentro de estas actividades de fabricación.

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

La industria química se caracteriza por ser el sector en el que se dan inicio las operaciones para la elaboración de materias primas básicas. Estas operaciones concluyen con la fabricación de productos que generalmente son utilizados como materias primas para otras industrias e incluso para consumo final.

La industria química juega un papel fundamental en las economías modernas. Es una industria clave pues está presente en todas las áreas de la vida, tales como alimentación, vestido, vivienda, comunicaciones, transporte, recreación, educación, productos caseros y demás. Juega un papel decisivo en el desarrollo de otros sectores de la industria como el ambiental, energético, informático.

La industria química se puede dividir en tres grandes grupos:

1.- Elaboración de productos con composición química específica.

2.- Elaboración primaria, transformación o tratamiento de productos básicos crudos.

3.- Elaboración de productos con procesos químicos y mecánicos.

Los productos inorgánicos, así como los productos orgánicos, entre los que se encuentran productos petroquímicos, resinas plásticas, resinas termo fijas, fibras artificiales y sintéticas, hules sintéticos y hule químicos, así como fertilizantes y plaguicidas, se agrupan en conjuntos de productos homogéneos, los cuales constituyen a la Industria Química.

Esta industria es pieza fundamental para el desarrollo de numerosas cadenas productivas, sus productos están presentes en prácticamente todas las actividades de la vida económica; abastece a ramas industriales; está integrada hacia materias primas y es una industria altamente concentrada, las empresas que participan en ella son muy competitivas.

En la industria química se presenta, periódicamente, épocas de sobreoferta que ocasionan disminuciones significativas en los precios de sus productos; la integración hacia materias primas de los grandes competidores, así como su concentración, favorecen la manipulación de los precios en los mercados.

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Indicador importante que obstaculiza las actividades del sector son los costos altos y esto ratifica el problema de productividad y competitividad que están pasando los industriales del Sector Químico.

La innovación tecnológica en procesos o en productos está relacionada con los costos directos e indirectos en una compañía, como mano de obra que es costosa; y en materias primas el sector en su mayoría tiene que ser importador.

Una primera desventaja para innovar son los costos altos seguido del alto riesgo en la inversión y es debido a los mismos problemas del gobierno, tasas de interés altas, insuficiencia de mercado, entrada de productos internacionales con precios más bajos y calidades superiores.

Otro factor para la desventaja del sector es la recuperación del capital por falta de ventas, incentivos y desconocimientos para las exportaciones, problemas para cumplir con los volúmenes requeridos en el exterior y tiene relación con el tamaño de las PYMES y la imposibilidad de concretar alianzas empresariales para incrementar el potencial productivo, en este caso las cámaras deben asumir este rol unificando y facilitando las alianzas entre empresas y si el estado a través de su departamento de exportaciones no lo hace, unirse los mismos empresarios a través de sus gremios.

Otra desventaja radica en los precios no competitivos, corrigiéndose al compartir gastos con las alianzas y mayores volúmenes de producción.

La falta de financiamiento, aquí el problema fundamental es la falta de una verdadera política de industrialización por consecuencia intereses prohibitivos para la industria.

Problemas de legislación, leyes, impuestos, trabas, en todos los departamentos gubernamentales el pequeño industrial del Sector Químico tiene que tener un departamento completo solo para cumplir con todos los requisitos mensuales y anuales que solicitan los departamentos gubernamentales, ocasionando

indirectamente costos de producción y una gran razón a no ser competitivos internacionalmente.

Otra es la falta de respuesta del cliente debido a la gran oferta que existe en el sector y a la poca demanda.

La escasez de personal experto, falta de información sobre mercados, la resistencia al cambio, el insuficiente potencial de innovación, y la falta de infraestructura.[34]

3.3.5 Recurso Humano

CUADRO Nº 2

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR AREAS DE SERVICIO				
CLASIFICADOS POR SUBSECTORES DEL SECTOR QUÌMICO				
S E C T O R	***ADM.***	***TECNICO***	***PROD.***	***TOTAL %***
CAUCHO	31,88	8,70	59,42	100
ÓPTICA-VIDRIO	58.35	41.36	0.29	100
PLÁSTICO	19,92	6,26	73,82	100
FÁRMACO	36,16	24,09	39,75	100
MÁQUINAS	20,35	11,86	67,79	100
COSMÉTICO	36,53	21,16	42,31	100
AFINES	18,05	3,38	78,57	100
QUÍMICO	36,39	18,99	44,62	100

Fuente: Indicadores del Sector Químico de la CAPEIPI
Elaborado: Félix Vallejo

[34] Cfr. CAPEIPI, **Indicadores Empresariales del Sector Químico**

De lo que se investigó con respecto al recurso humano del sector de sustancias y productos químicos (D24), el CUADRO Nº 2 refleja la distribución de este recurso que poseen las empresas de mencionado sector químico.

Según esta fuente, para el sector químico el mayor porcentaje de trabajadores se encuentran en el área de producción, seguidos por los técnicos que pueden ser de mantenimiento o supervisión, y por último se encuentran en la administración.

3.3.6 Presencia del Marketing

A continuación, y de lo que se pudo observar en las visitas a las empresas del sector, se tienen algunas estrategias de marketing que se llevan a cabo en las PYMES del sector químico:

- Entregar con cada venta, cupones de descuento para la próxima compra,
- Descuentos especiales para clientes habituales
- Entre las más interesantes crear un club de 'clientes preferentes' con su correspondiente tarjeta que da derecho a descuentos cuando se presenta.
- Si gracias a lo anterior conocemos el nombre, teléfono, dirección física y/o electrónica tanto mejor pues podremos comunicarles ofertas especiales pensadas para ellos
- Conservar clientes ya que es difícil conseguir nuevos clientes
- Ofertas diferenciadas para clientes antiguos
- Motivación a los clientes por su fidelidad

- Creación de una buena página Web en donde se encuentre la información necesaria para los interesados

El marketing entre una PYME y una gran empresa es diferente, debido a que la PYME tiene limitados recursos económicos, poco alcance en participación e impacto en el mercado a diferencia de una empresa grande o multinacional.

3.3.7 Proveedores y Clientes

Los principales clientes de las PYMES del sector de productos químicos (D24), esta enfocado al sector privado. Este sector tiene distintas formas de comercialización en cuanto a sistemas de contratación, volúmenes de ventas, formas de entrega y de pago, exigencias de calidad, garantías y servicios post venta, que obligan a definir estrategias distintas de mercadeo.

Al interior del sector privado es necesario reconocer la particular importancia del consumidor directo, lo que significa que los compradores recurren directamente a los centros o puntos de venta.

Al igual que los clientes los proveedores para las empresas del sector químico pueden ser nacionales o extranjeros ya que algunos productos químicos no se pueden obtener, se los importa para la transformación en producto terminado.

Algunos de los países más importantes de los cuales se piden importaciones de materia prima son los siguientes:

Alemania, Estados Unidos, Bélgica, Francia, Países Bajos, Reino Unido, Japón, Irlanda, China, Suiza, España.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Según el origen, los recursos financieros se pueden agrupar en dos grandes categorías: financiación interna y financiación externa. "La financiación interna o autofinanciación está integrada por aquellos recursos financieros que la empresa genera por sí misma, sin necesidad de tener que acudir al mercado financiero"[35]. Cabe destacar que la reinversión de utilidades es extremadamente frágil. La financiación externa está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior, ya sea emitiendo acciones (ampliando capital), colocando obligaciones (emisión de deuda), o acudiendo al mercado de crédito formal o informal para obtener préstamos a plazo.

Para las PYMES del sector químico las principales fuentes de financiamiento en orden de importancia son:

La reinversión de utilidades, el crédito bancario o financiero local, el financiamiento de proveedores, el aporte de socios y el crédito del exterior.

Los bancos representan una de las principales fuentes de financiamiento de las PYMES del sector químico, pero estos no cuentan en sus estructuras con departamentos especializados en PYMES. Esto implica que las entidades financieras no poseen un conocimiento amplio de la totalidad de los mercados, asimismo las empresas de este sector presentan habitualmente un bajo profesionalismo en el staff gerencial, lo que implica que poseen dificultades para proveer información a los bancos.

---

[35] FALCONÌ F., OLEAS MONTALVO J. (2004). ***Economía ecuatoriana***, Rispergraf C.A., Ecuador.

Una de las condiciones básicas para el correcto desempeño del aparato productivo es que las empresas que lo integran tengan la posibilidad de mantener niveles saludables de liquidez, que les permitan mantener sus operaciones normales y, a la vez, generar excedentes que involucren inversión y crecimiento.

Bajo los parámetros descritos, la Superintendencia de Compañías realiza un encomiable esfuerzo mediante su propuesta para otorgar liquidez a las pequeñas y medianas empresas, vía venta de sus facturas a plazo a través del mercado de valores.[36]

Las empresas tienen un alto grado de dificultad para acceder a créditos, de las inversiones y de las operaciones que estas empresas tienen se han financiado con recursos propios, con créditos bancarios y también se han sido cubiertos con otras fuentes. En su mayoría indican que los intereses son inadecuados y los montos son insuficientes.

Las empresas de este sector han destinado su financiamiento a los siguientes destinos, entre ellos los más importantes son:

- Compra de materia prima.
- Bienes de capital
- Pago de deudas.
- Innovación de productos nuevos.
- Vehículos.

[36] Cfr. EL HOY. (2005). **Financiamiento de las PYMES**, http://hoy.com.ec

Estos son los destinos más importantes, a donde las PYMES han destinado el financiamiento adquirido pero recordemos que estas no son los únicos destinos a donde pudieron destinar el financiamiento.[37]

3.3.9 Alcance Comercial

El mercado básicamente es local, es decir, la ciudad en la cual las empresas desarrollan sus actividades.

Un segundo grupo, tiene un alcance regional, es decir que, a más de la ciudad y de la provincia de origen, amplía su influencia a provincias vecinas. Otro pequeño segmento extiende su radio de acción a las provincias limítrofes, esto con el fin de canalizar pedidos hacia los países vecinos a través del comercio fronterizo; sin embargo, esta estrategia habría encontrado sus límites en la desventaja cambiaria en las fronteras norte y sur[38].

Solamente un pequeño porcentaje son exportadoras.

3.3.10 Comparación con el Enfoque Global

Si se compara entre las PYMES del sector químico del Ecuador, específicamente de la provincia Pichincha con algo más global se diría que las PYMES extranjeras

---

[37] Según estudios de la FENAPI y el Ministerio de Integración y Comercio (MIC)
[38] Cfr. PÈREZ W., STUMPO G. (202). ***Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe,*** Siglo XXI Editores, Naciones Unidas.

tienen más innovación en tecnología, comunicación, marketing y capacitación, en algunos países ya tienen claramente desarrollado las políticas y legislaciones para las mismas, el Ecuador debería emprender más en el fomento de las PYMES y no poner tantas trabas ya que las PYMES del sector químico y de los demás sectores son una buena parte de la economía**.**

3.3.11 Responsabilidad Social de los Sectores

La clara responsabilidad social que las PYMES del sector químico, como se observo anteriormente es la creación de fuentes de trabajo, ya que este sector necesita mano de obra especializada y calificada en diferentes áreas de la organización.

Otro de los aspectos que tiene responsabilidad social las PYMES del sector químico es el cuidado ambiental, no cabe duda que las descargas industriales han contribuido con el deterioro ambiental, lo cual ha promovido la promulgación de leyes, restricciones y reglamentos para el control de la contaminación por esta razón es que a partir de la década de los noventa estas empresas del sector químico han realizado esfuerzos para el tratamiento de sus descargas de diversa índole, así como experimentado importantes transformaciones tecnológicas, desarrollado nuevas prácticas de gestión organizacional y realizado inversiones, dirigidas hacia una "producción más limpia".

En contraste, se evidencia la magnitud y diversidad de los residuos producidos por la Pequeña y Mediana Empresa, menos controlada y

presionada desde el punto de vista ambiental. En la actualidad, la carga de contaminación mundial es el resultado de las actividades cotidianas de la PYME, que en algunos sectores comprende la mayor parte de la producción industrial.

Tomando en cuenta que los rubros de producción de la PYME incluyen curtiembres, textiles, galvanoplastia y acero, procesamiento de alimentos, formulación de plaguicidas, entre otros, lo que implica su potencialidad para generar residuos de distinta naturaleza, líquidos, sólidos o gaseosos, peligrosos o no, pero que crean problemas significativos y requieren atención urgente

Sin embargo, sus actuales prácticas de producción, así como la generación y manejo de sus residuos justifican la preocupación en cuanto al deterioro ambiental, y más específicamente al ambiente urbano, es por eso que están tratando de contaminar menos el medio ambiente.[39]

[39] PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente), XXVIII **Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental**, Cancún, México, 27 al 31 de octubre, 2002

4. ROL DE UN GERENTE

4.1 ROL DEL GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMES

Gerentes de primera línea

"Las personas que llevan toda la responsabilidad del trabajo de otras; que se encuentran en una posición mas abajo son aquellos llamados los gerentes de primera línea"[40], o que se encuentran en un primer nivel, estos gerentes son aquellos encargados de manejar o dirigir al resto del personal que no son gerentes.

---

[40] Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo. (2002). ***Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones***; M, México.

En algunos casos los gerentes de primera línea son llamados supervisores como por ejemplo un director de una escuela o un manager de un equipo de fútbol.

Alta gerencia

Este tipo de nivel está conformado por una pequeña cantidad de personas y son aquellas que tienen por responsabilidad administrar y dirigir a toda la organización[41], esta alta gerencia es conocida comúnmente como los ejecutivos. Los objetivos que tienen básicamente son los de establecer las políticas internas de la organización y dirigir la interacción de la empresa en el entorno. En este nivel se encuentra el director general ejecutivo como por ejemplo.

Gerentes medios

Estos gerentes se hallan ubicados en varios niveles de la organización de las PYMES. Estos gerentes están encargados de manejar o dirigir las tareas y actividades que realizan los gerentes de niveles inferiores y en algunos momentos las operaciones que realizan el personal de operación.

[41] IBÌDEM.

El principal objetivo de los gerentes del nivel medio es manejar y dirigir las tareas y actividades que van a servir a la organización para que se pongan en practica las políticas de la misma[42], con esto equilibran las peticiones de los gerentes, patrones y de los socios.

Gerentes generales y gerentes funcionales

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares. Por ejemplo, la función de mercadotecnia suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados. En algunas empresas, la función de mercadotecnia es la responsable de los anuncios de televisión y la función de investigación y desarrollo. En las universidades, el departamento de contabilidad es una función, porque las actividades de sus miembros son diferentes, por decir algo, de las actividades de los miembros del departamento de física.

[42] IBÌDEM.

Gerentes generales

El gerente general dirige una unidad completa en el caso una PYME o una gran organización, es aquel que es responsable de todo lo que la organización haga y de todas las actividades de la misma, una PYME puede tener solamente el gerente general, las funciones de este incurren en planificar, organizar, dirigir y controlar relaciones, con el tiempo, la diferencia que radica con los gerentes funcionales es el alcance de las actividades que cada uno va a supervisar.

Gerentes funcionales

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

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Químico Subsector Elaboración de Plástico, Caucho Sintético y otros Productos Químicos para la Agroindustria

En este sector son pocas las empresas que tienen varios niveles gerenciales, sin embargo las que se dedican a la fabricación de productos químicos si cuentan por lo menos con dos niveles, el nivel operativo y el nivel medio, en el operativo hay supervisores que solo se

encargan de la fabricación y control de los productos, y en un nivel más alto en la estructura de la compañía, hay gerentes que se encargan preferentemente de la parte administrativa.

Todas tienen el nivel gerencial operativo, ya que fabrican varios productos por lo que necesitan llevar un control de las operaciones y de los procesos que los trabajadores llevan a cabo.

En el resto de subsectores, manejan solo un nivel gerencial que es el que controla a toda la compañía y por lo general es el dueño de la misma, es decir solo una cabeza que controla a todo el negocio, tanto la parte operativa como la administrativa.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos[43].

[43]SANCHIS PALACIO J., RIBEIRO SORIANO D. (2000). ***Creación y dirección de PYMES***, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

En la práctica, un gerente puede realizar simultáneamente, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento

Es la primera de las funciones que ejecuta el gerente ya sea de las PYMES o de organizaciones más grandes. Se deben determinar primeramente los objetivos y los medios los cuales llevará a cabo para conseguir dichos objetivos, deberán ser presentados como un plan. Los planes de una organización en este caso de las PYMES del sector químico nos van ayudar a medir el éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos planes son utilizados para proyectos de corto plazo y para actividades que necesitan relativamente poco tiempo de desarrollo.

Organización

Una vez que los planes están listos y ya preparados se debe llevarlos a la práctica no solo quedarse escritos, sino ejecutar y poner en acción dichos planes, es ahí donde la gerencia determinará que tipo de organización necesitaremos para cada tipo de plan que se posea. Con esto se llega a los objetivos deseados y es ahí donde se da cuenta si la organización que ha propuesto el gerente es la correcta.

Dirección

Esta función incluye al recurso humano de la organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible. Esta función nos da los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.

Control

El propósito que tiene esta función gerencial es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los lineamientos de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Objetivos de la gerencia

Los objetivos más importantes que podemos destacar para un gerente son:

1. Posicionamiento en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

"Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa"[44]; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tengan la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

---

[44] ALLES M. (2009). ***Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional***; Buenos Aires, Ed. Granica

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Químico Subsector Elaboración de Plástico, Caucho Sintético y Otros Productos Químicos para la Agroindustria

Dentro de este sector las funciones de los gerentes son amplias, y muy generalizadas, entre las más importantes está la administración de los recursos con los cuales operan, la correcta utilización de los ingresos, el control de los gastos y la administración del personal. Debido a que, en

la mayoría de empresas que se hallan en este sector, no cuentan con un personal grande, para los gerentes es fácil llevar un control de asistencia o de desempeño de sus trabajadores, aquí son muy pocos los casos en los cuales cuentan con un departamento de recursos humanos para que controle a la nómina.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

El gerente funcional es aquel que tiene responsabilidad o es responsable de un área funcional o en cuyos casos un área operativa, como por ejemplo el área de finanzas, contabilidad, producción y marketing.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Químico Subsector Elaboración de Plástico, Caucho Sintético y Otros Productos Químicos para la Agroindustria

En este sector hay actividades muy relacionadas con producción y elaboración de productos, utilización de recursos tanto humanos y financieros, se puede decir que en este sector y en algunas empresas que se dedican a estas actividades, tienen gerentes funcionales encargados

de áreas operativas específicas como son: Contabilidad, Tesorería, Área de ventas y Área de marketing.

Pero en otras PYMES que son parte de este sector, el gerente o representante legal de la misma es también un gerente funcional y hace veces de "Hombre orquesta" es encargado de todo dentro de la organización o PYME de este sector.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes Enfoques sobre Habilidades Gerenciales

ROBERT KATZ

En un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales:

Habilidad técnica:

Conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad):

"La habilidad humanística es la destreza para trabajar con otros, entenderlos, motivarlos, sea en forma individual o en grupos"[45].

Capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual:

Capacidad para entender a la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando como pueden ser los supervisores. Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional.

Con la habilidad conceptual sucede lo contrario, su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo.

"La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados."[46]

---

[45] James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristán. (1996). ***Administración***, Prentice Hall Hispanoamericana, SÁ., México.

[46] KATZ R. **Los 5 canales** , http://www.gestiopolis.com

HENRY MINTZBERT, 1989

"Plantea que el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos roles o conjuntos organizados de comportamiento"[47], son los siguientes:

Papeles interpersonales:

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

Mintzberg identifica tres funciones, estas son: Cabeza y guía, refiriéndose a labores de carácter ceremonial; Líder, entendido como el responsable del trabajo de quienes integran la organización; Enlace, se refiere a la capacidad de lograr contactos fuera de su cadena vertical de mando.

Papeles informativos:

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

[47] MINZTBERG H. (2005). ***La estructuración de las organizaciones***, Editorial Ariel, Barcelona.

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

Mintzberg identifica otras tres funciones: Monitor, el administrador continuamente está recopilando y revisando información; Diseminadores, entendido como el transmitir información a sus subordinados; Interlocutores, la capacidad de los gerentes de influir e informar a las personas con relativa o amplia influencia que controlan su unidad organizacional

Papeles decisorios:

- Emprendedor (mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno)
- Resolver problemas
- Asignador de recursos

Mintzberg identifica cuatro funciones: Emprendedor, el administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno; Manejador de conflictos, entendida como la capacidad que deben tener los administradores para responder involuntariamente a las presiones; Asignador de recursos, la capacidad de administrar su tiempo y el de sus subordinados, como también el hecho de que todas las decisiones importantes deben pasar antes por él; Negociador, entendida como la capacidad de comprometer recursos organizacionales en el día a día de su gestión.

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

EDGAR H. SCHEIN, 1978

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

El Modelo racional – económico

Se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor experto en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de

[48] IBÌDEM.

las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per capita en el mundo. [49]

El Modelo Social

Surge a partir de las limitaciones del "Modelo racional – económico" y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.

El Modelo de auto-realización

Encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar

[49] Cfr. MANUEL GROSS. (2008). E**l Desarrollo organizacional según el modelo complejo de Edgar Schein**.http://WWW.manuelgross.bligoo.com.El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html, España.

utilidades "rutiniza todo lo que es posible rutinizar"[50] Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones.

Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones.

Otra de las propuestas que el autor Edgar Schein a dado es la del año de 1978 en donde nos indica que las habilidades gerenciales centrales que debe tener el gerente responsable de la empresa, y que sin para un buen desempeño laboral en este cargo están en las siguientes categorías que son: Habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales.

---

[50] GAYNOR BUTTERFIELD E. (1997). ***Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina***

De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.

SIMS Y LORENZI, 1992

Otra definición de habilidades gerenciales, son las habilidades de auto administración del propio trabajo que dan estos autores las que describen como el "conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse así misma tales como la capacidad de trabajar en función de metas auto impuestas, la administración del tiempo dedicada a diferentes actividades, el auto monitoreo, auto observación y e auto control o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por su bien superior."[51]

Estas habilidades de auto administración tienen relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales, por ejemplo la expresión de emociones en forma consistente con el contesto social en que estas surgen muchas veces requieren que la persona sea capaz de auto controlar las respuestas emocionales más espontáneas.

[51] http://www.monografias.com/trabajos34/**conflicto-laboral**/conflicto-laboral.html.

KOUZES Y POSNER, 1990

Lo que estos autores sugieren en su libro sobre habilidades gerenciales para un mejor desempeño de los gerentes responsables ya sea de una organización grande o de una PYME[52] son los siguientes puntos de vista:

1. Provocar el cambio

- Buscar Oportunidades de Cambio, Innovación y Crecimiento.
- Experimentar, tomar riesgos, aprender de los errores.

2. Inspirar una Visión Compartida

- Establecer la visión del futuro
- Enlistar a otros en esa visión a través de sus valores, ideales e intereses.

3. Dejar actuar a otros

- Generar CONFIANZA y colaboración.
- Dar Empowerment a la gente, darles libertad, tareas desafiantes y proveerles soporte

[52] KOUZES Y POSNER. ***The Leadership Challenge***

4. Mostrar el Camino

- Dar el ejemplo, que el accionar sea consistente con los valores de los seguidores.
- Obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.

5. Motivar desde el corazón

- Reconocer logros individuales consistentes con el logro mayor
- Celebrar los logros del equipo

DRUCKER, 1954

"Sienta las bases de una forma clara y definitiva de la DIRECCIÓN POR OBJETIVOS", [53] uno de los grandes aportes que nos brinda las herramientas para permitirnos dirigir una empresa o cualquier organización de una forma profesional, tanto en aquellos tiempos como en el actual mundo empresarial que ya se ha globalizado.

[53] DRUKER P. (1954). ***La Gerencia de Empresas***

- **Gerencia por objetivos**

La MBO[54] se apoya en la definición de objetivos para cada empleado, para luego dirigir y comparar los resultados con los objetivos fijados. Esta estrategia apunta a aumentar el desempeño de la organización, coordinando metas de la misma, con los objetivos de los subordinados. Para que la estrategia funcione los empleados deben recibir un fuerte apoyo para saber con exactitud cuales son sus objetivos y los cronogramas correspondientes para cada objetivo. La estrategia MBO incluye un seguimiento continuo de la trayectoria de los procesos y un continuo programa de retroalimentación para alcanzar los objetivos.

Según Druker los gerentes deben evitar "la trampa de la actividad" que los atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar de su propósito u objetivo principal.

Uno de los conceptos básicos de la MBO, es que en lugar de que solo unos pocos gerentes de una compañía participen en el planeamiento estratégico, deben participar todos, para mejorar la implementación del plan.

Otro de los conceptos de la Gerencia por Objetivos es que los gerentes deben diseñar una gama de sistemas de desempeño con el fin de ayudar a la organización a funcionar bien. Se puede decir que la Gerencia por Objetivos es una de los precursores de la generación de valor.

---

[54] MOB: Management By Objetives (Administración por Objetivos)

- **Principios de la gerencia por objetivos**

-Conexión de metas y objetivos de la organización.

- Objetivos específicos para cada miembro.

- Toma de decisiones participativa.

- Periodo de tiempo explicito.

- La evolución de desempeño y provisión de retroalimentación.

La Gerencia por objetivos, también introdujo el método SMART (listo, inteligente):

-Especifico

-Medible

-Factible

-Realista, y

-Especificado en el tiempo

En los 90, Peter Druker puso la significancia de este método de gestión de la organización en perspectiva cuando dijo: "Es apenas otra herramienta. No es la gran cura para la ineficacia de la gestión. La gerencia por objetivos trabaja si usted sabe los objetivos, el 90% del tiempo que usted no lo hace".[55]

[55] DRUKER PETER. ***La gerencia por objetivos***

RAINERI Y FUCH, 1995

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

1. Estructuración del trabajo

Las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.

2. Compromiso

Los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.

3. Adiestramiento

Se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.

4. Reorientación de desempeño inadecuado

Los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.

5. Reconocimiento social

Los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.

6. Manejo de conflicto

Cualidad indispensable en toda gestión efectiva.

7. Comunicación interpersonal

Se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.

8. Equipos de trabajo

Mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

ROBBINS, 1998

Denomina las habilidades gerenciales como interpersonales y explica que estas se crean como fenómeno de la comunicación interpersonal que se da en toda organización, la verdad es que la comunicación efectiva es critica para el éxito del gerente, hay técnicas efectivas que pueden aprenderse para mejorar las habilidades de comunicación. Robbins 1998 clasifica a las habilidades interpersonales en:

Habilidad de manejo de conflicto

Entendida no solo como la simple solución de conflicto, sino que también considera el lado positivo que tiene todo conflicto que es el de mantener grupos de trabajos viables autocríticos y creativos, por lo que el trabajo del gerente será equilibrar estas fuerzas que acarrean los conflictos y mantenerlas en un nivel óptimo, ya que todos los extremos son malos.

Habilidades para delegar

Entiende, como es la facultad que deben tener los gerentes para asignar autoridad a otras personas para que lleven a cabo actividades especificas.

Habilidades de asesoramiento

Consiste en que los directivos puedan discutir un problema, usualmente de contenido emocional, con un empleado a fin de superar el problema o por lo menos ayudar al empleado a resolverlo mejor.

Habilidades políticas

Entendida como las acciones que se pueden tomar para influir, o tratar de influir, en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de su organización.

Habilidades de negociación

Entendida como la capacidad de llegar a acuerdos con los distintos actores que participan dentro y fuera de la organización. Si bien esta clasificación es más detallada que la que realiza Schein (1982), se puede decir que todas estas habilidades están consideradas en su clasificación.

Otra importante habilidad que reconoce Robbins 1987, es la habilidad que debe tener un gerente de reconocer dos tipos de habilidades presentes en sus empleados; estas son:

Habilidades intelectuales

Son las necesarias para realizar las actividades mentales, por ejemplo las pruebas que tienen por objeto medir la capacidad intelectual. En general, cuanto más alto

ascienda un individuo en la jerarquía de la organización, más se requerirá esa inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar éxito.

Por otra parte, mientras las habilidades intelectuales repercuten más decididamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional.

Habilidades físicas

Cobran importancia los puestos donde se requiere energía, destreza manual o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

BATEMAN Y SNELL, 2001

Para estos autores el que los gerentes posean diversas habilidades gerenciales es lo que los lleva a hacer bien las cosas, dentro de las habilidades administrativas que ellos consideran como críticas se encuentran las siguientes[56]:

[56] **"Aprendizaje – Creciendo sin límites**". Revista de Lima/ Edición Internacional Nº 17: 12-19pp.

Habilidad técnica

Es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado.

Habilidades conceptuales y de toma de decisiones

Comprenden la capacidad del gerente para reconocer asuntos complejos y dinámicos, para examinar los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos o problemas, y para resolver los problemas en beneficio de la organización y de todos los involucrados.

Habilidades interpersonales y de comunicación

Influyen en la capacidad del gerente para trabajar bien con las personas, la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás.

DAVIS Y NEWSTRONG, 2000

Ellos reconocen tres tipos de habilidades que utilizan los líderes de una organización que son:

Habilidades Técnicas

Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso técnico, esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo y son las menos importantes a nivel directivo.

Habilidad Humana

Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo, esta habilidad se constituye en la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

Habilidad Conceptual

Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcas de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo, esta habilidad se torna cada vez más importante en los puestos de alta gerencia.

El análisis de estas habilidades para el liderazgo ayuda a explicar el por qué del desempeño de algunos directivos cuando ostentan cargos de mayor o menor jerarquía. Como es sabido se está en un mundo prácticamente globalizado en su totalidad, lo que hace pensar en nuevos desafíos y en nuevas exigencias para los niveles directivos.

La motivación, los conocimientos y las habilidades jerárquicas, ingredientes necesarios para ejercer con éxito un cargo ejecutivo, hoy no son suficientes para las empresas flexibles, pues se requiere del dominio de habilidades interpersonales y emocionales, la facilidad de negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y duraderas con otros, adquieren un valor determinante.

BARNARD, 1983

Sus postulados son los siguientes:

-El problema fundamental de la organización es promover y mantener relaciones humanas dinámicas y armónicas

-La motivación no económica puede ser más importante.

-Los trabajadores responden a la administración no como individuos sino como miembros de grupos informales.

-La organización informal es básica para norma de producción y para protección contra la arbitrariedad.

-Los trabajadores son seres humanos no imágenes.

-La organización como sistema cooperativo.

"El trabajo de Chester Barnard es muy poco citado a pesar de la enorme importancia del mismo ya que ha servido por un lado para ir un paso más allá de los conceptos y prácticas de la administración científica."[57]

Chester Barnard ha mostrado fuerte interés en aspectos macro como los derivados del enfoque sociológico que ha integrado en forma muy efectiva y particular por su actividad del día a día en calidad de practicador interesado en cambio y desarrollo organizacional durante sus años como Presidente de la New Jersey Bell Telephone Company.

Para Barnard resulta claro que:

-Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico

-Los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.

-Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivas.

---

[57]BARNARD C.. (1983), **Teorías de la Organización**, http://www.sappiens.com/

-Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales

-Esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un "propósito común" lo que a su vez requiere una "persistente coordinación en el tiempo".

Al describir las funciones de un ejecutivo para un eficaz funcionamiento organizacional, Barnard señala que los ejecutivos hacen "contribuciones" duales: a la unidad de trabajo y a la unidad ejecutiva, agregando que solamente dando cumplimiento a ambas en forma simultánea la organización va a operar integralmente.

Otro aspecto interesante a tener en cuenta es la concepción de Barnard cuando sugiere que "no todo el trabajo de un ejecutivo es realmente trabajo ejecutivo", puntualizando que el trabajo del ejecutivo sí tiene que ver con una especialización que el denomina "la de mantener la organización en funcionamiento".

Esta función del ejecutivo de mantener la organización en funcionamiento implica:

Esforzarse por mantener la comunicación organizacional

En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado.

El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal, algo que en aquél entonces fue toda una revolución, que era considerada como disfuncional para las empresas.

El talento de Chester Barnard, y ya a título de genio, sugiere que en su función el ejecutivo debe tener una visión "no tradicional" al tener en cuenta la organización formal e informal; para Chester la organización formal al emitir nuevas órdenes lo que en realidad está haciendo o mejor dicho debe hacer es convalidar el hecho de que se haya logrado un acuerdo anterior (informal). Por lo tanto si el ejecutivo tiene interés en averiguar el origen de lo que sucede en la empresa, debe más bien concentrarse en los aspectos informales mucho más que en los formales.

Asegurar los servicios esenciales

Lo que busca Barnard es traer a los participantes organizacionales dentro de una relación de cooperación con la organización, y al mismo tiempo evocar o inducir los servicios de dichas personas. Y esto no es tarea fácil de ninguna manera ya que tiene que ver entre otras cosas con: desarrollo, mantenimiento y corrección de sistemas de incentivos, educación y entrenamiento, desarrollo de una cultura y moral organizacional.

Formulación del propósito y de los objetivos

Barnard sugiere que está relacionado con asignar responsabilidad es decir, delegando autoridad objetiva. Distingue claramente que la responsabilidad por las decisiones a largo plazo descansa en el ejecutivo y en especial de los que están en la cúspide de la pirámide, pero que las responsabilidades por las acciones y actividades descansan en la base de la organización. Esto último hace indispensable que entre sus funciones el ejecutivo incluya la de adoctrinar a aquellos en los escalones inferiores respecto del objetivo global organizacional si es que queremos ver a la entidad como un todo.

La base para toda acción cooperativa descansa en un propósito común o propósito cooperativo que a nivel de creencias debe estar en la cabeza de los participantes organizacionales como objetivo organizacional, y la enorme necesidad de inculcar en los empleados esta creencia y práctica de un propósito común es una función gerencial de primordial importancia. Son mucha las organizaciones que se han extinguido habiendo alcanzado sus objetivos pero que han fracasado por alcanzar su propósito común, y además advierte que la organización para lograr supervivencia y continuidad en el tiempo va a tener que desarrollar a través de los mismos distintos tipos de propósitos. Y estos distintos propósitos en el tiempo, la elección del momento, como así también la manipulación de variables relacionadas con la adopción de nuevos y distintos propósitos son funciones de un ejecutivo eficiente y eficaz.

El propósito organizacional según Chester Barnard solamente tiene sentido cuando produce una acción cooperativa que es aceptada por los participantes organizacionales, teniendo por lo tanto un componente cooperativo y además un aspecto subjetivo. Este último no tiene que ver con lo que el propósito significa para la persona, sino más bien con lo que la persona piensa que significa para la organización en su conjunto.

Chester Barnard sugiere que las acciones no son alcanzadas debidamente bajo el esquema de organización mecanicista mostrando la importancia de la comunicación. La comunicación es un mecanismo eficaz para alcanzar un propósito organizacional común con aquellos que están deseosos de cooperar con el mismo, lo que es logrado a través de dos distintos métodos: lenguaje tanto oral como escrito y por lo que Barnard denomina el sentimiento observacional. Se puede decir que el sentimiento observacional es la habilidad de percibir, por supuesto sin palabras, no solamente la situación que se confronta sino también la intención propuesta.

Esto no es algo que el individuo trae consigo sino que más bien tiene que ver con experiencia y entrenamientos especiales que dentro de cierta continuidad en acciones coordinadas, permite a los distintos participantes organizacionales desarrollar reacciones y concepciones tipo para distintos tipos de situaciones.

Barnard está entre las primeras personas que estudia el fenómeno resultante de la interacción entre la organización formal e informal, y lo más destacable es que ve como necesaria, el hecho que exista la organización informal al sugerir que las organizaciones formales desde el mismo momento de su creación para operar eficientemente requieren la organización informal. Cuando las personas se

relacionan entre sí sobre la base personal más que por un propósito común, el carácter repetitivo hace que las interacciones sean sistemáticas y organizadas, dando lugar a la organización informal. Y va un paso más allá de los pensadores en su época; sugiere que aunque la organización informal parezca que actúa en contra de los objetivos de la organización formal, en realidad cumple cuna función vital e importante, haciendo notar un aspecto que no era usualmente tenido en cuenta, incluso en estos tiempos.

GOLEMAN, 1997

"Define la habilidad emocional como ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables, tener la capacidad de entrar en el estado de flujo mientras trabajamos." [58]

La jerarquía en las organizaciones ya no es premiada, hoy es necesario un trabajo en equipo y romper con los temores o más bien paradigmas de antes como de que el jefe no puede saber de la vida de los empleados porque eso lo hace perder autoridad y por otro lado los empleados no pueden conversar con sus jefes por al temor de ser despedidos. Esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de globalización y de las tecnologías de la información.

El manejo de las habilidades gerenciales es un elemento básico para la dirección, se sabe que los directivos han llegado a ese puesto debido a que dominan muy bien alguna de estas habilidades. Por último la habilidad emocional es importante

[58] GOLEMAN, (1997). ***La Inteligencia Emocional***

sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad.

La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo.

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Desarrollo Organizacional

Es una herramienta para los gerentes ya que los ayuda a crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado.[59]

En este marco, los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente

---

[59] Cfr. Bonache y Cabrera .(2002). ***El Desarrollo Organizacional***

para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa.[60]

Las habilidades gerenciales son herramientas que ayudan al gerente a mantenerse atento y mentalmente despierto ya que necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.[61]

Ayudan a que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

---

[60] Cfr. Rodríguez (2001). ***Desarrollo en la Organización***

[61] Cfr. Drucker (2002). ***Habilidades gerenciales***

Se pudiera afirmar que El Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización

En definitiva las habilidades gerenciales como herramienta permiten explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

No son muchos los métodos para evaluar las habilidades gerenciales pero las más importantes que se pueden recalcar son:

Encuestas o cuestionarios

Se realiza a los diferentes gerentes dentro de la organización para poder tabularlos y ver en los resultados que es esta de más o que está en carencia en lo que se está aplicando con relación a las habilidades gerenciales que cada uno de los gerentes posee dentro de la organización.

Pruebas a gerentes

Para observar el nivel de conocimiento acerca de habilidades gerenciales que poseen los mismos y si tienen la actitud y manera para poder aplicarlos dentro de la organización con esto se observa si en verdad los gerentes han obtenido los resultados deseados en la misma.

Cumplimiento de objetivos

Varias organizaciones evalúan a sus gerentes y a sus empleados según sus resultados y el logro de sus objetivos. Esta clase de evaluación se enfoca en lo que se ha alcanzado, por ejemplo: numero de unidades vendidas, porcentaje de aumento en cuota de mercado, incremento en rentabilidad o mejoras en calidad.

Usualmente, los incentivos financieros dependen del alcance de estos objetivos, típicamente dentro de un horizonte de tiempo anual.

Sin embargo, esta evaluación por logro de objetivos, mira únicamente a los resultados obtenidos en un período de tiempo en particular, los cuales en ocasiones pueden ser debidos a factores más halla del desempeño propio del gerente y empleado, lo cual no contribuye necesariamente a desarrollar las capacidades para alcanzar los resultados en el futuro.

Evaluación 360º para medir las competencias de la gerencia

Un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes para evaluar las competencias, es la Evaluación 360º.

En este sistema se evalúa a una persona desde múltiples puntos de vista; su superior inmediato, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, además de su propia autoevaluación.

En cualquier caso, los evaluadores deben ser una muestra representativa de personas que tiene relación directa y continua con el evaluado y que puedan fácilmente observar su comportamiento. La evaluación 360º sigue siendo la mejor manera de medir las competencias gerenciales

Cualquier persona también ser incluida en la evaluación, tal como clientes externos o proveedores, dependiendo del tipo de trabajo que se realiza. En la mayoría de los casos la evaluación no es 360º, evaluación de jefes y colegas o algo parecido, dependiendo de la cultura de la Organización. El punto importante, es obtener retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos vista.

Mediante cuestionario FODA

En donde se destaca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y con ello las habilidades gerenciales que el gerente posea para cada

campo del FODA aplicando unas preguntas sencillas para la elaboración del mismo dirigidas al gerente como por ejemplo:

- Poseo las habilidades necesarias para sacar adelante a mi negocio
- Me aseguro de contratar gente adecuada para mi negocio
- Me actualizo para ser el mejor en el negocio
- He capacitado al personal para que un correcto desempeño de sus actividades.

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

Aquí se encuentran tres fundamentos básicos de cual habla este tema que son:

Habilidades básicas

Lectura; redacción; aritmética y matemática; expresión y capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas

Pensar creativamente; tomar decisiones; solucionar problemas; procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información; saber aprender y razonar.

Cualidades personales

Responsabilidad; autoestima; sociabilidad; gestión personal; integridad y honestidad.

Al igual dentro de este tema se encuentran cinco competencias las cuales son:

Gestión de recursos

Tiempo; dinero; materiales y distribución; personal.

Relaciones interpersonales

Participa como miembro de un equipo; enseña a otros; servicio a clientes/consumidores; despliega liderazgo; sabe negociar y trabajar con personalidades diversas.

Gestión de información

Busca y evalúa información; organiza y mantiene los sistemas de información; interpreta y comunica información; usa computadoras para procesar información.

Comprensión sistémica

Comprende interpelaciones complejas; entiende sistemas; monitorea y corrige desempeño; mejora o diseña sistemas.

Dominación tecnológica

Selecciona tecnologías; aplica tecnología en la tarea; da mantenimiento y repara a equipos.[62]

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

Las habilidades gerenciales hoy en día son importantes debido a la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones, nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes,

[62] MERTENS L. ***Sistema de competencia laboral: modelos analíticos***

demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas y estructuras que le permitan que su organización se adapte, preferiblemente que se anticipe a los cambios que pueden afectarle. “Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...”.[63]

“Las empresas en el presente afrontan grandes retos que les exige contar con un liderazgo gerencial proactivo, con un recurso humano capacitado, entrenado, de tal forma, que le permita usar adecuadamente su potencial creativo”[64], innovador, además de desempeñar sus funciones en pro de una productividad que le favorezca en sus actividades operativas, dando paso a un producto que le favorezca en su comercialización y lo haga competitivo.

“Ante esta realidad que no se puede eludir, es determinante, que se le de importancia al desarrollo de las habilidades gerenciales y se tome muy en cuenta el alcance”.[65]

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, por sólo citar algunos.

---

[63] CODINA A. ***Mundo empresarial Contemporáneo***
[64] CAMOVA C. (2009), ***Habilidades Gerenciales.***
[65] ÌBIDEM

El Gerente, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un Profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo

Las habilidades que, se consideran, como más importantes en el trabajo del directivo en esta esfera son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención.[66]

[66] Cfr. Valietti Pérez. (2009). ***Habilidades del Gerente***

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 ¿Quien es Edgar H. Schein?

"Si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein. Pocos han sentado los pilares fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor."[67]

Nacido en 1928 en los Estados Unidos, se graduó como psicólogo social ha contribuido significativamente en muchos campos de desarrollo organizacional.

Obtuvo su título de pregrado en la Universidad de Chicago, máster en Psicología por la Universidad de Stanford y su doctorado en Psicología Social de Harvard. Fue profesor de Management en la Sloan School of Management MIT desde hace más de 40 años, donde hizo su contribución más significativa.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos

[67] Eric Gaynor Butterfield (1999). ***Congreso de Desarrollo Organizacional****, Argentina*

autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresaria respecto de las personas que manejan.[68]

Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo

Fue quien aclaró el concepto de la cultura corporativa y ha demostrado su relación con el liderazgo.

Él también acuñó los términos carrera de ancla y contrato psicológico. Esto representa lo que el empleado espera de su empleador, no sólo en términos económicos sino también en el tratamiento y el estímulo para desarrollar habilidades y responsabilidades. Schein sostiene que muchas huelgas y los conflictos tienen lugar, porque el contrato no se cumplió por las empresas. Edgar Schein investiga la cultura organizacional, el proceso de búsqueda, la dinámica de la carrera, y el aprendizaje organizacional y el cambio. En su libro "La supervivencia de su carrera: Trabajo y Papel Estratégico de Planificación (Pfeiffer, 1994), se presentan conceptos y actividades para los administradores y el personal basado en la investigación que se informó por primera vez en los conceptos de la carrera de Dinema En su libro "El pragmatismo estratégico: La

[68] Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield. ***Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional***

Cultura de la Junta de Desarrollo Económico de Singapur" (MIT Press, 1996), describe cómo el consejo crearon el milagro económico ocurrió allí. Su libro más reciente "diciembre es muerto, viva DEC" (Beretta-Kohler, 2003), es un análisis cultural de la subida y la caída de Digital Equipment Corporation.

Conocido por algunos temas a su favor como por ejemplo algunos de ellos son: Persuasión coercitiva, desarrollo organizacional, desarrollo profesional, consultoría de procesos de grupo, cultura organizacional, cultura corporativa

Y por las concesiones notables que a obtenido como son:

-Lifetime Achievement Award en el lugar de trabajo Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Directores de Formación, 2000

- Cherington Everett Hughes Premio Beca de Formación, 2000

- Marion Gislason Premio al Liderazgo en Desarrollo Directivo, 2002[69]

4.3.3 Habilidades Propuestas:

El estudio se basará en Schein (1982) según este autor las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto gerencial son las siguientes:

[69] Cfr. Biografía Edgar Schein H.

Habilidades y destrezas analíticas:

Lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre.

Habilidades emocionales:

Esta es una de las habilidades más difíciles de explicar ya que para cada persona las emociones son distintas. El autor dice que se deberán categorizar según observaciones y encuestas realizadas por los investigadores.

Considerando que las organizaciones están formadas por personas, y éstas son las que asumen los roles necesarios para mantener viable a la organización, es posible incorporar dentro de las habilidades presentes en los directivos la siguiente argumentación presentada por Schein (1982) en su libro Psicología de la Organización, en el cual se presentan cinco condiciones organizacionales que deben cumplirse para mantener o aumentar la efectividad en las organizaciones. Éstas son: la habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida, flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida, integración y compromiso con todos los fines de la organización, mantener un clima interno de respaldo y la habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización. No es probable que un mismo administrador domine todas estas habilidades, pero todos los gerentes

necesitan comprender su naturaleza, qué pueden aportarle y qué le exigen (Drucker 1981).

Habilidades de Motivaciones y valores:

Se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia.

Habilidades interpersonales y de grupo:

Algunas veces se sobre simplifica esta área limitándola solo a habilidades de comunicación y liderazgo, sin embargo Schein indica específicamente la comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales. Es posible ampliar esta definición incluyendo las habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades para conducir negociaciones y para manejar situaciones de conflicto intergrupal que puedan surgir.

4.3.3.1 Subhabilidades Propuestas

- **Analíticas**

1. **Aprendizaje continuo.-** Se relaciona con el de desarrollo del potencial humano. "Se trata de desarrollar a lo largo de la vida, procesos de aprendizaje que permitan un mayor aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las posibilidades de cada persona."[70]

2. **Evaluación de alternativas.-** A toda actividad encaminada a tomar una decisión se le llama evaluación. Si un cierto proyecto se le diera a evaluar a dos grupos de trabajo multidisciplinarios los resultados de este proceso serían distintos. Esto debido a que conforme avanza el estudio, las alternativas de selección son múltiples en el tamaño, la localización y el tipo de tecnología que se emplea. Es también de considerar el enfoque que cada grupo le da a la evaluación. En la evaluación de cada grupo se manejan datos, se verterán opiniones, juicios de valor, etcétera, los cuales influirán en la decisión final sobre el proyecto.

3. **Configuración y abstracción de situaciones**.- Todo proceso de abstracción supone la simplificación de la realidad a través de unos criterios de selección. Se reduce la realidad a una estructura de tipos

[70] LONGWORTH N. (2003). ***El aprendizaje a lo largo de la vida. Ciudades centradas en el aprendizaje para un siglo orientado hacia el aprendizaje***, Barcelona.

homogéneos con el fin de analizar sobre estos grupos homogéneos. Del acierto o no de estos criterios de identidad de los elementos de cada tipo o grupo depende el éxito o fracaso de la construcción teórica realizada.

4. **Visión Prospectiva.-** Necesidad de conocer las fuerzas y eventos importantes que han determinado el pasado y el presente, para construir buenas visiones de futuros plausibles, con lógica suficiente para orientar la formulación de estrategias.

5. **Toma de decisiones.-** La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. En ocasiones personas profesionales consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuando, dónde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir.

6. **Capacidad para obtener información relevante.-** "La relevancia es la capacidad de la información para influir en la toma de decisiones, "[71]. ayudando a los usuarios a establecer previsiones acerca de acontecimientos pasados, presentes, y futuros o a confirmar o corregir

[71] DENIZ MAYOR J., BONA C., PEREZ J., SUARES H. (2008). ***Fundamentos de contabilidad Financiera****, Teoría y Practica*, Delta Publicaciones Universitarias**.**

expectativas anteriores .para ser relevante la información debe ser oportuna, esto es, tiene que estar disponible para el usuario antes de que pierda su capacidad para influir en las decisiones. Asimismo debe poseer valor predictivo y retrospectivo, de manera que el conocimiento de los hechos pasados o presentes permita a los destinatarios predecir os resultados de acontecimientos futuros, así como contrastar el grado de cumplimiento de las predicciones.

7. **Creatividad e Ingenio.-** Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito. La creatividad permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil, eficiente o económica.

8. **Autoevaluación.-** La autoevaluación es una actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables.

9. **Capacidad de decisión.-** Es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

10. **Identificación de problemas.-** Se trata de explicar en forma clara y directa el problema o la necesidad o la situación que se requiere transformar.

- **Emocionales**

1. **Adaptación al cambio.-** Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valor posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrado, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

2. **Humildad y sencillez.-** La humildad es la virtud que consiste en conocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a tal conocimiento. La Sencillez es la cualidad de sencillo es decir que no tiene composición, carece de ostentación o no ofrece dificultad**.**

3. **Sociabilidad.-** Identificación respecto a los valores dominantes en una sociedad.

4. **Adaptabilidad.-** Capacidad de una persona o cosa para adaptarse a un nuevo medio o situación. 

5. **Tolerancia al riesgo.-** "La tolerancia de una persona para soportar o asumir el riesgo, es un determinante principal en la selección de cartera." [72] La actitud de una persona ante el riesgo también juega un papel en la determinación de la tolerancia de una persona para asumir el riesgo. Incluso entre gente aparentemente tiene las mismas características personales, familiares y de empleo, algunas personas pueden tener una mayor disposición a tomar un riesgo que otras.

6. **Responsabilidad Social.-** Como concepto refiere a nuestras acciones específicamente a la responsabilidad que debemos asumir por los resultados de estas, o sea el impacto que generan nuestras actividades y decisiones (personales y profesionales) en el contexto social. Entre otras dimensiones que se abordan, aquí nos centraremos en la responsabilidad ante la ley, los derechos humanos, el medio ambiente, las generaciones futuras, la organización en la que se trabaja y la profesión.

7. **Capacidad para despedir personas.-** Decisión extintiva de la relación laboral por parte del empresario, se aplica sobre todo cuando se trata de determinar la modalidad del proceso adecuado, bastando a tal efecto recordar la jurisprudencia relativa a la necesidad de utilizar el proceso de despido en los casos de jubilación forzosa decidida por la empresa.

---

[72] ZVID B., MERTON R. (2001). ***FINANZAS***, Pearson Education, México.

8. **Resiliencia.-** La resiliencia o resiliencia es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento.

9. **Seguridad.-** La seguridad lleva a que la persona controle y maneje adecuadamente la frustración, asuma la responsabilidad de su comportamiento, sea consciente de sus alcances y por esto pueda enfrentar obstáculos y controlar emociones.

10. **Empatía.-** Es la capacidad de ponerse en el marco de referencia del otro, sin perder el suyo propio, buscando un bien conjunto.

- **Interpersonales**

1. **Sentido de efectividad.-** Es el resultante de la suma de la eficacia (habiendo elegido metas acertadas, hacer las cosas correctas para lograr los objetivos planteados) y de la eficiencia (hacer correctamente las cosas optimizando los recursos, disminuyendo los costos de producción y los plazos para la obtención de los productos). Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia (antes de realizar algo en forma eficiente, se debe tener la seguridad de haber encontrado algo acertado apara hacer producir).

2. **Confianza con colaboradores.-** Se trata de un concepto que cada vez tiene más relevancia en los estudios acerca de la organización por un conjunto de individuos que necesitan cooperar entre sí, la confianza entre los miembros de una organización o sociedad constituye un aspecto muy importante de la dinámica de tal organización o sociedad. En las relaciones interpersonales de una organización o sociedad los individuos tienen necesariamente que confiar unos entre otros, pues lo que haga repercute directa o indirectamente sobre los demás.

3. **Diagnóstico de equipo.-** Lo que se pretende de él es que se descubra el estado real en el que se encuentra el sujeto con necesidades de apoyo especiales.

4. **Influencia e Impacto con colaboradores.-** Actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivo. Está motivado por el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

5. **Trabajo en Equipo.-** Los equipos de trabajo son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz, y tomando decisiones que afectan dicha obra. Normalmente cuentan con cierto nivel de autonomía y desarrollan procesos para el logro de sus metas. “La

capacitación continua, tanto en las capacidades técnicas como de quipo, también es un distintivo de un equipo de trabajo, como lo es la capacitación del líder o jefe en cuanto a la administración y dirección de un equipo.” [73] Los equipos de trabajo tiene un propósito o meta en común y una declaración clara de la misión de dicho propósito. Ellos saben cuáles son los resultados que desean y pueden medir su avance hacia esas metas.

6. **Comunicación efectiva.-** La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

7. **Selección efectiva de colaboradores.-** De acuerdo con la diferenciación de cada uno de los grupos de colaboradores habrá que proceder también a una selección diferenciada. Así muchas veces habrá que utilizar métodos diferentes para el reclutamiento de los colaboradores Para ellos habrá que saber cuál es el lugar más idóneo para ellos.

8. **Desarrollo de personas.-** Se entiende por desarrollo de personas a la transformación organizativa que se ejecuta a un equipo de trabajo

[73] TOPCHIL, GARY S. (2008). ***Gerente por primera vez: Como Desarrollar a Tu Equipo*.**

con la finalidad de generar talento en los puestos o áreas que estas ocupan identificando el potencial interno.

9. **Confianza con compañeros**.- Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones para el éxito de las acciones del equipo.

10. **Facilitador.-** Conduce una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado.

- **Motivación y Valores**

1. **Orientación al logro.-** Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobre pasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado una medida objetiva, superar a otros metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie a realizado antes.

2. **Orientación al crecimiento personal**.- No existen referentes estables de puestos de trabajo o profesiones. La organización está orientada a cada persona de forma individual. El puesto (por llamarlo de alguna manera) se fabrica a medida de su ocupante, y éste puede ir modificando su contenido a lo largo del tiempo de acuerdo con el desarrollo de sus capacidades.

3. **Orientación a la supervisión y el control.-** Capacidad de actuar como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control de una organización cumpliendo su rol de observador de lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba, además de solucionar problemas y tomar decisiones.

4. **Responsabilidad.-** Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios interese, la tarea asignad está primero.

5. **Compromiso con la organización**.- Es un concepto que generalmente se considera como la dirección de un esfuerzo voluntario, esto es, cuando los trabajadores tienes oportunidades, actúan de una forma que va más allá de los intereses de su organización. Puede ser entendido como implicación o 2lo que la persona invierte en su trabajo o en su organización. Un trabajador comprometido es una persona que está totalmente implicada en, y entusiasmada con, su trabajo. Las experiencias positivas tienen que ver con el sentimiento que uno percibe de ser considerado y poyado en el trabajo, la percepción de justicia en los procedimientos y los sentimientos de importancia personal.

6. **Autoconfianza.-** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

7. **Pensamiento estratégico.-** El pensamiento estratégico es un enfoque sistemático que se utiliza para clarificar los objetivos a largo plazo, para tomar decisiones estratégicas y para comprobar qué progresos se han hecho para lograr dichos objetivos. "El pensamiento estratégico es esencial para tener éxito cuando se ocupa un puesto importante en la administración y distingue a aquellos que están destinados a hacer cosas de importancia en el ámbito de la dirección de los siempre ocuparan una posición intermedia".[74]

8. **Asunción de Riesgos.-** Significa comprometer recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, y alcanzar objetivos ambiciosos.

9. **Liderazgo.-** Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

10. **Orientación al éxito.-** La orientación de la persona hacia el esfuerzo por tener éxito en una tarea determinada, la persistencia a pesar de los fracasos, y la sensación de orgullo por las ejecuciones realizadas.

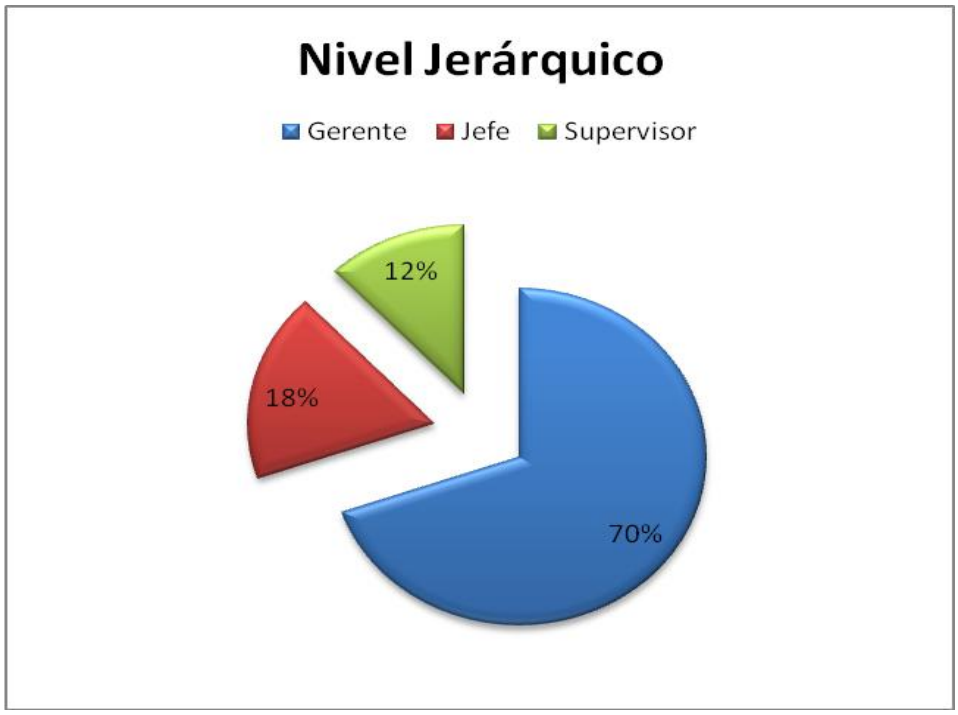
[74] MALONE, Samuel A. (2003). ***Las habilidades directivas clave***, ediciones Deusto Madrid

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR QUIMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLASTICO, CAUCHO SINTETICO Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA EN LAS PYMES DE QUITO

Este capítulo se enfocó en los resultados obtenidos por las encuestas que fueron aplicadas a las 23 empresas del sector químico, proporcionadas por el proyecto dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín (FALIMAR) docente de La Universidad Católica del Ecuador, a continuación están los gráficos analíticos en valores porcentuales, de las preguntas que se realizaron en las mencionadas PYMES del sector químico, obteniendo a continuación, los siguientes gráficos y valores de la tabulación realizada a las 33 encuestas aplicadas.

- **General – Nivel Jerárquico:**

GRÁFICO Nº 1



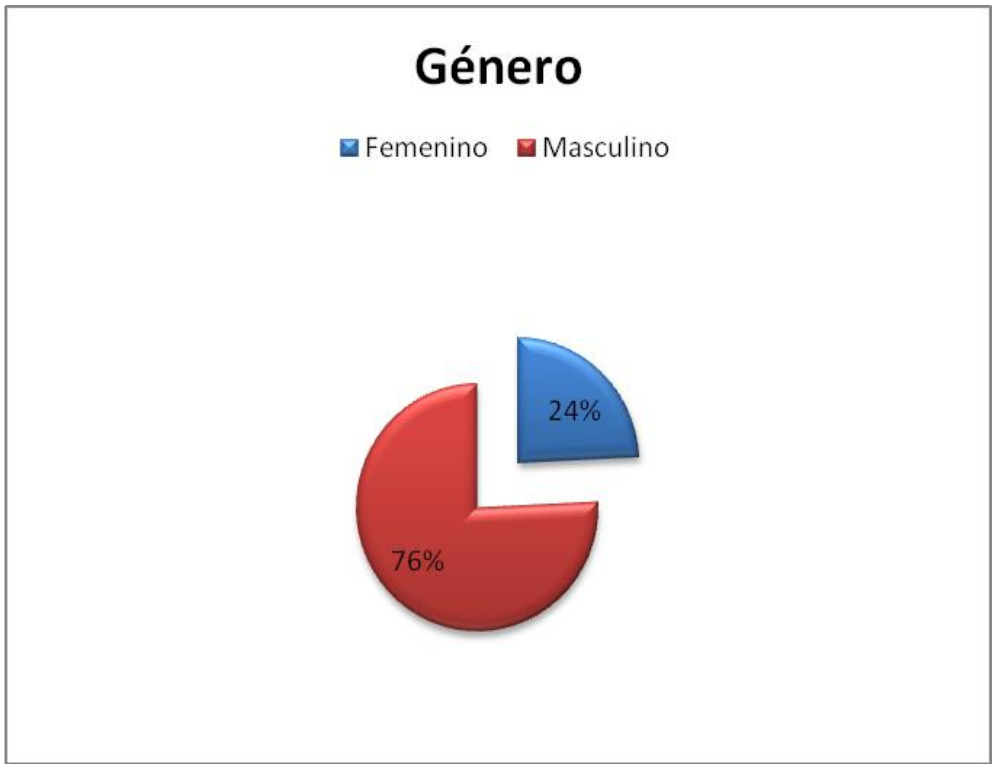
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T.

En el GRÁFICO Nº 1 se observa los niveles jerárquicos a quienes se aplicaron las encuestas con el porcentaje de cada uno, el nivel jerárquico mas encuestado dentro de las PYMES del sector químico fueron los gerentes obteniendo así un 70% de presencia en las encuestas, ellos fueron quienes tuvieron mayor participación con la información para medir sus propias habilidades, seguidos de los jefes con un 18% y por ultimo los supervisores con un 12%.

Se recalca que no en todas las empresas se pudo encuestar a jefes y supervisores debido a políticas de empresa que poseen donde no permiten revelar información a terceros.

- **General – Género:**

GRÁFICO Nº 2

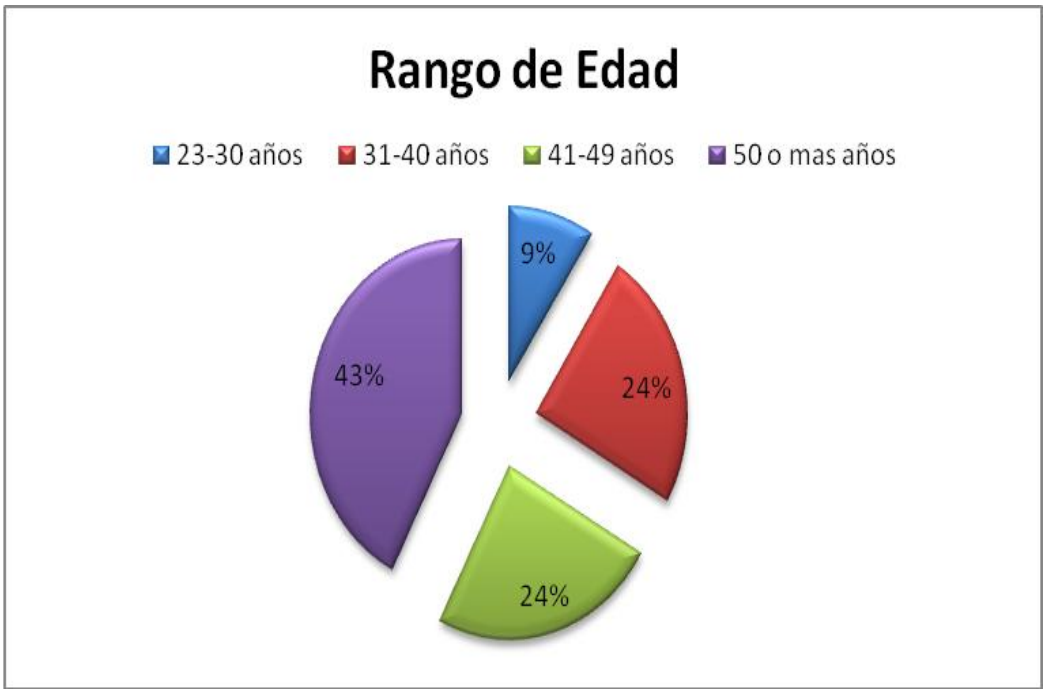


Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T.

El GRÁFICO Nº 2 se enfocó en la variable Género masculino y femenino demostrando en los tres niveles que porcentaje de los mismos colaboraron con las encuestas realizadas, así los datos arrojados dieron como evidencia que el género masculino es el que predomina en los niveles gerenciales, con un porcentaje del 76%, esto se corroboró con las respectivas visitas debido a que mas comunicación hubo con gerentes, jefes y supervisores de dicho género, por otro parte el 24% fue del género femenino que ocupaban dichos cargos gerenciales en las empresas.

- **General – Rango de Edad:**

GRÁFICO Nº 3



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T.

Con respecto a la variable de rango de edad, los resultados arrojados en las encuestas aplicadas a los diferentes niveles gerenciales, en las empresas del sector químico, se observa en el GRÁFICO Nº 3 que el rango de edad común dentro de las empresas para ocupar estos niveles gerenciales fue de 50 años en adelante, dio un resultado del 43%, seguido por el rango de 41-49 años en donde al igual que el rango del 31-40 años, arrojó un porcentaje del 24%; y por último el rango de edad de 23- 30 años con el 9% que en este caso se evidenció que son los más jóvenes y por ende se encuentran demostrando sus habilidades desde el inicio y adquiriendo mas experiencia de los

mayores rangos que son aquellos que los dirigen en sus labores para alcanzar el éxito dentro de la empresa.

- **General – Años Experiencia:**

GRÁFICO Nº 4



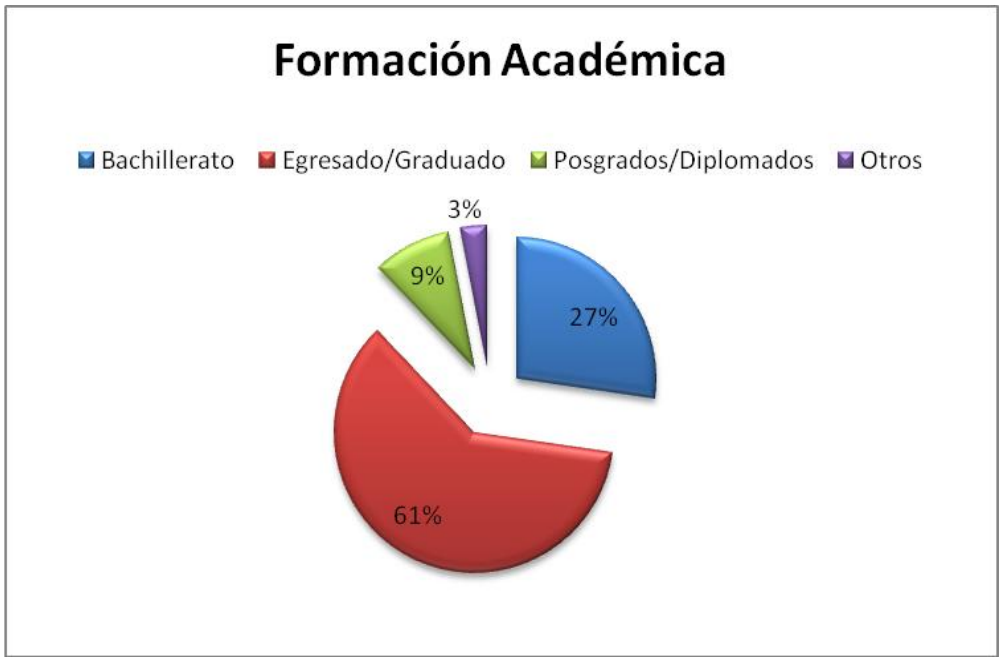
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÀFICO Nº 4 se ha medido la variable de los años de experiencia que poseen los gerentes, jefes y supervisores encuestados, dando como resultado que la mayoría de estos niveles gerenciales poseen una experiencia de más de 8 años en adelante, viéndose en el grafico un 46% con respecto del total de opciones, seguido por años de experiencia de 4-7 años y de 0-3 años con un 27% respectivamente cada uno, los que

tienen más de 8 años de experiencia en adelante se evidencio, por visitas realizadas, que son los representantes legales de las empresas.

- **General – Formación Académica:**

GRÁFICO Nº 5



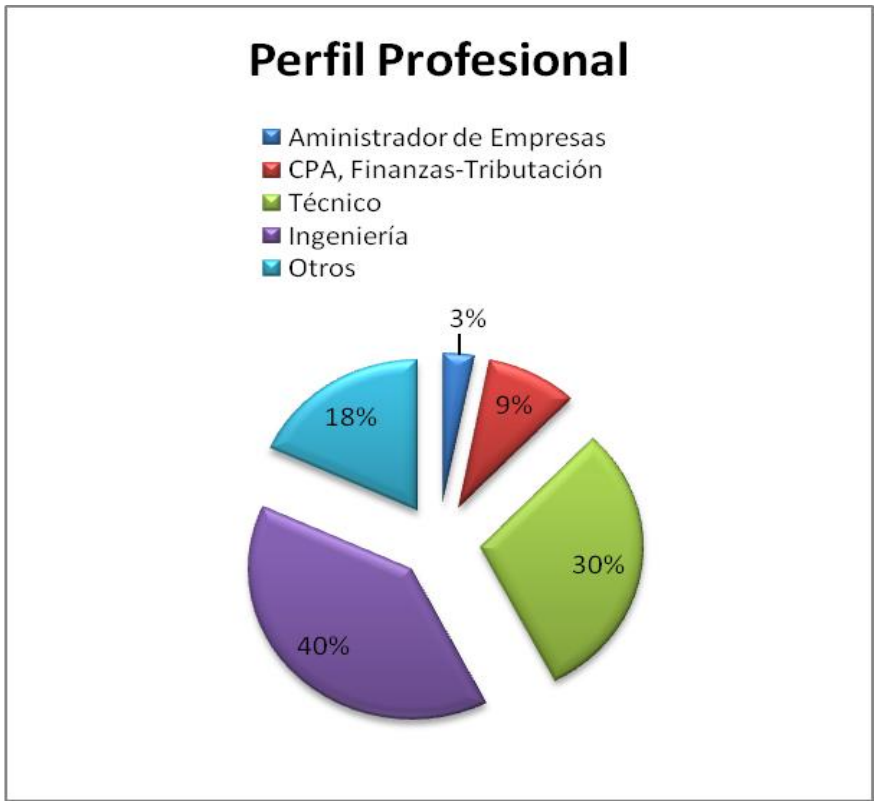
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 5 Formación académica, la representativa a estas, es la opción de Egresado/Graduado con un 61%, esto dio a entender, y no seria extraño para estas empresas dedicadas a la elaboración de productos químicos, tener gente capacitada que haya cruzado por instituciones educativas de tercer nivel, a continuación se encontró, nivel Bachillerato que están con un 27%, siguiendo personas con Postgrados con un

9%, es decir no todas las personas tienen un titulo de cuarto nivel dentro de sus empresas, y por ultimo están otros títulos con un 3%.

- **General – Perfil Profesional:**

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

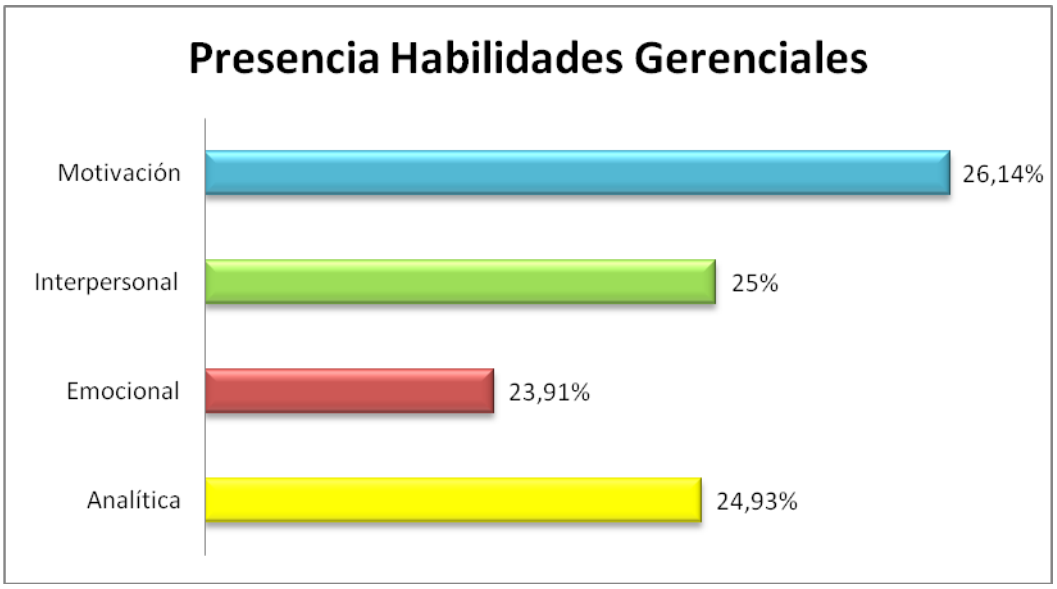
De acuerdo a los porcentajes mostrados en el GRÁFICO Nº 6 se observa que el perfil predominante es la opción de Ingeniería con un porcentaje del 40%, va de la mano con el GRAFICO Nº 5 anterior donde nos decía que la formación académica era de egresados o graduados, luego son los Técnicos que se encargan de la elaboración de

productos químicos con un 30%, Administradores de empresas con un 18%, CPA-Financieros con un 9% y otros con el 3%. Los Técnicos y los Administradores-Financieros son una parte importante en estas empresas, es por eso que en la mayoría de empresas se encontró estos perfiles profesionales.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Habilidad Gerencial Representativa:

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 7 se observa de manera general las 4 habilidades gerenciales que propone Edgar Schein, de las cuales la mas representativa para el estudio y según los

resultados obtenidos es la Habilidad de Motivación y de valores en donde da un 26,14% lo que indica que esta habilidad es la que predomina en la mayoría de las empresas y gerentes que se encuestaron, seguido de la habilidad Interpersonal con el 25%, no tan lejos de esta la habilidad Analítica con el 24,93% y por último la emocional con un 23,91% .

- **Top Ten Subhabilidades:**

GRÁFICO Nº 8



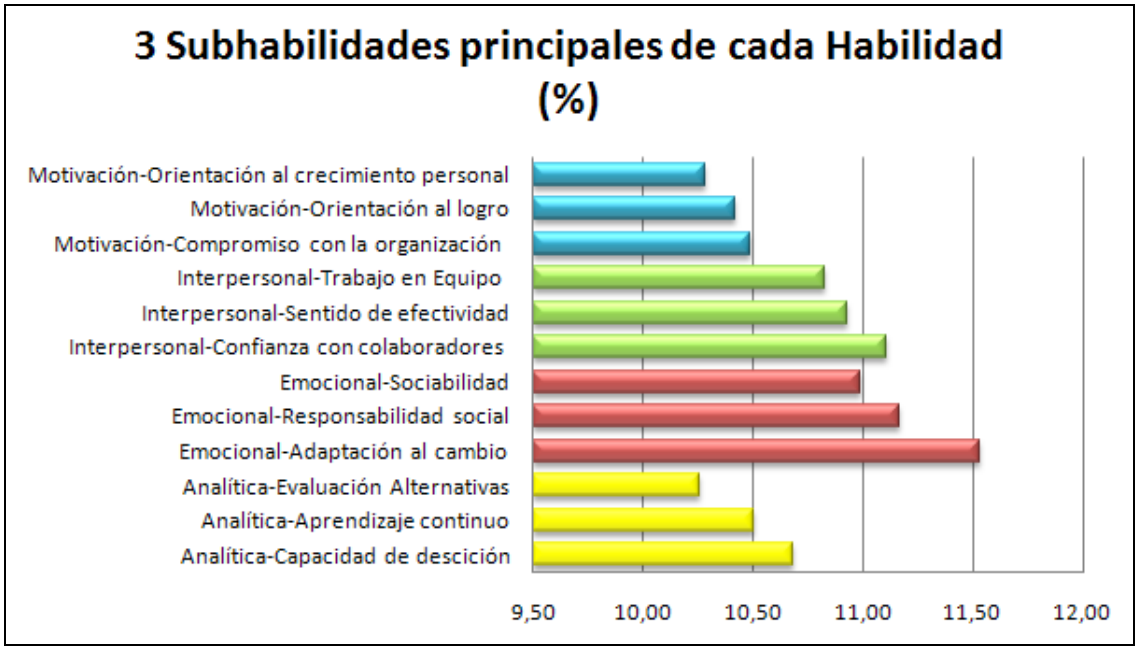
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 8 se observa porcentualmente cuales son las diez principales subhabilidades de las cuarenta existentes, y que se encuentran distribuidas en cada una de las habilidades principales.

Estas subhabilidades no muestran cuales son las más utilizadas por los niveles gerenciales de las empresas del sector químico que elaboran plástico, caucho sintético, y plaguicidas de uso para la agricultura, son las diez principales del conjunto de todas las subhabilidades. Para este top ten de habilidades se tomo a todos los niveles gerenciales no únicamente los de primer nivel o gerentes.

Principales Subhabilidades por cada Habilidad Principal

GRÁFICO Nº 9



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

El GRÁFICO Nº 9 contiene las tres principales subhabilidades de cada habilidad, las habilidades principales contienen diez subhabilidades que las representan.

En el gráfico están las tres subhabilidades principales y comunes utilizadas por los diferentes niveles gerenciales, estas están medidas en forma porcentual y están clasificadas por cada habilidad.

5.1.1 Motivación y Valores

GRÁFICO Nº 10



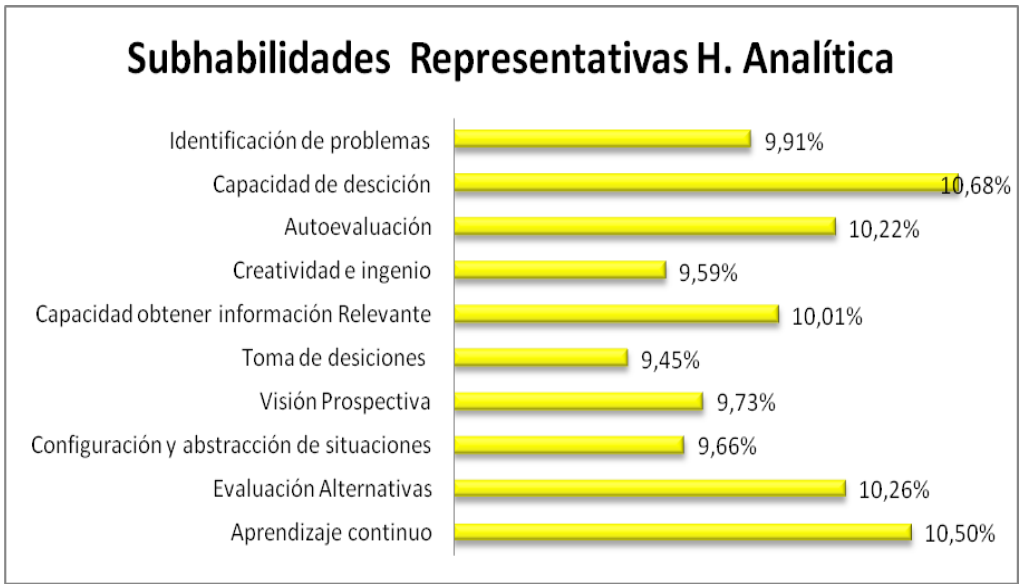
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

El GRÁFICO Nº 10 muestra las subhabilidades que posee la habilidad MOTIVACION Y VALORES, se observa cuales son las subhabilidades que predominan en esta habilidad y por lo tanto son las mas comunes utilizadas por los distintos niveles gerenciales dentro de las empresas, estas son:

- Compromiso con la organización (10,48%)
- Orientación al logro (10,42%)
- Orientación al crecimiento personal (10,28%)
- Orientación al éxito y responsabilidad (10,21%)

5.1.2 Habilidades Analíticas

GRÁFICO Nº 11



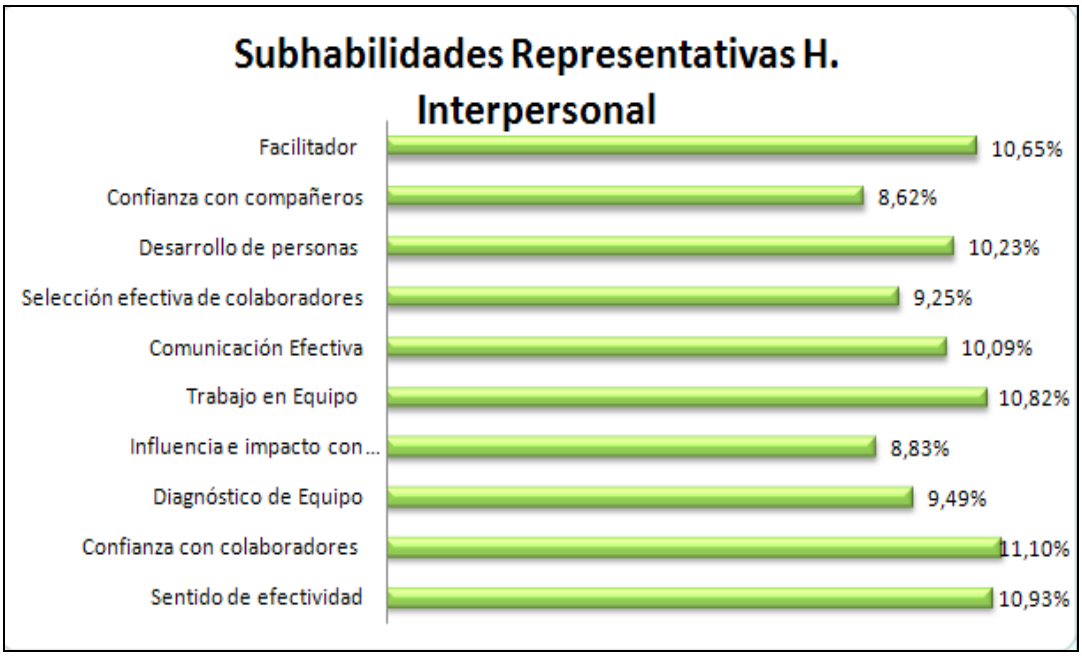
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 11 se observa las subhabilidades Analíticas más representativas de diez que posee la habilidad Analítica, son las siguientes a continuación:

- Capacidad de decisión (10,68%)
- Aprendizaje continuo (10,50%)
- Evaluación de alternativas (10,26%)
- Autoevaluación (10,22%)

5.1.3 Habilidades Interpersonales

GRÁFICO Nº 12



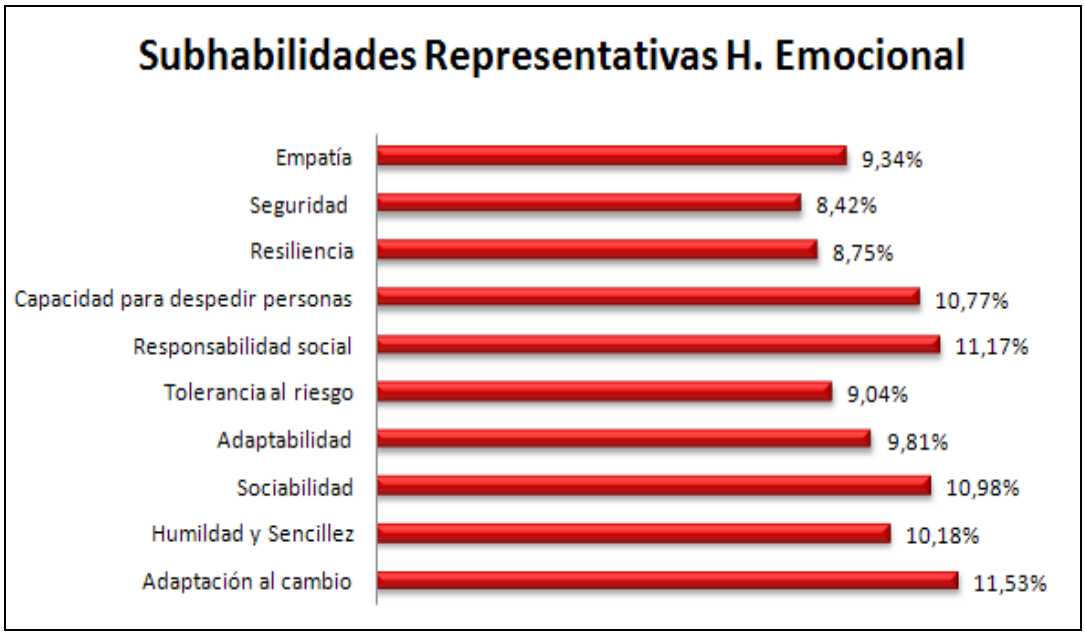
Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

El GRÁFICO Nº 12 indica las diez subhabilidades que posee la HABILIDAD INTERPERSONAL, las más importantes que predominan este grupo son:

- Confianza con colaboradores (11,10%)
- Sentido de efectividad (10,93%)
- Trabajo en equipo (10,82%)
- Facilitador (10,65%)

5.1.4 Habilidades Emocionales

GRÁFICO Nº 13



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 13 se observa las subhabilidades que contiene la HABILIDAD EMOCIONAL, las que mas presentes están en las PYMES del sector químico y las cuales ayudan dentro de la organización para poder cumplir con las metas de la empresa son:

- Adaptación al cambio (11,53%)
- Responsabilidad Social (11,17%)
- Sociabilidad (10,98%)
- Capacidad para despedir personas (10,77%)

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR QUÌMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTÈTICO Y OTROS PRODUCTOS QUÌMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA EN LAS PYMES DE QUITO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

En esta habilidad se sabe según el autor Edgar Schein, se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, o algunos de los cargos o niveles gerenciales, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia o similares.

Según los resultados arrojados por los análisis porcentuales que se han observado en el GRÀFICO Nº 9 muestra que las principales subhabilidades que posee esta habilidad son:

Crecimiento personal, orientación al logro y compromiso con la organización.

Lo que encaja con lo dicho por Schein ya que estas subhabilidades están muy acordes a la habilidad de motivación y valores y por lo investigado en cada empresa del sector químico se ver que los niveles gerenciales de las PYMES de este sector químico, están dentro de lo que propone Schein, como se observa crecimiento personal esta dentro de la motivación que se tiene para uno mismo en este caso los niveles gerenciales y va de la mano orientándose al logro de si mismo y adquiriendo todo esto, los gerentes de cada empresa van a tener más compromiso con la organización a la que están administrando y manejando, por

lo que se puede mencionar, que estos resultados que se obtuvieron por las encuestas aplicadas a las PYMES de sector químico subsector de elaboración de plásticos, caucho sintético y otros productos químicos para la agroindustria acerca de la habilidad de motivación y valores, esta dentro de lo que a propuesto el autor Edgar Schein.

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

La habilidad analítica sirve para la toma de decisiones cuando la empresa u organización se encuentra en problemas complejos, vaya de picada al fracaso o desaparición de la misma, esta habilidad según Edgar Schein es aquella que ayudará a la solución de problemas analizándolos a cada uno.

Mediante las encuestas y de acuerdo al gráfico de porcentajes número nueve, en la parte superior se observó que las subhabilidades dentro de esta habilidad son:

Evaluación de alternativas, aprendizaje continuo y capacidad de decisión, dando a entender que las PYMES del sector químico subsector elaboración de plástico, caucho sintético y otros productos químicos para la agroindustria, se enfoca más en lo que es análisis de problemas para el correcto funcionamiento y analizar todas las alternativas posibles para la toma de decisiones efectivas que ayuden a la organización.

Seguido de esto es la capacidad de decisión que se poseen los niveles gerenciales para tomar dichas decisiones que ayuden a sacar a flote a la organización luego de ver todas las alternativas posibles y por ultimo el aprendizaje continuo que

ayudaran en futuras decisiones para no encontrarse con errores sino que hacer y como hacer en el momento preciso las acciones necesarias para no caer en incertidumbre, por lo tanto comparando lo propuesto por Edgar Schein y los resultados de esta habilidad podemos decir que cumple con lo propuesto por el autor.

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Con respecto a las habilidades interpersonales, se muestra que dentro del sector químico analizado, estas habilidades igual tienen una relación alta con lo propuesto por Edgar Schein, ya que la mayoría de respuestas de los encuestados fueron “Casi Siempre” con un puntaje de 4 y “Siempre” con el puntaje de 5, respectivamente destacándose entre ellas las principales que son trabajo en equipo, confianza en colaboradores y sentido de efectividad que ayuda a sacar a flote a las PYMES de este sector.

También hubo sub-habilidades que no tenían una relación directa a lo propuesto por Edgar Schein, algunas de estas son: confianza con compañeros e influencia e impacto con colaboradores que tienen los porcentajes más bajos es decir con calificaciones de “Algunas veces” y “Rara vez”.

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Dentro del sector químico analizado, existe relación con lo propuesto por Edgar Schein, pero en menor porcentaje que las antes explicadas.

La mayoría de respuestas fueron las mismas en cada empresa encuestada, las subhabilidades más nombradas por los diferentes niveles gerenciales fueron:

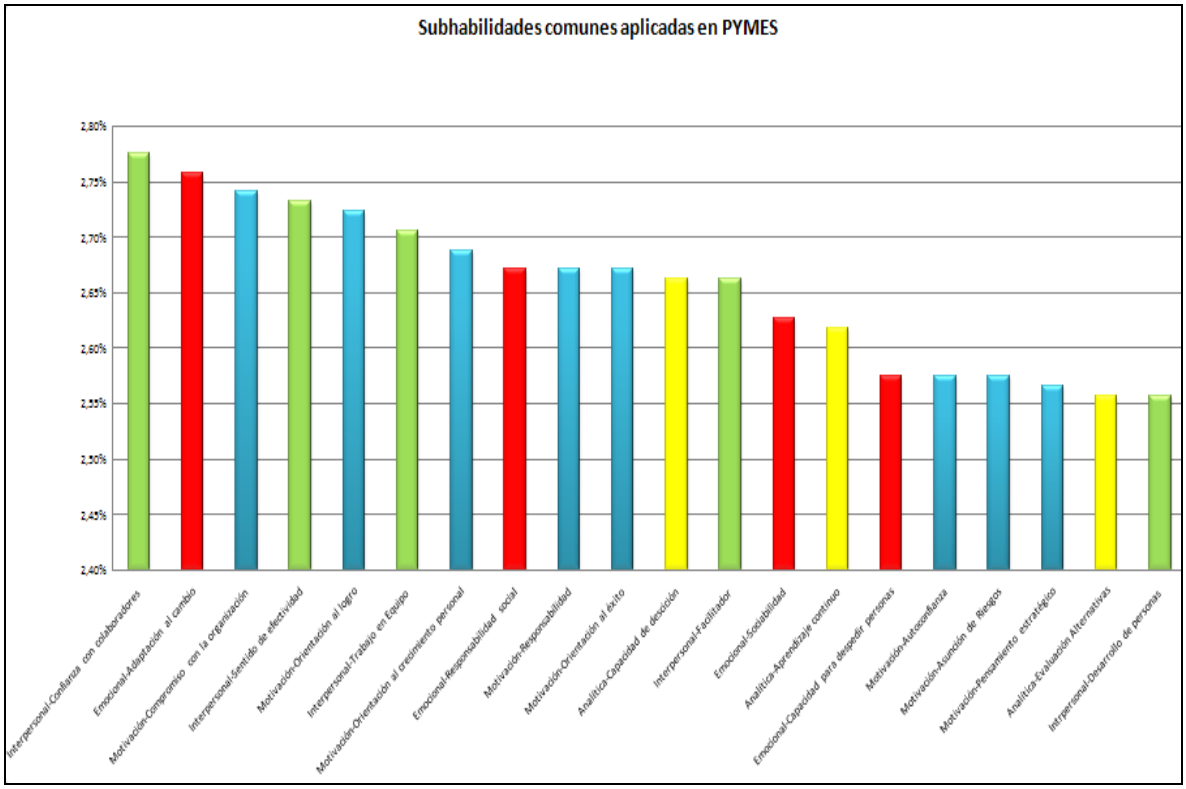
- Responsabilidad social, adaptación al cambio y sociabilidad.

Sin embargo las sub-habilidades que fueron las que menos tomaron en cuenta los gerentes y no concordaron con lo propuesto por Edgar Schein son:

- Seguridad y resiliencia.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR QUÍMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTÉTICO Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA

GRÁFICO Nº 14



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

CUADRO Nº 1

HABILIDAD	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
Interpersonal	Confianza con colaboradores	2,78%
Emocional	Adaptación al cambio	2,76%
Motivación	Compromiso con la organización	2,74%
Interpersonal	Sentido de efectividad	2,73%
Motivación	Orientación al logro	2,72%
Interpersonal	Trabajo en Equipo	2,71%
Motivación	Orientación al crecimiento personal	2,69%
Emocional	Responsabilidad social	2,67%
Motivación	Responsabilidad	2,67%
Motivación	Orientación al éxito	2,67%
Analítica	Capacidad de descición	2,66%
Interpersonal	Facilitador	2,66%
Emocional	Sociabilidad	2,63%
Analítica	Aprendizaje continuo	2,62%
Emocional	Capacidad para despedir personas	2,57%
Motivación	Autoconfianza	2,57%
Motivación	Asunción de Riesgos	2,57%
Motivación	Pensamiento estratégico	2,57%
Analítica	Evaluación Alternativas	2,56%
Interpersonal	Desarrollo de personas	2,56%

Para la elaboración del GRÁFICO Nº 14 se tomó las cuarenta subhabilidades para realizar el método estadístico de la Media, las primeras veinte subhabilidades que se ubicaron de acuerdo a su mayor porcentaje fueron las comunes en todas las empresas del sector químico que se aplicaron las encuestas.

Estas subhabilidades son las que fueron comunes escogidas por los gerentes, jefes y supervisores que las llevan a cabo para un correcto desempeño de la organización, son las que alcanzaron el mayor porcentaje según los análisis realizados a todas las subhabilidades pertenecientes a las cuatro habilidades principales.

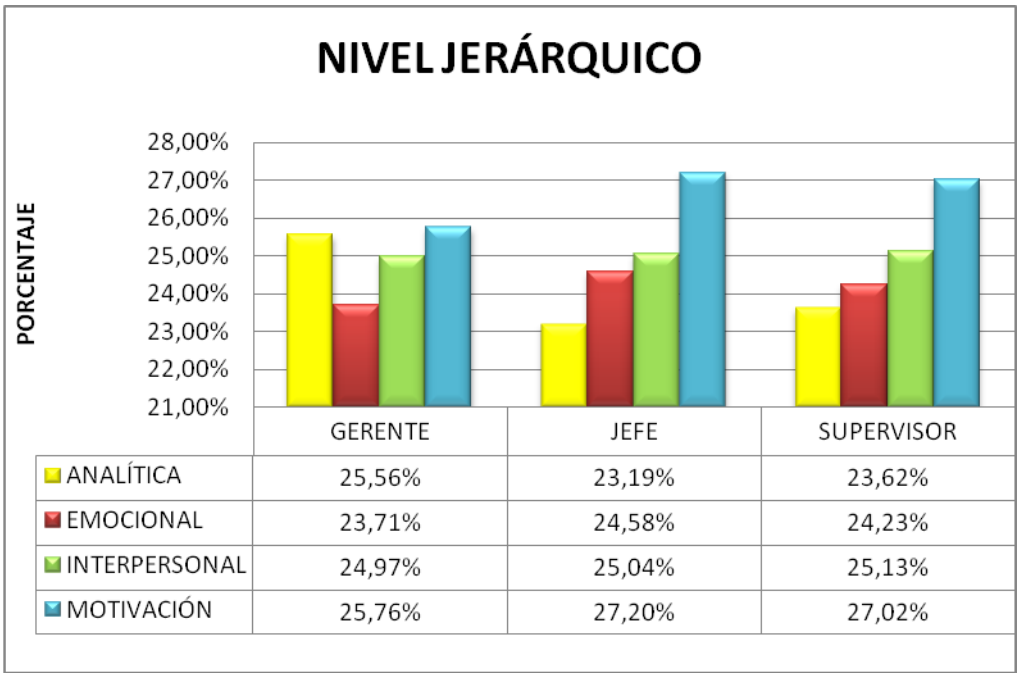
5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

A continuación se muestran los gráficos donde se analizaron las habilidades gerenciales de acuerdo a cada variable las cuales son:

- Nivel jerárquico
- Género
- Rango de Edad
- Años de experiencia
- Formación Académica
- Perfil profesional

Variable – Nivel Jerárquico:

GRÁFICO Nº 15



	GERENTE	JEFE	SUPERVISOR
ANALÍTICA	25,56%	23,19%	23,62%
EMOCIONAL	23,71%	24,58%	24,23%
INTERPERSONAL	24,97%	25,04%	25,13%
MOTIVACIÓN	25,76%	27,20%	27,02%

Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T.

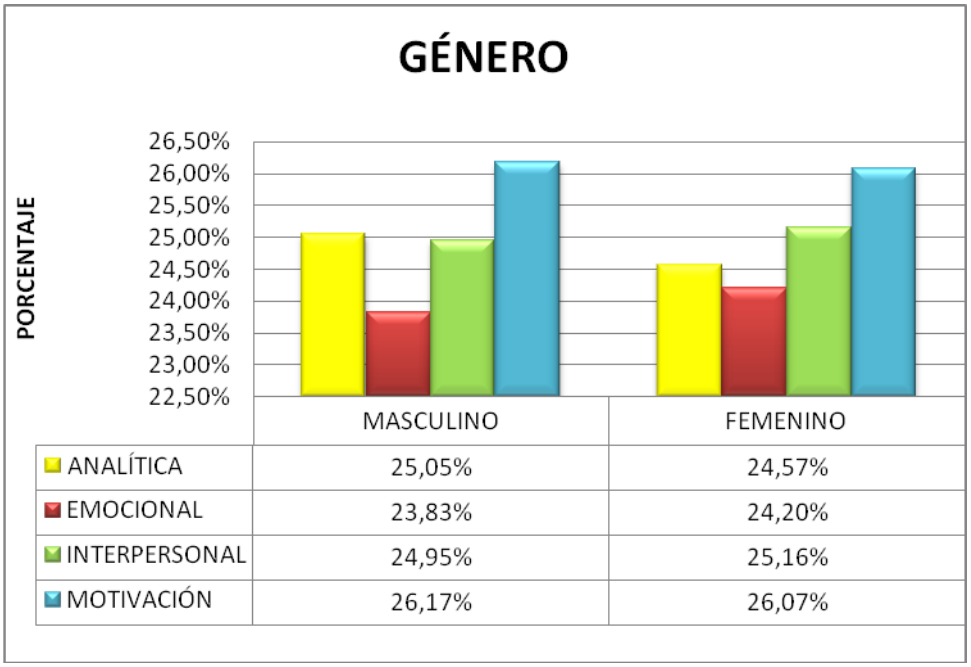
En el GRÁFICO Nº 15 se observa que en el nivel jerárquico de GERENTES y de acuerdo al total de los mismos se enfoca más en la habilidad de motivación y valores, dando un porcentaje con respecto a las demás habilidades del 25,76%, seguido de la habilidad analítica con un 25,56%, la habilidad interpersonal con 24,97% y por ultimo la habilidad emocional con un 23,71%.

Con respecto al nivel jerárquico de JEFES se enfocan más en la habilidad de motivación y valores dando un porcentaje con respecto a las demás habilidades del 27,20%, seguido de la habilidad interpersonal con 25,04%, la habilidad emocional con un 24,58% y por ultimo la habilidad analítica con un 23,19%.

Y finalmente los SUPERVISORES que al igual que los jefes, se enfocan en la habilidad de motivación y valores aquí con un 27,02% que es la que predomina seguida de la habilidad interpersonal con un 25,13%, la habilidad emocional 24,23% y por ultimo la habilidad analítica con 23,62%.

Variable – Gènero

GRÀFICO Nº 16



	MASCULINO	FEMENINO
ANALÍTICA	25,05%	24,57%
EMOCIONAL	23,83%	24,20%
INTERPERSONAL	24,95%	25,16%
MOTIVACIÓN	26,17%	26,07%

Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

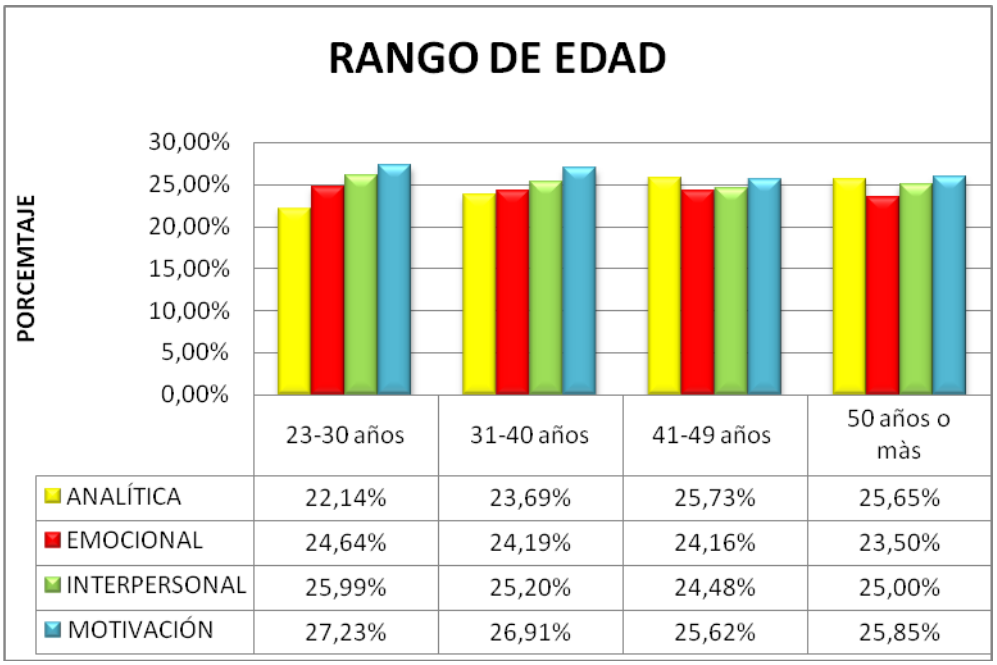
En el GRÁFICO Nº 16 se observan los resultados obtenidos entre la varible de género masculino y femenino, y las habilidades gerenciales.

En la habilidad que mas se posan los niveles gerenciales del género masculino es en la habilidad de motivacion y valores con un 26,17%, seguido de la habilidad analitica con un 25,05%, la habilidad interpersonal con 24,95%, y por ultimo la habilidad emocional 23,83%.

Por otro lado el género femenino al igual que el masculino se enfoca en la habilidad de motivacion y valores que predomina con un 26,07%, seguido de la habilidad interpersonal con un 25,16%, la habilidad analitica conn un 24,57% y en ultimo lugar la habilidad emocional con un 24,20%, nos hace notar que el género femenino no solo administra su PYME con habilidades emocionales sino que prevalecen mas las habilidades que son analiticas y pueden sacar a flote la organización.

Variable – Rango de Edad:

GRÀFICO Nº 17



	23-30 años	31-40 años	41-49 años	50 años o màs
ANALÍTICA	22,14%	23,69%	25,73%	25,65%
EMOCIONAL	24,64%	24,19%	24,16%	23,50%
INTERPERSONAL	25,99%	25,20%	24,48%	25,00%
MOTIVACIÓN	27,23%	26,91%	25,62%	25,85%

Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 17 entre la variable del rango de edad de los niveles gerenciales y las habilidades gerenciales.

Se observa que los del rango de edad de mas de 50 años, se enfocan en la habilidad de motivacion y valores con un 25,85%, muy seguido de la habilidad analítica con un 25,65%, la habilidad interpersonal con un 25% y por ultimo la habilidad emocional con un 23,50%.

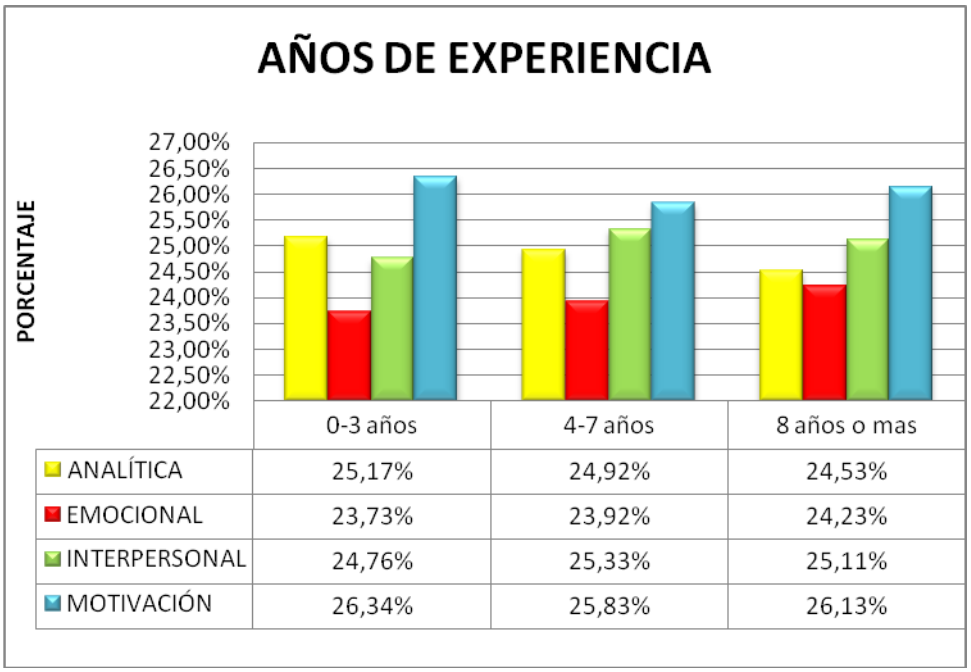
Los del rango de edad de 41-49 años se enfocan en la habilidad analítica con un 25,73%, seguido de la habilidad de motivacion y valores 25,62%, la habilidad interpersonal con un 24,48% y por ultimo la habilidad emocional con un 24,16%.

Los del rango de 31-40 años indican en primer lugar la habilidad motivacional con un 26,91%, seguido de la habilidad iterpersonal con 25,20%, la habilidad emocional con 24,19% y por ultimo la habilidad analitica con un 23,69%.

Finalmente los del rango de edad de 23-30 años donde predominó la habilidad motivacional con un 27,23% siendo el más alto de todo el gráfico, seguido de la habilidad interpersonal con 25,99%, la habilidad emcional 24,64% y por ultimo al igual que en el anterior rango la habilidad analítica con un 22,14% donde es el más bajo puntaje con respecto a las demás habilidades y rangos de edad.

Variable – Años de Experiencia:

GRÀFICO Nº 18



	0-3 años	4-7 años	8 años o mas
ANALÍTICA	25,17%	24,92%	24,53%
EMOCIONAL	23,73%	23,92%	24,23%
INTERPERSONAL	24,76%	25,33%	25,11%
MOTIVACIÓN	26,34%	25,83%	26,13%

Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

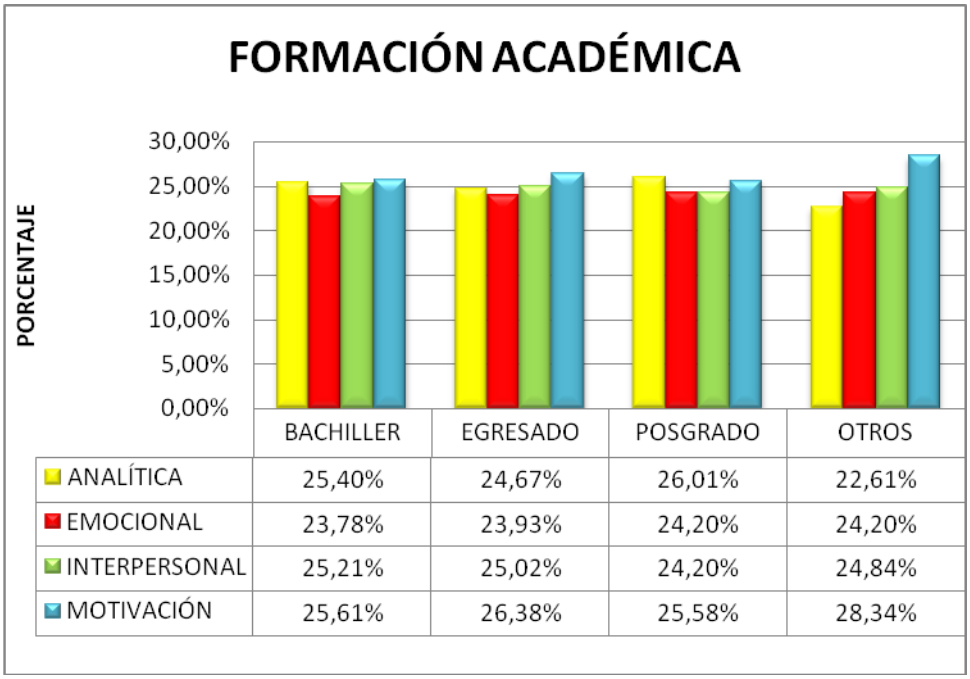
En el GRÁFICO Nº 18 se observa y según la tabulación de las encuestas, que los años de experiencia predominante es el que va de 0 a 3 años dando mas importancia a la habilidad de motivacion y valores con un 26,34% siendo la mayor del grafico, seguido de la habilidad analitica 25,17%, la habilidad emocional con 24,76% y por ultimo la habilidad interpersonal con 23,73% que es la menor de todo el gráfico indicado.

En años de experiencia de 4 a 7 se enfoca al igual que la anterior en la habilidad de motivación y valores con un 25,83%, le sigue la habilidad emocional con 25,33%, la habilidad analítica con 24,92% y por último en este rango la habilidad interpersonal con 23,92%.

Finalmanet en la experiencia con mas de 8 años se enfoca al igual que las anteriores en la habilidad de motivacion y valores con 26,13%, seguia de la habilidad emocional con 25,11%, la habilidad analítica 24,53% y por último la habilidad interpersonal con 24,23%.

Variable – Fomaciòn Acadèmica:

GRÀFICO Nº 19



	BACHILLER	EGRESADO	POSGRADO	OTROS
ANALÍTICA	25,40%	24,67%	26,01%	22,61%
EMOCIONAL	23,78%	23,93%	24,20%	24,20%
INTERPERSONAL	25,21%	25,02%	24,20%	24,84%
MOTIVACIÓN	25,61%	26,38%	25,58%	28,34%

Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

En el GRÁFICO Nº 19, en el grupo de los bachilleres se observa que en la habilidad que mas se ubican es la habilidad de motivacion y valores dando un porcentaje de 25,61%, muy seguido de la habilidad analítica con un 25,40%,luego la habilidad

interpersonal 25,21% y por uútimo la habilidad emocional con un porcentaje de 23,78%.

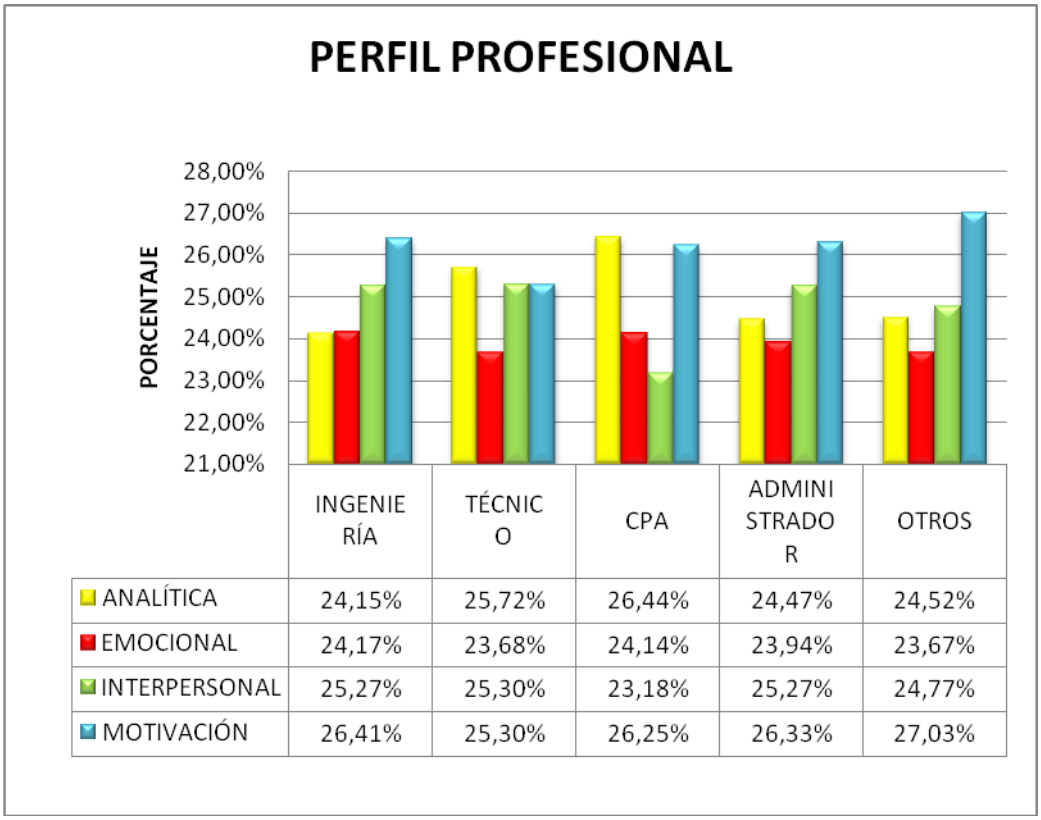
Para el grupo de los egresados que fue el mas representativo según los resultados obtenidos por las encuestas se nota que la habilidad que predomina en este grupo es la habilidad de motivación y valores con un 26,38%, seguida de la habilidad interpersonal con un 25,02%, la habilidad analítica con 24,67% y por último la habilidad emocional con 23,93%.

Con el grupo de posgrados se notó que la habilidad que predomina es la habilidad analítica con un 26,01% , seguido de la habilidad de motivación y valores con un 25,58%, y las habilidades emocionales e iterpersonales con un mismo procentaje de 24,20% ambas.

Para la variables de OTROS se nota que la habilidad que prevalece es la motivacional al igual que en las dos primeras variables, con un porcentaje de 28,34% que es la más alta puntuación en el gráfico, seguida de la habilidad interpersonal con 24,84%, la habilidad emocional 24,20% y por último la habilidad analítica con 22,61% la mas baja de todo el gráfico analizado.

Variable – Perfil Profesional:

GRÀFICO Nº 20



	INGENIERÍA	TÉCNICO	CPA	ADMINISTRADOR	OTROS
ANALÍTICA	24,15%	25,72%	26,44%	24,47%	24,52%
EMOCIONAL	24,17%	23,68%	24,14%	23,94%	23,67%
INTERPERSONAL	25,27%	25,30%	23,18%	25,27%	24,77%
MOTIVACIÓN	26,41%	25,30%	26,25%	26,33%	27,03%

Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

Según el análisis y los resultados de las encuesta para el GRÁFICO Nº 20 donde cabe recalcar que el grupo predominante en este gráfico fue la INGENIERÍA, en la habilidad que mas se fija este grupo es la habilidad de motivación y valores con un porcentaje del 26,41%, seguido de la habilidad interpersonal con un 25,27%, habilidad emocional con el 24,17% y en ultima estancia la habilidad analítica con un 24,15%.

Para el grupo de TÉCNICO, aquí la habilidad que mas predomino es la habilidad analítica arrojando un porcentaje del 25,72%, seguido de la habilidad interpersonal y motivacional con el 25,30%, y por ultimo la habilidad emocional con un 23,68%.

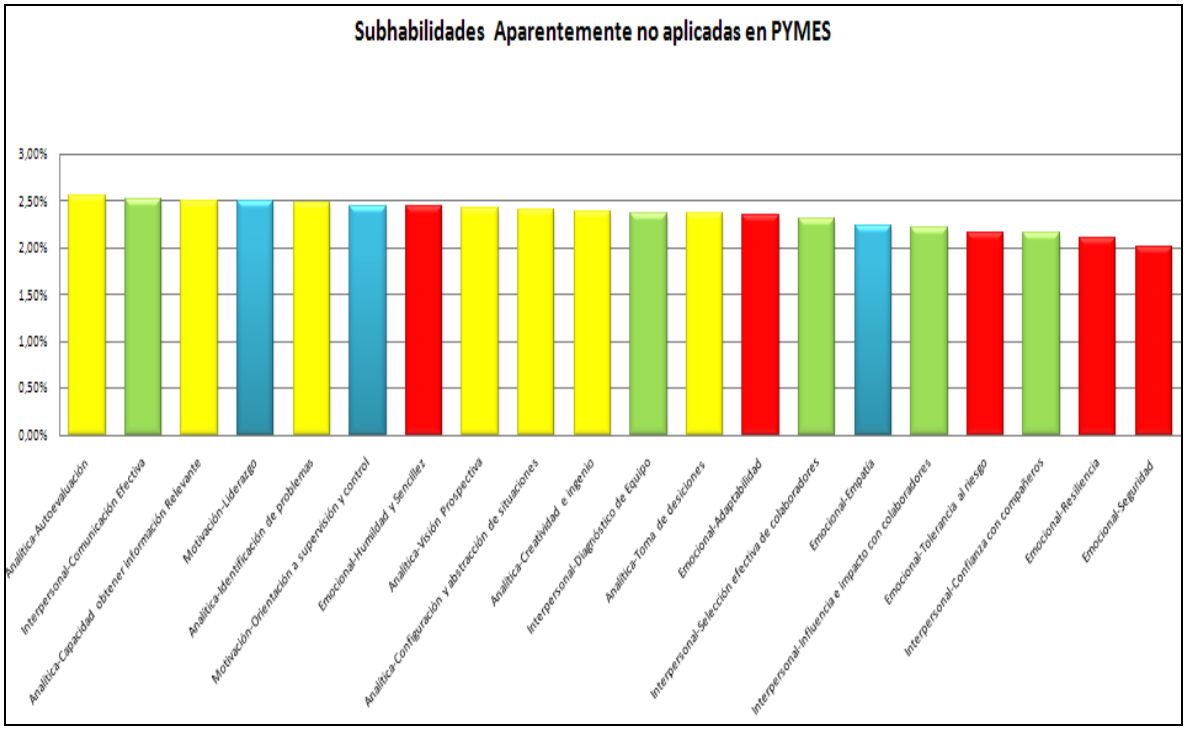
Los CPA muestran que la habilidad predominante es la Analítica con un porcentaje del 26,64%, a continuación con la habilidad de motivación y valores con un 26,25%; la habilidad emocional con un 24,14%; y por ultimo la habilidad interpersonal con el 23,18%.

Los ADMINISTRADORES se fijan en la habilidad de motivación con un 26,33%; luego la habilidad interpersonal con 25,27%; la habilidad analítica 24,47% y por último la habilidad emocional 23,94%.

Y finalmente OTROS perfiles profesionales donde la habilidad que predomina en este grupo es la habilidad de motivación y valores con el 27,03% que es la más alta puntuación de todo el grafico analizado, luego la habilidad interpersonal con el 24,77%, la habilidad analítica 24,52%; y por último la habilidad emocional con el 23,67% que es la menor puntuación de todo el gráfico.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR QUÍMICO SUBSECTOR ELABORACIÓN DE PLÁSTICO, CAUCHO SINTÉTICO Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA AGROINDUSTRIA

GRÁFICO Nº 21



Fuente: Encuestas Proyecto FALIMAR
Elaborado: Félix Vallejo T

CUADRO Nº 2

HABILIDAD	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
Analítica	Autoevaluación	2,55%
Interpersonal	Comunicación Efectiva	2,52%
Analítica	Capacidad obtener información Relevante	2,50%
Motivación	Liderazgo	2,50%
Analítica	Identificación de problemas	2,47%
Motivación	Orientación a supervisión y control	2,44%
Emocional	Humildad y Sencillez	2,43%
Analítica	Visión Prospectiva	2,43%
Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	2,41%
Analítica	Creatividad e ingenio	2,39%
Interpersonal	Diagnóstico de Equipo	2,37%
Analítica	Toma de desciciones	2,36%
Emocional	Adaptabilidad	2,35%
Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores	2,31%
Emocional	Empatía	2,23%
Interpersonal	Influencia e impacto con colaboradores	2,21%
Emocional	Tolerancia al riesgo	2,16%
Interpersonal	Confianza con compañeros	2,15%
Emocional	Resiliencia	2,09%
Emocional	Seguridad	2,01%

Para el GRÁFICO Nº 21, se ha utilizado el mismo análisis que para el GRÁFICO Nº 13, es decir la media, se tomo el segundo grupo de las cuarenta subhabilidades que quedaron con porcentajes menores y con esto detallar las subhabilidades aparentemente no aplicadas, que tampoco se las hace de menos, debido a que no en todas las empresas las ponen en práctica, al contrario son las que en menos se incurre por la falta de orientación en algunos niveles gerenciales.

Si los gerentes de las PYMES pueden equiparar muy bien las habilidades generales encontraran resultados espléndidos en la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, y así no dejaran de lado a las subhabilidades menos aplicadas, que se han mostrado en el anterior gráfico.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Las PYMES tienen un papel esencial en el cuadro económico presente; pues no solamente ofrecen y oportunidades al individuo emprendedor para permitirle que desarrolle sus capacidades, sino también, tomada en conjunto, ella representa una fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico del país.

- A través del estudio de las habilidades gerenciales en las PYMES propuestas por Edgar Schein, en la pequeña y media industria de Quito específicamente el sector químico, se pudo comprender la actividad empresarial en cuanto aspectos como administrar, organizar y mantener a flote una organización, la comunicación que se logró establecer con las diferentes personas de niveles gerenciales que se entrevistaron deja una basta sabiduría de cómo es permanecer en un cargo de alto nivel, que cualidades se debe tener para alcanzar los objetivos de la organización, y por último saber como actuar en momentos de incertidumbre para la empresa.

- Se comprobó con los análisis de la investigación, que las principales habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales dentro de la industria manufacturera de Quito sector químico, subsector elaboración de plástico, caucho sintético y otro productos químicos para la agroindustria son: Las habilidades de motivación y valores, y la habilidad Interpersonal que nos dieron porcentajes muy altos con respecto a las demás habilidades propuestas por Edgar Schein, al respecto se pueden mencionar algunos aspectos importantes:

✓ Trabajo en equipo entre todos los niveles ya sean gerenciales, subordinados o entre niveles gerenciales de igual posición o magnitud.

✓ Comprobar y verificar si se esta alcanzando los objetivos del proyecto o decisión que se haya puesto en marcha dentro de la organización.

✓ Crear confianza y tener una relación más estrecha entre todos los colaboradores que conforma la organización, es decir que todos se escuchen y todos puedan interactuar.

✓ No quedar satisfecho con lo único que se aprendió dentro de la organización buscar una autorrealización mejor, aspirar a tener nuevos conocimientos y técnicas para alcanzar los objetivos de la empresa, sin importar los obstáculos que se presenten.

- ✓ Mantener la motivación de los colaboradores dentro de la organización no dejar que esta se debilite, el esfuerzo tanto físico como mental debe ser reconocido de alguna manera para que todos los que conforman la organización se sientan comprometidos con la misma.

- ✓ Compromiso de todos los que conforman la organización con las actividades que realizan, para alcanzar lo propuesto en el tiempo especificado, "compromiso de todos".

- Según los datos tabulados y por las preguntas que obtuvieron porcentajes relativamente bajos con respecto a las demás preguntas de la encuesta, algunas actitudes de los encuestados dan a pensar que en el Ecuador aun no existe una cultura de total confianza en las organizaciones y el de asumir riesgos para ganar lo anhelado, aún se ve deficiencia en actitudes como:

- ✓ Delegar funciones a colaboradores, compartir información valiosa, acoplarse a nuevas situaciones, dar paso a riesgo para cumplir objetivos, toma de decisiones con respecto de otras personas.

- Con respecto a la parte general de las encuestas se observó que el género predominante aún es el masculino, el género femenino aun no alcanza a posicionarse en el mismo porcentaje, esto también puede entrar en una cultura

exclusivamente de un país machista, en estos tiempos esta desapareciendo y que a futuro no solo será el género masculino el que ocupe mayoritariamente estos niveles de gerencia.

- Las habilidades que propone el autor Edgar Schein que son las habilidades motivacional, analítica, interpersonal y emocional son herramientas útiles para el correcto desempeño de la organización, en este caso para las PYMES del sector químico, aplicadas correctamente y equilibradas los niveles gerenciales pueden alcanzar tranquilamente el éxito y lograr los objetivos propuesto que tiene la empresa ó PYME para este caso.

- Mediante el estudio realizado se nota que la mayoría de los encuestados tuvieron preparación académica y dentro del sector químico, lo que más prevalece son los ingenieros y técnicos que exactamente se necesitan para la parte práctica en el área de la química, sin olvidar a los financieros que son la parte fundamental de los movimientos económicos dentro de la organización.

- Se identificaron las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del sector Químico, subsector elaboración y fabricación de productos plásticos, caucho sintético y otras sustancias químicas para la agroindustria; ya sean estas habilidades analíticas, emocionales, interpersonales, y la de motivación y valores. Con el análisis y tabulación de las encuestas se identificó que habilidad es mas usada por los niveles jerárquicos al igual que las subhabilidades que poseen cada una de las habilidades principales de Edgar Schein.

- Con respecto a las subhabilidades más sobresalientes entre las demás, se resaltan las tres subhabilidades que se destacan por cada Habilidad principal propuesta por Edgar Schein que se muestra en el siguiente resumen:

➢ **Habilidad Motivacional:**

1. Compromiso con la organización.
2. Orientación al logro
3. Orientación al crecimiento personal.

➢ **Habilidad Analítica:**

1. Capacidad de decisión
2. Aprendizaje continúo.
3. Evaluación de alternativas.

➢ **Habilidad Interpersonal:**

1. Confianza con colaboradores.
2. Sentido de efectividad.
3. Trabajo en equipo.

- **Habilidad Emocional:**

1. Adaptación al cambio.

2. Responsabilidad social.

3. Sociabilidad.

6.2 RECOMENDACIONES

- Una recomendación importante es que las PYMES del sector químico conjuntamente con el estado deben tener mayor interacción entre ambas partes, para que por medio de la cámara de la pequeña industria (CAPEIPI) puedan actualizar la ley de fomento de la pequeña industria donde obtendrán beneficios las empresas de nombrado sector.

- Por medio de La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se formó parte del estudio del proyecto HABILIDADES GERENCIALES EN LAS PYMES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, se espera que la institución promueva nuevos proyectos de investigación ya que serán de utilidad, aportarán con más conocimiento científico y serán fuentes de investigación para el área que se requiere, en este caso para las PYMES del sector químico.

- Se debe desarrollar dentro de las PYMES del sector químico, habilidades emocionales y analíticas que no han tenido mucha acogida en las organizaciones según los datos y resultados obtenidos, sin olvidar las demás habilidades, y con esto tener las cuatro habilidades equilibradas para a futuro obtener un correcto desempeño de las organizaciones que conforman este sector.

- Se recomienda a los diferentes niveles gerenciales que se informen y preparen mas en las habilidades gerenciales que tienen deficiencia, que pueden contratar cursos de capacitación y talleres donde puedan interactuar con todos los colaboradores que conforman la organización, ahí saldrán a la luz las falencias que hacen falta dentro de la organización, para poder realzarlas o para eliminar lo que no se necesita y saber

como poner en práctica estas habilidades propuestas por Schein siendo una herramienta mas para su labor diaria.

- En las PYMES del sector químico se debe infundir la cultura de dar oportunidad a cualquier persona independientemente de su género, cultura o etnia, para que pueda ocupar algún nivel gerencial, cuando exista un acuartelamiento de personal poner atención en la capacidad intelectual de cada individuo, más no solo en los motivos antes mencionados.

- El estado en fusión con universidades que posean carreras como administración, finanzas, economía y demás parecidas que se involucren dentro de estas ramas, debe apoyar para dictar cursos a niveles gerenciales especialmente a las pequeñas y medianas empresas en donde comuniquen los conocimientos de las habilidades que se deben poner en práctica, para que la organización que es administrada por uno de estos niveles gerenciales no decline, y muestren como pueden motivar a sus colaboradores que son un recurso muy importante para las actividades que realiza la empresa.

- Buscar los servicios de consultores técnicos que partan de un minucioso diagnóstico estratégico de la empresa y luego procedan a implementar un programa integral y continuo de mejoramiento competitivo aplicando las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein estudiadas en este proyecto.

GLOSARIO DE TERMINOS

CALIDAD.- Estado de una persona, con las circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo en donde demuestre tener mejores virtudes que los demás participantes.
Es la manifestación y estructuración de las cosas, de una manera eficiente que permita sobresalir a las demás tanto en lo material como en lo personal demostrando que se puede dar mejores servicios y/o productos.

CAMBIO.- Cambio es una acción de tipo material o de actitud personal que permite optar por otra decisión eficiente o deficiente, tanto para mejorar como para destruir ciertas circunstancias. Podemos darnos cuenta de estos cambios en los resultados esperados entre una vieja opción a una nueva y las reacciones que vendrán por ende.
El propósito de esta etapa es que los trabajadores aprensan nuevos conceptos, nuevos modelos de conducta y nuevas maneras de percibir las cosas[75].

CAPACIDAD.- Se entiende por capacidad un talento, una cualidad que posee una persona tanto natural o jurídica para poder realizar correctas actividades o ejercicio en algo que se este desarrollando. Al igual que es una forma especial, que tienen las personas para resolver problemas relacionados a los diferentes aspectos de la vida cotidiana tanto laboral como personal.

---

[75] Watzlawitck, Paul, John H. Weakland y Richarh Fisch. **Cambio**. Herder. Barcelona.1995.

CIIU.- Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), la cual norma el desenvolvimiento estadístico nacional con la utilización de nomenclaturas elaboradas de acuerdo a la realidad económica del país y tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por Organismos Internacionales.[76]

El CIIU de cada empresa es habitualmente indicado en 5 dígitos. El primer dígito anuncia la gran rama de actividad de la empresa.

La siguiente cifra es una subclasificación de la primera, más detallada y así sucesivamente hasta llegar a 5 dígitos. Eso significa que la cifra completa de 5 dígitos permite la identificación relativamente precisa de la actividad de la empresa.

CIIU indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada "Clasificación Industrial Internacional Uniforme".

COLABORADOR.- Es aquel compañero en la formación de algún trabajo o proyecto dentro de una organización o en la vida personal, colaborador es aquella persona con detalles especiales que le gusta realizar actividades del trabajo u ocasionales sin esperar a que le den una orden sin esperar un beneficio económico.

COMPETENCIA.- Es la relación que existen entre dos o más actividades, empresariales o personales que se disputan para obtener el logro, el éxito o el triunfo de su objetivo propuesto o del producto que ofrecen. Si es el caso de empresas en donde quieren abastecer todo el mercado para ser los únicos distribuidores teniendo mas poder.

[76] Naciones Unidas. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIUU) Asuntos ecómicos y sociales. Rev. 4. Nueva York. Septiembre 2009

CUESTIONARIO.- Es un banco de preguntas que se realizan para conseguir un fin determinado y poder evaluar el grado de conocimiento, o con esto podemos obtener ciertas respuestas las cuales nos sirven para algún estudio o proyecto que se vaya a realiza. Con el cuestionario y su aplicación se puede conseguir variada información dependiendo de las preguntas que se formulen.

DESARROLLO.- Es la forma como avanzan las acciones o actividades de una operación material o personal de una manera positiva, eficiente en beneficio a un extracto social. Es una evolución o cambio radical que nos va ayudar en el progreso de todos los que estén detrás de algún proyecto o estudio.

EMPRESA.- Es el conjunto de personas que formar una organización con la finalidad de organizar, planificar y ejecutar un proyecto específico con fines lucrativos y que se dedican a actividades industriales para ofrecer productos y servicios a sus clientes que los demandan, en el caso ecuatoriano, deben estar registrados en la superintendencia de compañías.

El miedo en la organización depredadora no tiene relación con asomarse a lo desconocido. Lo temido es perder lo conocido.[77]

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

---

[77] Magliano, Juan Carlos. (2006). ***La empresa sin miedo. Gerentes manejando el conflicto en la toma de decisiones***. -1a ED. 1ª.reimp. Buenos Aires. Kier.

Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.

En poblaciones pequeñas se pueden realizar encuestas censales, es decir, a todos los individuos de un colectivo, pero normalmente las encuestas se realizan mediante muestras estadísticamente representativas de una población mayor, para posteriormente extrapolar los resultados al conjunto de la población. La encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está preparada con anticipación además estructurada. En este sentido, la encuesta presenta notables limitaciones, al restringir las posibilidades de obtener información a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario. Además, al tratarse de entrevistas individuales, se pierde la riqueza de fenómenos que resultan de la interacción social.

Según la forma en que se obtienen los datos, las encuestas pueden ser presénciales, telefónicas o postales.

Las encuestas presénciales administradas por encuestadores calificados son las más fiables, exhaustivas y, también, costosas. Por su parte, las encuestas telefónicas permiten una gran rapidez en la obtención de los datos a un bajo coste, pero presentan limitaciones respecto a la duración de la entrevista y un riesgo mayor de sesgo muestral. Los sesgos son precisamente el principal problema a controlar en la realización de una encuesta; pueden provenir de errores muéstrales, que dan como resultado una mayor presencia de un grupo de individuos con determinadas características, y/o de la mayor o menor accesibilidad a la entrevista de determinados grupos de personas. También se pueden producir por errores en el cuestionario, que o bien inducen determinadas respuestas, o no tienen en cuenta todas las opciones posibles de los entrevistados. Y, finalmente, pueden aparecer sesgos en el tratamiento estadístico, al establecer las variables a utilizar y al agrupar los datos o los individuos en determinadas categorías.

En cualquier caso, la utilización masiva de las encuestas en procesos de toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, ha supuesto una progresiva sistematización de los procesos de trabajo en este tipo de estudios y la creación de normas metodológicas y códigos.

ESCALA DE LIKERT.- Llamada así por su inventor; Rensis Likert, la escala Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o de acuerdo con cada una de las series de las afirmaciones sobre los objetos de estímulo.[78]

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 de Likert, es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario, acompañados por una escala visual análoga (p.ej., una línea horizontal, en la que el sujeto indica su respuesta eligiéndola con un círculo); a veces se llama escalas a los elementos en sí mismos.

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 ó 9 niveles.

---

[78] Malhotra, Naresh K. (2004). ***Investigación de mercados***, Cuarta Edición. Pearson Educación. México.

El formato de un típico elemento de Liker con 5 niveles de respuesta sería:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado.

Diseñar una escala que equilibre tantos enunciados en forma positiva o en forma negativa puede evitar la aquiescencia, pero la tendencia central y la deseabilidad social son a veces un problema.

GESTIÓN.- Por "gestión" puede entenderse el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas[79].

Forma de realizar diferentes tipos de trámites a favor de ciertos aspectos que beneficien o queden claros en su accionar, tramites que pueden ayudar a terceros para alcanzar algún objetivo a favor del mismo.

HABILIDAD.- Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Valerse de toda su destreza y habilidad para negociar y conseguir algo.

[79] Vid. Albi.et al. (1997 págs. 19 y 20) Según estos autores, el concepto de gestión que utilizamos es el que actualmente mantiene la economía de las organizaciones.

Acción que tiene la persona para manejar inteligentemente aspectos relacionados con su trabajo u otras actividades y con ello alcanzar o adquirir el objetivo deseado basándose en las fortalezas que se posee ante otros competidores.

HABILIDADES ANALÍTICAS.- Las habilidades analíticas es el talento para el análisis y el diagnóstico, que identifica, evalúa y resuelve problemas, sobre todo cuando hay información incompleta y falta de certeza.

Las habilidades analíticas son las que tienen la capacidad para definir la cuestión central, es decir para jerarquizar la información y distinguir cuál es la cuestión de fondo. Y buscar las soluciones alternativas ponderadas.

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES.- La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o halar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

Las habilidades de motivación y valores vienen a ser el comportamiento de las personas que tienen un sentido de seguir hacia delante para cumplir con las metas propuestas[80], en bien de grupo u organización a la que pertenece, siempre pregonando y ejecutando con valores éticos y morales las diferentes actividades que se han propuesto.

---

[80]Moya Pérez, José. (1997). ***Estrategia gestión y habilidades directivas***, Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid, España.

HABILIDADES EMOCIONALES.- La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro: "Emotional Intelligence", publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Son aquellas habilidades emocionales que se desarrollan y son base para en el buen desarrollo profesional y para la vida personal.

Habilidades emocionales es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades emocionales sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

HABILIDADES GERENCIALES.- Las habilidades gerenciales son 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.[81]

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES.- Las habilidades interpersonales son necesarias para influir, supervisar, dirigir, administrar y controlar a personas de la organización, coordinándolas hacia el logro de metas comunes

Las habilidades interpersonales son las que constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.

---

[81] R. Lussier. (1996). Rev. **"Triunfar con nuevos Emprendimientos".** Gerencia. EEUU.

Son aquellas habilidades que permiten la facultación como estrategia para desarrollar ventajas competitivas, y permiten los gerentes a los empleados poseer control total de sus trabajos. Se aplica mucho lo que se denomina equipos auto administrados.

El auto administración se refiere a la competencia fundamental que incluye la conciencia de uno mismo y de todo aquello que le rodea, el auto motivación y la administración de la carrera profesional propia, conociendo como manejarse y adaptarse a situaciones cambiantes.

INDUSTRIA MANUFACTURERA.- En sentido amplio la que fabrica algo, bien a mano, bien con ayuda de una máquina, aunque generalmente se considera sólo la industria ligera, y no toda ella. Se suele excluir la industria química ligera.

Describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta. También involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados. Es conocida también con el término de industria secundaria. Algunas industrias, como las manufacturas de semiconductores o de acero.

El término puede referirse a una variedad enorme de la actividad humana, de la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en la cual las materias primas son transformadas en bienes terminados a gran escala. La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta[82]. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.

---

[82] Julio Olavaria. (1970). ***Manual de Derecho Comercial***, 3ra.edición, Barcelona, España

Tales productos acabados pueden ser utilizados para la fabricación de otros productos más complejos, como electrodomésticos o automóviles, o se venden a los mayoristas, quienes a su vez venden a los minoristas, que luego venden a los usuarios finales - los "consumidores".

La fabricación se efectúa en virtud de todos los tipos de sistemas económicos. En una economía de libre mercado, la industria manufacturera es generalmente dirigido a la producción en masa de productos para la venta a los consumidores un beneficio. En una economía colectivista, la fabricación es más frecuentemente dirigida por el estado para abastecer una economía de planificación centralizada.

En las economías de libre mercado, la fabricación se produce en virtud de un cierto grado de regulación gubernamental. Fabricación moderna incluye todos los procesos intermedios necesarios para la producción y la integración de los componentes de un producto. Algunas industrias, como las de semiconductores y fabricantes de acero utilizan el término en lugar de fabricación.

INVESTIGACIÓN APLICADA.- La Investigación aplicada, es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La investigación aplicada fundamental, se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediato podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.[83] Piense por ejemplo en la investigación que se hace sobre ciertas cuestiones médicas, en las cuales se emprenden estos trabajos de investigación para tratar de conocer el mecanismo o los orígenes de cierta enfermedad o dolencia con el fin de poder

[83] Mohammad Naghi. (2005). ***Metodología de la Investigación*** 2a.ED., México, Limusa.

combatirla posteriormente, aunque no se supiera, si llegaría a ser necesario el crear una droga para este fin.

La investigación aplicada es el conjunto de conocimientos que se adquieren para dar soluciones de problemas sociales que permitan salir hacia delante de una forma eficiente, aunque a veces se deba tomar decisiones que beneficia a unos y desfavorece a otros, pero siempre con una toma de decisiones de una forma investigativa aplicada.

LÍDER.- Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Es aquella que influye y representa a un determinado grupo social en la toma de decisiones de la organización y que los lleva alcanzar objetivos y cambios que buscan.

LIDERAZGO.- Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Organización que lleva la delantera en sus actividades de una forma totalmente eficiente.

Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante[84].

MUESTRA ESTADÍSTICA.- En estadística una muestra estadística (llamada aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

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

---

[84] Alles Martha Alicia. (2009). ***Diccionario de preguntas gestión por competencias****, La trilogía*. Buenos Aires, Granica.

tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor costo.

La muestra estadística es una parte de una población, que se ha tomado de una forma aleatoria para realizar cierto trabajo de investigación, y pueda cumplir con los propósitos u objetivos propuestos en el proyecto.

NIVELES GERENCIALES**.-** Los niveles gerenciales son todas las decisiones de carácter económico, más importantes, en cuanto a la producción, mercadeos y financieras, las cuales generan eventualmente ganancias o perdidas para la compañía. La toma de decisiones gerenciales, es un complejo proceso de solución de problema, la cual deben agotarse una serie de etapas sucesivas.

Los niveles gerenciales son los aspectos estructurales de una empresa que están a cargo del gerente y las debe hacer cumplir de la mejor manera, diferenciando cada uno de otro por sus acciones y roles que desempeñan en cada nivel, sean estos de carácter económico, social, político.

PROCESO GERENCIAL.- Gestión que le incumbe al Gerente, en el transcurso del tiempo. Además podemos decir que es el tiempo en que una persona realiza las actividades de gerencia de una manera ordenada y planificada hasta cumplir sus propósitos o metas.

PYMES.- En la presente economía, las PYMES se han convertido en grandes actores económicos adquiriendo suma relevancia en la estrategia de las naciones para la generación de ingresos, dinamización de la economía y expansión del empleo; en este sentido, estudios realizados demuestran que por cada puesto de trabajo generado por una

gran empresa[85], se generan entre 4 y 5 a través de una PYME. Este tipo de empresas representan un alto porcentaje de las industrias y generan muchos puestos de trabajo privados.

Estos factores ocasionan grandes cambios dentro de los sistemas, y en las empresas las PYMES encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación, por su criterio de

"especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos.

Criterio Cualitativo: Una empresa puede ser considerada como PYME cuando el empresario o los empresarios están, por sí mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por sus riesgos y su gestión. Esta identificación de las PYMES con un individuo se observa en los distintos países de la Comunidad Económica Europea, llamándoselo a quien dirige la PYME "hombre orquesta".

Criterio Cuantitativo: En este criterio, se puede subdividir considerando la capacidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social entre otros.

---

[85] David Urbano y Nuria Toledano. (2008). **I*nvitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas***, Editorial UOC, Barcelona.

Criterio de la organización Internacional del Trabajo: La OIT define como PYMES a aquellas empresas modernas con una dotación de hasta cincuenta empleados, negocios familiares en los que trabajan entre tres y cuatro integrantes de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales y micro emprendimientos.

Criterios dentro de la Unión Europea: La Comunidad Económica Europea, por su parte usa como criterio para definir a las PYMES, un criterio cuantitativo sostenido en que cuenten con un plantel de entre cincuenta y doscientos cincuenta empleados, ventas anuales entre 10 y 50 millones de Euros y un patrimonio neto entre 10 y 43 millones de Euros. Las menores de 50 empleados serían micro emprendimientos[86].

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas. Es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

En su evolución este sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía Argentina en los años 50’ y 60’ durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones. Tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso que se hace referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo

[86] IBÌDEM.

que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamientos, organización, escala, capacitación, información.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas,; alejándolas de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del '80. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES".

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen las compañías limitadas y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales. Puede afirmarse entonces que en la conformación del capital de la pequeña industria se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. De todos modos es importante señalar que la mayoría de las PYMES ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes (RUC), lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.

En lo referente a empleo, los sectores de alimentos, textil y confecciones, maquinaria y equipo y productos químicos, generan más de la mitad de plazas de trabajo de la PYME. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados.

Actualmente las PYMES están experimentando un proceso de cambio, en algunos pocos ramos se puede observar un adelanto bastante promisorio y por otro lado se puede mirar un avance moderado[87].

---

[87] María del Carmen Arnaiz. (2004). ***Las PYMES en América Latina***, Proyecto Actores y Coalición en la Integración Latinoamérica.

En el Ecuador se ha venido trabajando para que el desarrollo de las Pymes sea cada vez más rápido brindando apoyo a las micro y medianas empresas, lo cual ha generado resultados positivos, reflejados en las exportaciones a otros países y el reconocimiento brindado al Ecuador por la calidad en sus productos.

Las PYMES tienen un futuro amplio y lleno de oportunidad que ahora más que nunca saltan a la vista de los empresarios, el camino por recorrer es largo, pero el esfuerzo, la dedicación, y el uso de herramientas tecnológicas y organizaciones, ayudarán a que las PYMES obtengan un mejor posicionamiento en el mercado local e internacional.

En el caso ecuatoriano, igualmente se dan criterios diversos acerca de la clasificación de las PYMES. Se consideran micro empresas a los entes productivos cuyos activos no sobrepasan los $20.000 y que generalmente, gran parte de su manejo lo desempeña una sola persona; las pequeñas empresas aquellas que poseen entre 10 a 49 empleados; la mediana empresa, organizaciones que emplean entre 50 y 100 trabajadores. Las PYMES, según la Cámara de la Pequeña Industria, son aquellas unidades de transformación de materia prima o prestación de servicios, cuyos activos fijos (excluyendo el valor de terrenos y edificios), totalizan, cuando más, $350.000.

Un documento relacionado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha define, para el caso ecuatoriano a las “Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.”

Esta organización, además en algunas de sus publicaciones y ponencias, están incorporando un nuevo término, las MIPYMES, o sea las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Tenemos de esa forma un breve marco referencial, susceptible de crear alguna confusión- en especial en el tema de los activos fijos, de cómo son los diversos criterios bajo los cuales se categorizan a las entidades productivas en el Ecuador.

SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS.- Es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico, principalmente.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.- Sector dedicado a la fabricación y desarrollo de unidades en funcionamiento de máquinas y líneas de producción para diferentes ramas, maquinaria agricultora, máquinas de envolver, máquinas y equipos de extracción, máquinas de procesamiento de metales, madera, plásticos u otros materiales

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES.- Sector dedicado a la obtención y transformación de metales moldeables como el oro y la plata para la elaboración de productos terminados como por ejemplo las joyas.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS.- El sector químico comprende todas las empresas dedicadas a la producción de productos químicos, sector que en su mayoría fabrica químicos relacionados con la agroindustria y demás sustancias para tratar producciones especiales.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS.- La industria de vehículos se caracteriza por ser una de las más pujantes aunque contradictorias. Sus innovaciones casi constantes sorprenden tanto por el grado de evolución técnico como por lo sin sentido en ciertas ocasiones.

Esto deriva de toda una cultura desarrollada en torno a un producto tan pasional como siempre lo fue el automóvil.

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.- Sector encargado de crear reproducciones de material escrito o imágenes en varias copias.

SECTOR DE MUEBLES.- Sector dedicado a la transformación de la madera para obtener cierto producto terminado muy útil y práctico para la utilización del hombre en este caso los muebles.

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.- Relacionado con la fabricación de ropa para el uso humano, teñido de pieles en cuero, además teñido de lanas para fabricación de ciertos tipos de prendas según la región en la que se encuentre, esta producción puede variar de acuerdo al gusto del portador o de la persona que la va a consumir.

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO.- Sector químico comprende todas las empresas dedicadas a la producción de productos de caucho y materias plásticas. El caucho en su estado natural, se presenta como una suspensión coloide en látex de caucho. Lo producen las plantas, la más importante es el árbol Hevea, que era una de las fuentes del original caucho Sur americano, comercialmente muy importante.

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.- Encargado de la transformación de metales como el acero para darles distintas formas que son prácticos en su uso.

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO.- Industria que se encarga de la elaboración de productos de la planta de tabaco como por ejemplo cigarrillos, habanos, pipas, etc.

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS.- Sector que se dedica a la obtención selectiva de los minerales y otros materiales a partir de la corteza terrestre. Esto también corresponde a la actividad económica primaria relacionada con la extracción de elementos del cual se puede obtener un beneficio económico. Dependiendo del tipo de material a extraer y beneficiar.

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES.- Sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente. En las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial. [88]

Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos. Tiene un peso importante en la economía mundial. Es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales. Debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo**.**

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTOS DE PAPEL.- Sector de donde se obtienen las fibras necesarias para elaborar el papel, el mismo que para su fabricación requiere de unas

---

[88] Francisco J, Manso Coronado. (2003). ***Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial***, Ediciones Díaz Santos, Madrid, España.

propiedades especiales, como: alto contenido en celulosa, bajo costo y fácil obtención, por lo que las más comúnmente utilizadas son las vegetales. La materia prima más común es la pulpa de celulosa, proveniente de madera de árboles, principalmente pinos, por su precio y la calidad de su fibra (muy larga), y eucaliptos, pues es muy barata y resistente. También se utilizan otros materiales, como el algodón y el cáñamo.

SECTOR INDUSTRIAL.- Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas, maquinarias y equipos para transformarlas. Desde el origen del hombre, este ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX cuando el proceso de transformación de los Recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como revolución industrial.

La industria es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. [89]

En dicho proceso productivo se combinan los distintos factores de producción y se generan residuos.

SECTOR MADERERO.- 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

[89] IBÌDEM.

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.

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Libros

1. ALLES M. (2000). ***Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional***; Ed. Granica, Buenos Aires.
2. ALLES M. (2005***). Diccionario de preguntas gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencias***. Buenos Aires: Ed. Granica.
3. ALLES M. (2009). ***Diccionario de comportamientos***. La trilogía Vol2. Buenos Aires: Ed. Granica.
4. ALTENBURG T. ***La competitividad de la PYMES en los países en desarrollo.***
5. ARNAIZ M. (2004). ***Las PYMES en América Latina***, Proyecto Actores y Coalición en la Integración Latinoamérica.
6. BEKERMAN M., SIRLIN P., (1996). ***Patrón de especialización y política comercial en la Argentina de los ´90***, Eudeba.
7. CEBRIAN AVELLAN F. (1999). ***La organización del espacio en Ecuador***, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, España.
8. DE LARA GUIJARRO J., QUINTANAL D. (2005). ***El practicum en las titulaciones de educación***. Madrid. Editorial DYKINSON. SL. Pg. 103
9. DICCIONARIO.(2007). ***MANUAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA***, Vox. Larousse Editorial, S.L.
10. FALCONÌ F., OLEAS MONTALVO J. (2004). ***Economía ecuatoriana***, Rispergraf C.A., Ecuador.
11. FIGUEROLA, L. (1969). ***La empresa en acción. Metodología de la acción política***. IESE. Barcelona. Pg. 162
12. FINCH STONER J., EDWARD FREEMAN R., GILBERT D. (1996). ***Administration.*** Pg. 57.
13. FRECHOU V. (2002). ***Las actividades pecuarias en el MERCOSUR***. Asunción, Paraguay. Pg. 94
14. FRIEDRICHS H. (1994). ***La Moderna Dirección de personal***. España: Editorial Ibérico Europa,. Pg. 203
15. FRIENMAN D. (2006). ***No Light at the End of the Tunnel.*** *Los Angeles Times*. New America Foundation. Consultado el 19/11/2007.
16. GAN F. (2006). ***Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones***. España: 1era. Edición. Pg. 129
17. GARCIA ECHEVERRIA S. (1994). ***Introducción a la economía de la empresa***. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, pg. 26
18. GOMEZ DE CASTRO A. (1999). ***Investigación***. Brasil

19. GONZALES GARCÌA C. (2002). ***La Comunicación Efectiva.*** México: Ed. ISEF. 1era. Edición. Pg. 92
20. GUNTHER DIETZ B. (2003). ***Globalización resistencia y negociación en América Latina,*** Los libros de la Catarata, Madrid.
21. HAROLD K., HEINZ W. (1999). ***Administración una Perspectiva Global***. McGRAW HILL INTERAMERICANA DE EDITORES S.A., 11Ava edición. Pg.104
22. HERNANDEZ GONZALES M. (2002). ***Motivación animal y humana***. México: Editorial Manuel Moderno SA. Pg. 35
23. HERNANDEZ SAMPIERI R. (1997). ***Metodología de la investigación***. México: McGraw Hill
24. LONGWORTH N. (2003). ***El aprendizaje a lo largo de la vida. Ciudades centradas en el aprendizaje para un siglo orientado hacia el aprendizaje***, Barcelona. Pg. 312
25. MAGLIANO J. (2006). ***La empresa sin miedo. Gerentes manejando el conflicto en la toma de decisiones***. 1a ED. 1ª.reimp. Buenos Aires. Kier.
26. MALHOTRA NARESH K. (1994). ***Investigación de mercados***, Cuarta Edición. Pearson Educación. México.
27. MALONE S. (2003). ***Las habilidades directivas clave***, ediciones Deusto Madrid
28. MANSO CORONADO F. (2003). ***Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial,*** Ediciones Díaz Santos, Madrid, España.
29. MAYOR D., BONA C., PEREZ J., SUARES H., (2008). ***Fundamentos de contabilidad Financiera, Teoría y Practica***, Delta Publicaciones Universitarias. Madrid, pg.61
30. MINZBERG H. (2005). ***La estructuración de las organizaciones***, Editorial Ariel, Barcelona.
31. MIRANDA J. (2005***). Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social ambienta***l. 5ta. Ed. Bogotá MM Editores. pg. 12
32. MOHAMMAD N. (2005). ***Metodología de la Investigación*** 2a.ED**.**, México, Limusa.
33. MOYA PERAZ J. (1997) ***Estrategia gestión y habilidades directivas,*** Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid, España.
34. OLAVARIA J. (1970). ***Manual de Derecho Comercial,*** 3ra.edición, Barcelona, España.
35. ORTEGA E. (2008). ***Todo Contratación Personal.*** España: Ed. CISS. Pg. 251
36. PÈREZ W., STUMPO G. (2002). ***Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe***, Siglo XXI Editores, Naciones Unidas.
37. PORTER M. (2009). ***Ser competitivo***, Ediciones Deusto, Barcelona.
38. QUIJANO D. (2004). ***Editor de Economía & Negocios,*** Diario la Prensa. Panamá.
39. RIOS M. (1999). ***Diccionario de recursos humanos Organización y Dirección***. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
40. ROSANIA H**.** ***Indicadores Empresariales del sector químico de la CAPEIPI***
41. RUSSELLL A. (1997). ***Un Concepto de Planeación de Empresas***. México: Ed. Limusa. Pg.212
42. SANCHEZ P. (1997). I***dentificación evaluación y atención a la diversidad del superdotado***. Málaga: Ediciones Algibe. Pg. 205
43. SANCHIS PALACIO J., RIBEIRO SORIANO D. (2000). ***Creación y dirección de PYMES***, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
44. SELA /AECI**.** ***PYMES Escenario de oportunidades en el siglo XXI***

45. STEPHEN P. ROBBINS, D., DE CENZO A. (2002). ***Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones***; M, México.
46. TAMAYO M. (1994). ***El proceso de la investigación Científica***. México: Ed. Limusa. 3ra Edición.
47. TOPCHIL G. (2008). ***Gerente por primera vez: Como Desarrollar a Tu Equipo***. Pg. 173
48. TOPCHIL G. (2008). ***Gerente por primera vez: Como Desarrollar a Tu Equipo***
49. URBANO D. y TOLEDANO N. (2008). ***Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas,*** Editorial UOC, Barcelona.
50. VARIOS. (2009). ***Ergonomía y psicosociología aplicada: manual para la formación del especialista***. Pg. 83
51. VELA GRANDE L. (2004). ***Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento persona y de la organización***. Madrid, Editorial Esic. Pg. 138
52. WATZLAWITCK P., WEAKLAND J. y FISCH R. (1995) ***Cambio***. Herder. Barcelona.
53. ZVID B., MERTON R. (2001). ***Finanzas. Pearson Education***. México. pg. 235

Revistas

54. ALTENBURG T. **"La competitividad de la PYME en los países en desarrollo"**
55. BARRERA M. **"Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional"**. Ponencia, CAPEIPI. Seminario - Taller; Montevideo, Uruguay.
56. BOLSA DE VALORES DE QUITO (1999), "**Guía del Inversionista Bursátil".** Corporación Civil Bolsa de Valores de Quito
57. CAPEIPI. "**Indicadores Empresariales del Sector químico"**
58. COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO, del 10 de noviembre de 2005, Implementación del programa comunitario de Lisboa. "**Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo".**
59. DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS SOCIETARIOS. "**Guía Metodológica de los Boletines de Inversión Societaria Intendencia Financiera".**
60. DURO E., NIRENBERG O. (2008). **"Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa"** UNICEF
61. EKOS, Economía y Negocios. (2004). **"PYMES el pilar oculto de la economía**". No. 126, octubre. Pg.17
62. JARRÌN F. (2010). "**Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito"**. Proyecto de investigación.
63. LUSSIER R. (1996). Rev. "**Triunfar con nuevos Emprendimientos***"*, Gerencia. EEUU.
64. PNUMA. (2002). "**Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente XXVIII Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental"**. Cancún, México, 27 al 31 de octubre, 2002
65. NACIONES UNIDAS. "**Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIUU) Asuntos ecómicos y sociales."** Rev. 4. Nueva York. Septiembre 2009

66. Vid. Albi.et al. (1997 págs. 19 y 20) Según estos autores, **"El concepto de gestión que utilizamos es el que actualmente mantiene la economía de las organizaciones."**

Internet

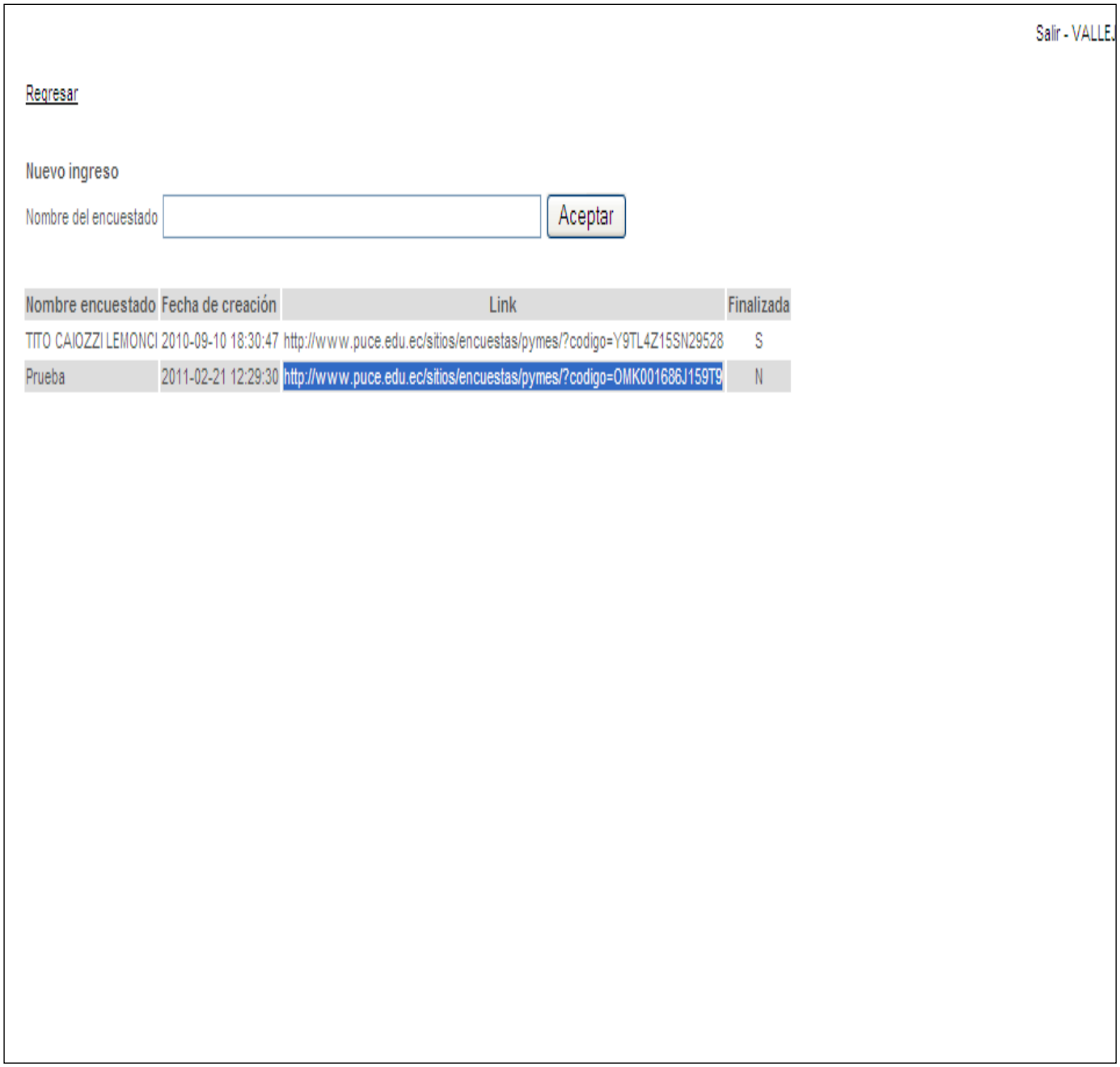
67. BARNARD C. (1983), **Teorías de la Organización**, http://www.sappiens.com/
68. GROSS M. (2008). www.manuelgross.bligoo.com. **El Desarrollo Organizacional según el "Modelo Complejo" de Edgar Schein**.
69. HOY. (2009). http://www.hoy.com.ec/noticias. **PYMES responsables**
70. http://www.hoy.com.ec. **Financiamiento de las PYMES**. 29/Junio/2005
71. http://www.quito.gov.ec. **diccionario de la base de datos.**
72. Meltom Technologies. www.degerencia.com**, Habilidades de la Gerencia**
73. OSORIO ROJAS R. http://www.mitecnologico.com**. El Cuestionario**
74. TEJADA R., CHARLES D. http://www.correodelmaestro.com. **El método Inductivo-Deductivo**
75. www.inec.gov.ec
76. www.mitecnologico.com, **Investigación de Campo**
77. www.supercias.gov.ec. **Metodología. Boletines mensuales**

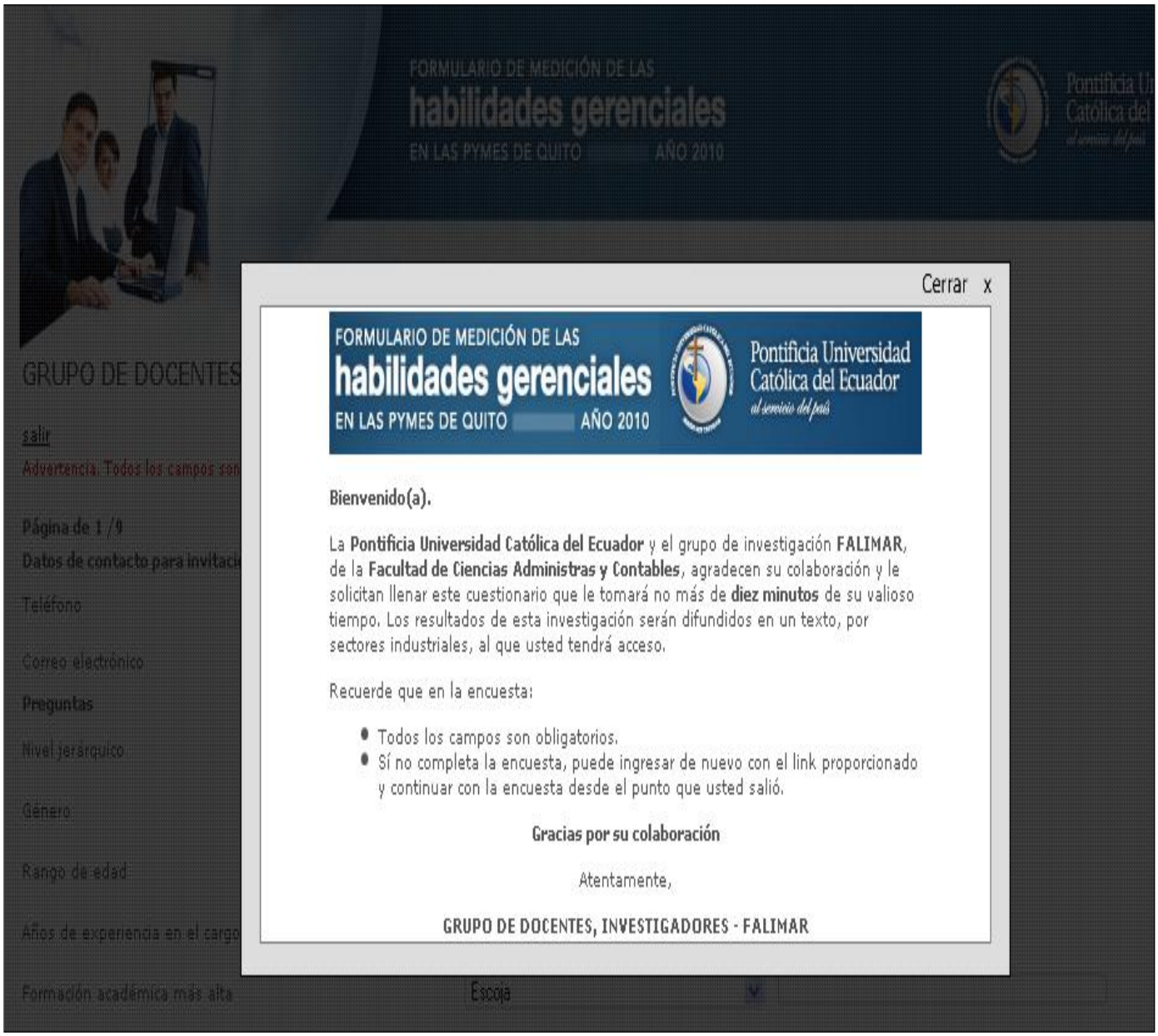
ANEXOS

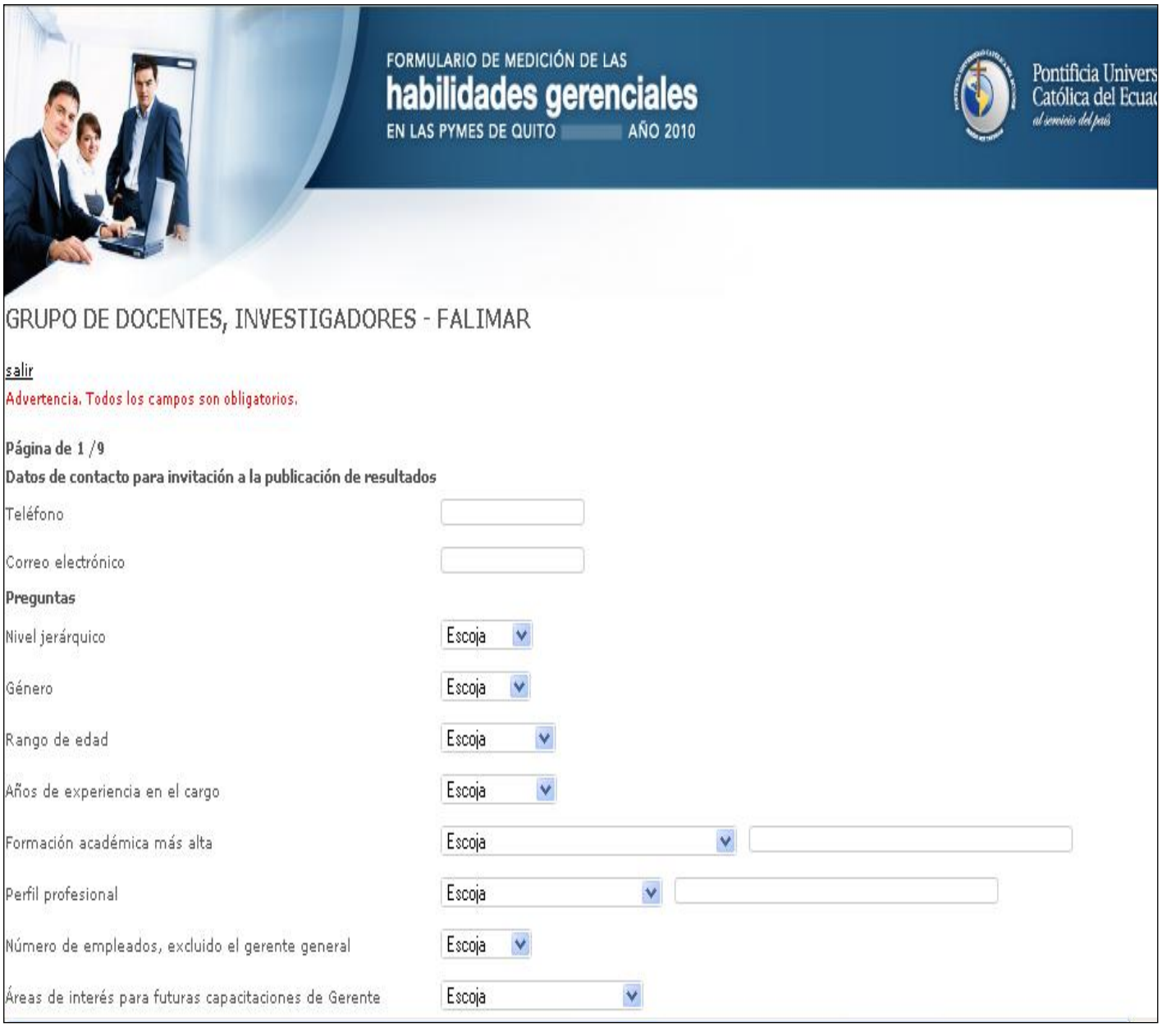
ANEXO Nº 1

ENCUESTA UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

SECTOR QUÍMICO (D2413, D2421)




FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES
salir
Página de 1 / 9
Teléfono
Correo electrónico
Preguntas
Nivel jerárquico
Género
Rango de edad
Años de experiencia en el cargo
Formación académica más alta
Escoja
Cerrar x
FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
al servicio del país
Bienvenido(a).
La Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el grupo de investigación FALIMAR, de la Facultad de Ciencias Administras y Contables, agradecen su colaboración y le solicitan llenar este cuestionario que le tomará no más de diez minutos de su valioso tiempo. Los resultados de esta investigación serán difundidos en un texto, por sectores industriales, al que usted tendrá acceso.
Recuerde que en la encuesta:
Todos los campos son obligatorios.
Sí no completa la encuesta, puede ingresar de nuevo con el link proporcionado y continuar con la encuesta desde el punto que usted salió.
Gracias por su colaboración
Atentamente,
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univers
Católica del Ecuad
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 1 /9
Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados
Teléfono
Correo electrónico
Preguntas
Nivel jerárquico
Escoja
Género
Escoja
Rango de edad
Escoja
Años de experiencia en el cargo
Escoja
Formación académica más alta
Escoja
Perfil profesional
Escoja
Número de empleados, excluido el gerente general
Escoja
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente
Escoja



FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010

Pontificia Univers
Católica del Ecuad
al servicio del país

GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

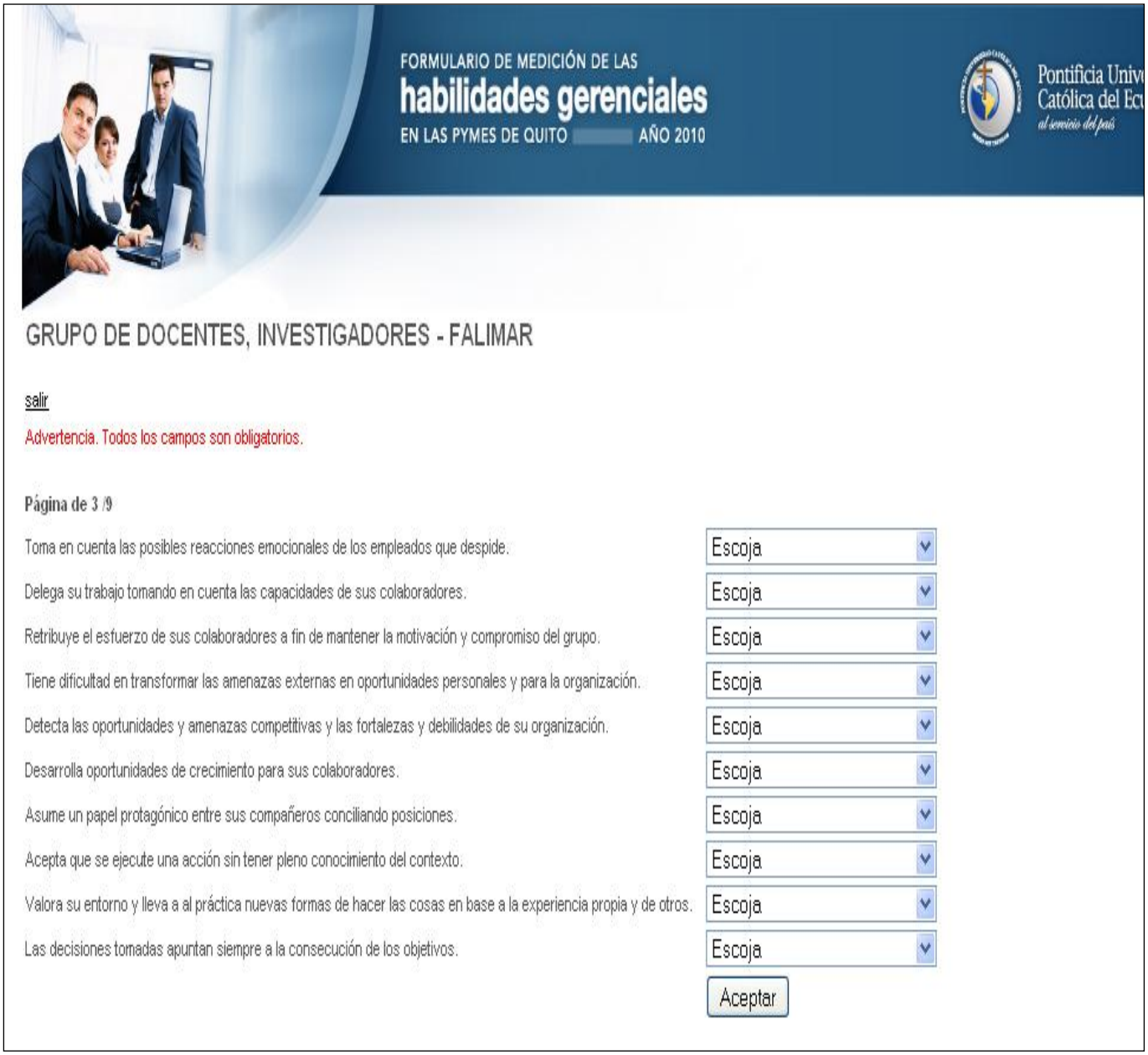
salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 2 /9

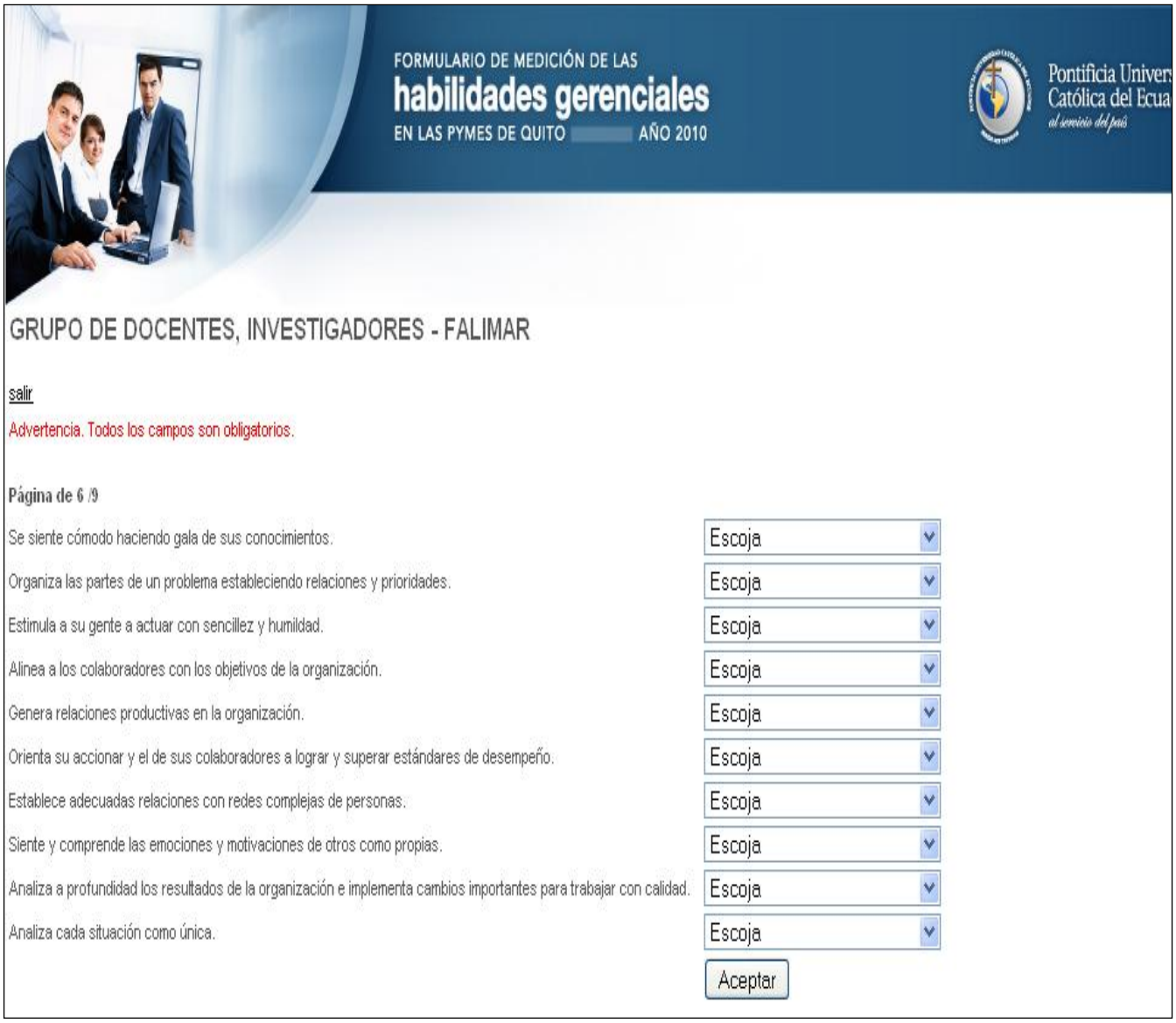
Aprende rápidamente a partir de la experiencia.	Escoja
Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.	Escoja
Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.	Escoja
Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.	Escoja
Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.	Escoja
Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.	Escoja
Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.	Escoja
Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.	Escoja
Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.	Escoja
Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Escoja

Aceptar


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univ
Católica del Ecu
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 3 /9
Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.
Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.
Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.
Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.
Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.
Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.
Escoja
Aceptar

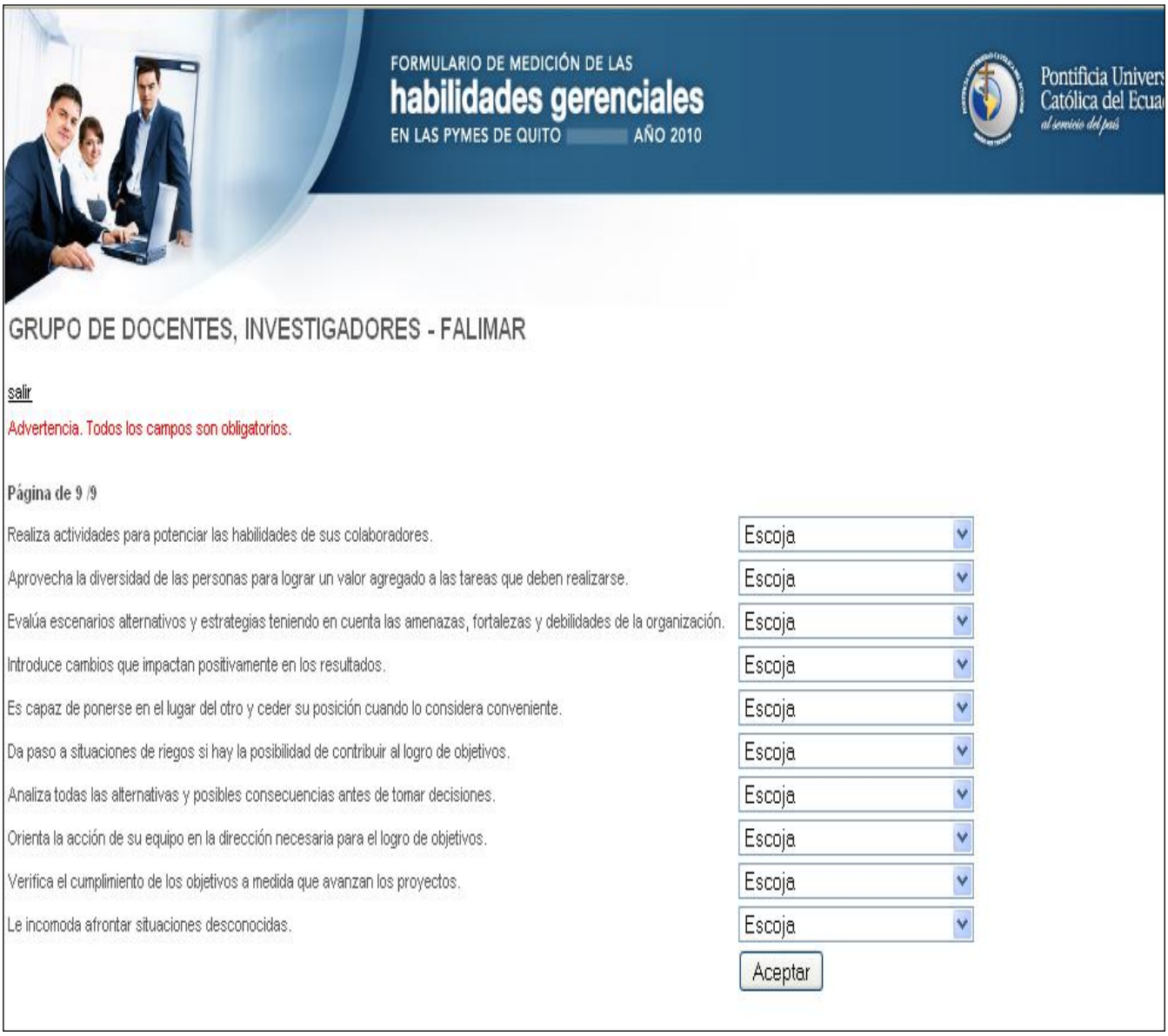

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univers
Católica del Ecua
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 4 /9
Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
Propicia actividades de trabajo auto dirigido.
Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.
Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.
Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.
Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.
Escoja
Aceptar

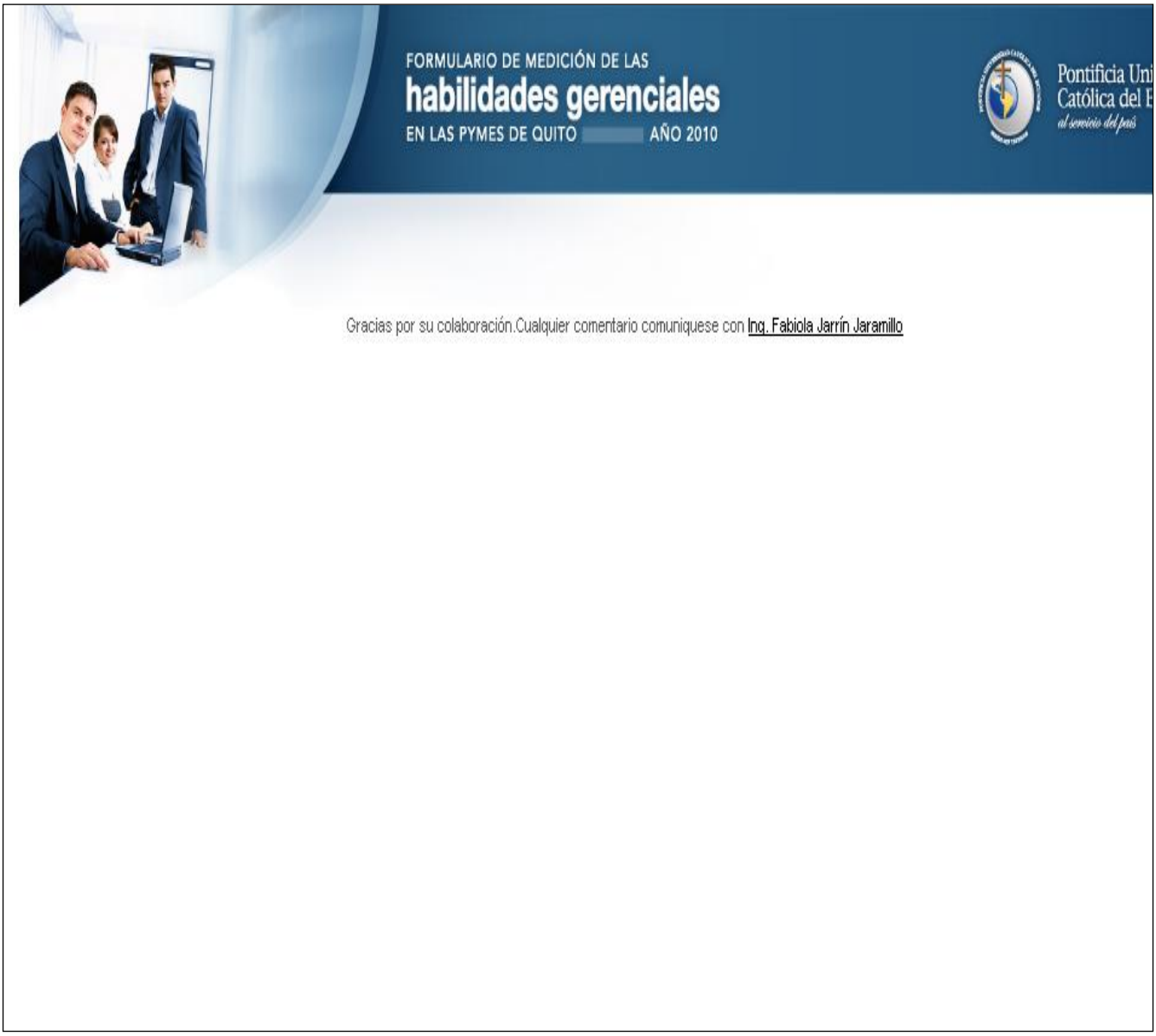

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univers
Católica del Ecua
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 5 /9
Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.
Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.
Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.
Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.
Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.
Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.
Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.
Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.
Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.
Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
Escoja
Aceptar


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univers
Católica del Ecua
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 6 /9
Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.
Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.
Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
Genera relaciones productivas en la organización.
Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.
Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.
Analiza cada situación como única.
Escoja
Aceptar


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Unive
Católica del Ecu
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 7 /9
Comparte información valiosa con sus compañeros.
Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.
Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.
Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.
Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.
Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
Escoja
Aceptar


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univers
Católica del Ecua
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 8 /9
Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.
Escoja
Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.
Escoja
Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.
Escoja
Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.
Escoja
Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
Escoja
Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
Escoja
Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
Escoja
Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.
Escoja
Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
Escoja
Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.
Escoja
Aceptar


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Univers
Católica del Ecua
al servicio del país
GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR
salir
Advertencia. Todos los campos son obligatorios.
Página de 9 /9
Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.
Escoja
Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.
Escoja
Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
Escoja
Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.
Escoja
Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.
Escoja
Da paso a situaciones de riegos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.
Escoja
Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
Escoja
Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
Escoja
Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
Escoja
Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.
Escoja
Aceptar


FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010
Pontificia Uni
Católica del E
al servicio del país
Gracias por su colaboración.Cualquier comentario comuniquese con Ing. Fabiola Jarrín Jaramillo