

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

SECTORES Y SUBSECTORES

**FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE
PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES**

SUBSECTORES I: CIU 3 - D3320.0.00

**FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y
SEMIREMOLQUES**

SUBSECTORES I: CIU 3 - D3420.0.00

SUBSECTORES II: CIU 3 - D3430.0.00

FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE

SUBSECTORES I: CIU 3 - D3530.1.06

SUBSECTORES II: CIU 3 - D3592.0.00

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

ALICIA NOEMI ORMAZA NIETO

DIRECTORA: LCDA. LILIA TERÁN

QUITO, 2011

DIRECTORA DE DISERTACIÓN:

Lcda. Lilia Terán C.

INFORMANTES:

Ing. Irina Verkovitch

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Esta tesis es también dedicada a mis padres Lucrecia y Williams ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación y alimentación entre otros, es a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías, las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de lo cual me siento extremadamente orgullosa.

Alicia

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora.

A cada uno de los que son parte de mi familia, a mi papá Williams Ormaza, mi mamá Lucrecia Nieto, y a mis hermanos Williams, Edgar y Emily; quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades; les agradezco por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Alicia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 4

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 4
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 5
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 5
- 1.4 OBJETIVOS, 6
 - 1.4.1 Objetivo General, 6**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 6**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 7
 - 1.5.1 Importancia de la Investigación, 7**
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 11**
 - 1.5.3 Justificación Metodológica, 11**
 - 1.5.4 Justificación Práctica, 12**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 13

2 MARCO METODOLÓGICO, 14

- 2.1 METODOLOGÍA, 14
 - 2.1.1 Tipo de Investigación, 14**
 - 2.1.2 Métodos de Investigación, 15**
 - 2.1.3 Método de Recolección y Procesamiento de Datos, 16**
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 18**
 - 2.1.5 Procesamiento de Información, 19**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 19

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 20

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 20
 - 3.1.1 Entorno General, 20**
 - 3.1.1.1 Globalización, 20
 - 3.1.1.2 Tecnología, 22
 - 3.1.1.3 Economía, 23
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 24
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 26
 - 3.1.1.6 Diversidad Laboral, 27
 - 3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 28**
 - 3.1.2.1 Competidores, 28
 - 3.1.2.2 Nuevos Participantes, 31
 - 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 32
 - 3.1.2.4 Clientes, 33
 - 3.1.2.5 Proveedores, 36

- 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 38
 - 3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU, 38**
- 3.3 PRESENCIA DE LOS SECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 40
 - 3.3.1 Reseña Histórica, 41**
 - 3.3.2 Características y Productos del Subsector, 45**
 - 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 55**
 - 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 56**
 - 3.3.5 Recurso Humano, 57**
 - 3.3.6 Presencia del Marketing, 59**
 - 3.3.7 Proveedores y Clientes, 60**
 - 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 64**
 - 3.3.9 Alcance Comercial, 66**
 - 3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global, 67**
 - 3.3.11 Responsabilidad Social, 68**
- 4 HABILIDADES GERENCIALES, 70**
 - 4.1 ROL DE UN GERENTE, 70
 - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 70**
 - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMES, 72
 - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Fabricación de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión y Fabricación de Relojes. Subsector Fabricación de Instrumentos de Óptica y Equipo Fotográfico, 73
 - 4.1.1.3 Niveles Gerenciales del Sector: Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques, 74
 - 4.1.1.4 Niveles Gerenciales del Sector Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte, 75
 - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 76**
 - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME, 78
 - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General Sector Fabricación de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión y Fabricación de Relojes. Subsector Fabricación de Instrumentos de Óptica y Equipo Fotográfico, 80
 - 4.1.2.3 Funciones del Gerente general Sector: Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques, 855
 - 4.1.2.4 Funciones del Gerente General Sector: Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte, 86
 - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 87**
 - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 87
 - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión y Fabricación de Relojes. Subsector Fabricación de Instrumentos de Óptica y Equipo Fotográfico, 89
 - 4.1.3.3 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques, 90
 - 4.1.3.4 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte, 91
 - 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 92
 - 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 92**

4.2.2	Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 107
4.2.3	Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 109
4.2.4	Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad, 113
4.2.5	Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 115
4.3	HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 116
4.3.1	Quien es Edgar H. Schein, 116
4.3.2	Aportes a lo Largo del Tiempo, 118
4.3.3	Habilidades Propuestas, 121
4.3.4	Conceptualización de Sub Habilidades, 124
5	HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR Y SUBSECTORES EN LAS PYMES DE QUITO, 130
5.1	DATOS GENERALES POR SECTOR, 131
5.1.1	Habilidades Encontradas en el Sector de Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes, 146
5.1.2	Habilidades Encontradas en el Sector de Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semiremolques, 147
5.1.3	Habilidades encontradas en el sector de Otros Tipos de Equipos de Transporte, 148
5.2	COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES Y SUBSECTORES CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 149
5.2.1	Comparación de Habilidades Analíticas, 149
5.2.2	Comparación de Habilidades Interpersonales, 150
5.2.3	Comparación de Motivación y Valores, 150
5.2.4	Comparación de Habilidades Emocionales, 151
5.3	LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES, Y SUBSECTORES, 152
5.4	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 155
5.5	LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES Y SUBSECTORES, 171
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 172
6.1	CONCLUSIONES, 172
6.2	RECOMENDACIONES, 175
	GLOSARIO DE TÉRMINOS, 177
	BIBLIOGRAFÍA, 190
	ANEXOS, 198
	ANEXO 1, 199
	ANEXO 2, 204
	ANEXO 3, 209

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las PYMES en el Ecuador, pretende determinar e identificar cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un total de 26 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIU en 3 sectores: Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes, Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques, y Fabricación de otros tipos de equipo de transporte, las mismas que son comparadas y enmarcadas en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y Valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales.

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria en la cual se utilizó una encuesta on-line con un formulario de ochenta preguntas a 26 empresas correspondientes a los sectores antes mencionados. Las herramientas que se utilizaron para el análisis de los resultados obtenidos fueron el software Statistical Precessing for Social Sciences (SPSS) y Microsoft Excel que permiten manejar eficientemente los datos y, obtener con mayor precisión las medidas de tendencia de acuerdo con el diseño estadístico establecido.

Como resultado se ha obtenido las subhabilidades más representativas en cada uno de los sectores de esta investigación, las cuales son detalladas a continuación:

PRIMER SECTOR: Identificación de problemas, Confianza con colaboradores, Compromiso con la organización, Adaptabilidad.

SEGUNDO SECTOR: Aprendizaje continuo, Confianza con colaboradores, Responsabilidad Social, Adaptabilidad al cambio.

TERCER SECTOR: Aprendizaje continuo, Diagnostico de equipo, Responsabilidad social, Adaptación al cambio.

Con este estudio se ratifica la importancia del desarrollo de las cuatro habilidades mencionadas por E. Schein.

INTRODUCCIÓN

Las PYMES significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de éstas y de quienes las lideran, tomando como enfoque en la presente investigación a las PYMES de la ciudad de Quito en los sectores de Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes; Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques; y Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.

Las PYMES son empresas que nacen en la comunidad, la conocen a fondo, saben bien qué es lo que necesita. Sus lazos con la comunidad no son distantes o burocráticos como muchas veces sucede con las grandes empresas, sino cercanos y personales.

Este proyecto destaca las habilidades evidenciadas en el desempeño de cargos gerenciales en las PYMES de los sectores de estudio, con el fin de conocer cómo estas habilidades pueden influir en la cultura de la comunidad en las que estas PYMES se desenvuelven, sus valores, su lenguaje peculiar, su historia, y cómo éstas empresas han llegado a marcar a la sociedad.

Todas las organizaciones necesitan gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y, por ende, al rendimiento individual y grupal, de ahí la razón de ser de este proyecto, la cual es de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las habilidades de los gerentes en las PYMES y así poder visualizar de manera amplia las características gerenciales en la Industria Manufacturera Quiteña.

El primer capítulo de esta disertación identifica el problema del cuál nace el interés de llevar en efecto esta indagación en los sectores de investigación. Este capítulo describe la importancia de la PYMES en nuestra sociedad, el impacto caudado en el contexto de aporte económico y social, los objetivos planteados para esta investigación, donde se introduce la teoría que Edgar Schein propone en el tema de habilidades gerenciales y también describe brevemente a los sectores antes mencionados.

El segundo capítulo engloba las técnicas que se han utilizado para obtener toda la información que esta investigación requirió y sustentar la hipótesis que se pretende demostrar. El tercer capítulo comenta la posición actual de las PYMES en el mundo, específicamente en el sector Manufacturero Quiteño.

El cuarto capítulo proyecta la información de las habilidades gerenciales, describe también el entorno en el que se maneja habitualmente un gerente y sus funciones, cómo han sido identificadas las habilidades gerenciales a través del tiempo por diferentes autores y se enmarca también la teoría que Schein propone frente a las habilidades de un gerente dentro

de una organización.

El quinto capítulo redacta los hallazgos que se obtuvieron en la indagación de las habilidades gerenciales en las PYMES de Quito en los subsectores antes mencionados, y finalmente el sexto capítulo determina las conclusiones y recomendaciones a las que se pudieron llegar a través de esta investigación.

El desarrollo de este proyecto es un aporte al perfil del gerente de la PYMES de la ciudad de Quito en los Sectores de estudio en lo referente a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las PYMES en todo el mundo han venido demostrando ser unidades productivas a pequeña escala. Debido a las exigencias del entorno y por ende de los mercados, las empresas han dejado de ser únicamente unidades de producción de bienes tangibles y han pasado a dar importancia y a desarrollar los servicios que generan riqueza y valor agregado a los intangibles. El interés en el tiempo de las empresas por contar con mayor eficiencia junto con el rápido avance tecnológico y la obsolescencia de productos informáticos ha provocado que las empresas busquen reducir su tamaño dando como consecuencia productos pequeños y pequeñas empresas.

Ha sido así como las PYMES han empezado a formar parte importante dentro de las economías del mundo enfocándolo de tal manera que en “EEUU 22,1 millones de PYMES generan 129 millones de puestos de empleo mientras que, en Europa estudios indican que el 99,8% de todas las empresas son PYMES”¹, en muchos países de Latinoamérica las PYMES han influido en el desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, han disminuido el índice de desempleo y han incentivado la industria nacional. En el Ecuador las PYMES no han dejado de ser la excepción, existen alrededor de 15.000 PYMES según los datos tomados de la

¹SIN AUTOR, (sin fecha de actualización).

[<http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>]. **EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LAS PYMES.**

CAPEIPI en el año 2006 y éstas han desarrollado sus actividades en varias provincias del país ofreciendo dinámica en sus mercados.

Éstos antecedentes e importancia que han venido desarrollando las PYMES en la economía de todo el mundo así como también en el Ecuador, han provocado que nazca el interés de trabajar en este proyecto, con el fin de conocer las habilidades desarrolladas en cargos gerenciales en las PYMES de la Industria manufacturera de Quito específicamente en los sectores de investigación y, así tener una clara idea de cuáles son las habilidades que más necesitan ser tomadas en cuenta, ya que la competitividad de las empresas y la necesidad de que éstas se ajusten a los cambios permanentes del entorno determinan que conocer las habilidades para manejar sus empresas, constituye una prioridad para garantizar el éxito de estos sectores productivos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades que los gerentes de las PYMES de la ciudad de Quito poseen y requieren desarrollar desde la perspectiva de Edgar Schein?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales desde el punto de vista de Edgar Schein?
2. ¿Cuáles son las habilidades desarrolladas por los gerentes para dirigir sus PYMES?

3. ¿Existe posibilidad de mejorar las habilidades de los gerentes para dirigir las PYMES?
4. ¿Cómo perciben los colaboradores el nivel de habilidades desarrolladas por sus gerentes?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

“Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.”²

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de los sectores de Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes; Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques y Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.
- Reconocer las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en los sectores de estudio.

² Fabiola, JARRÍN J. *Proyecto: “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria manufacturera de Quito”*.

- Verificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en los sectores de estudio.
- Establecer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las empresas de los sectores de estudio.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, pues según los datos tomados de la CAPEIPI, al 2006 existen alrededor de 15.000 PYMES. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda de cambios responsables y eficientes, y así llevarlas al éxito y cumplimiento de las metas trazadas por quienes las dirigen.

1.5.1 Importancia de la Investigación

El estudio sobre las PYMES en el contexto de aporte económico y social abunda, por lo tanto esta investigación será en base al perfil de los gerentes que dirigen éstas empresas, en cuanto a las habilidades que poseen y las que deberán mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.

Más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES), lo cual nos da una lectura que el trabajo por incentivar el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios éticos debe concentrarse justamente en ellas.³

Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y que son el motor de las grandes empresas, por tanto aun más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que están tras la denominación de “Gerente”.

El motivo de la investigación será justamente el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las habilidades de los gerentes en las PYMES con el fin de visualizar de manera amplia las características gerenciales en la Industria Manufacturera Quiteña.

- **Impacto en la sociedad.**

Las PYMES generan trabajo para muchas personas, y han establecido modelos de relaciones con sus clientes basados en la buena fe mutua, los mismos que son ejemplares. Son empresas que nacieron en la comunidad, la conocen a fondo, saben bien qué es lo que necesita. Sus lazos con la comunidad no son distantes o burocráticos como muchas veces sucede con las grandes empresas, sino cercanos y personales.

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

Este proyecto destaca las habilidades desempeñadas en cargos gerenciales en las PYMES de los sectores de estudio, con el fin de conocer además la cultura de la comunidad en las que éstas PYMES se desenvuelven, sus valores, su lenguaje peculiar, su historia, y cómo éstas empresas han llegado a marcar a la sociedad. También se destaca de manera directa lo importante que son las PYMES para la sociedad y su desarrollo, ya que son provisorias, están apostando a vivir en esa comunidad, son generadoras de empleo, y todo esto con el fin de ayudar al desarrollo no solo de ellos como empresa sino también como sociedad en conjunto.

Las PYMES saben que su sostenibilidad como empresa está ligada a la sociedad, y tienen la aspiración de ser percibidos como miembros ejemplares de la misma.

- **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, con las encontradas en los gerentes de las PYMES de los sectores en estudio. Verificar si la presencia de las habilidades se da en la misma medida en ésta sociedad que en otras y postular posibles causas para las similitudes y/o diferencias encontradas.

- **Impacto educativo**

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

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

En especial, la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de la PUCE en este campo, permitiendo a los estudiantes perfeccionarse en el área académica a través de ejercitar actividades prácticas como profesionales y futuros gerentes.

- **Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Con este proyecto se pretende apoyar al desarrollo del sector empresarial del país, a través del mejoramiento de ciertas habilidades básicas para que quienes están a cargo de estas empresas actúen con Responsabilidad Social y fomenten una cultura ética dentro de las mismas.

Se debe focalizar en aspectos claves y que están directamente relacionados con el ejercicio de las PYMES para que se repliquen en el desarrollo de éstas y sus comunidades, considerándola como un factor fundamental a la hora de hacer negocios. Las prácticas de RSE son transversales y graduales en relación a las posibilidades de la empresa, manteniendo siempre como base una gestión responsable del negocio, y que en ningún caso es exclusiva de las grandes compañías sino más bien de la calidad de su liderazgo.

1.5.2 Justificación Teórica

El motivo de ésta investigación es contrastar los hallazgos obtenidos con lo que propone Edgar Schein, donde él indica que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores, lo que permite comparar cuales son las habilidades actualmente desarrolladas por los gerentes de las PYMES y cuáles no deben serlo según la teoría de Edgar Schein.

1.5.3 Justificación Metodológica

El tipo de investigación es de tipo exploratoria puesto que se quiere lograr que las empresas PYMES objeto de este estudio puedan mejorar las deficiencias en las habilidades para ocupar cargos gerenciales. Para demostrar la factibilidad de la solución de esta investigación, se ha realizado entrevistas y encuestas a los gerentes y a otros miembros de las empresas a investigar, y así poder tener

un sondeo sobre el estado de la administración de las PYMES. Finalmente se ha realizado una conexión entre la metodología y los casos revisados para dar respuesta al objetivo principal.

Ésta investigación no está exenta de ciertas limitaciones, las mismas que se derivan de la propia naturaleza de la base de datos utilizada, ya que sabemos que ésta no ha sido actualizada desde algún tiempo atrás, por lo tanto se desconocía la situación actual de cada una de las empresas a investigar, en caso de que esto hubiera ocurrido, la limitación hubiese sido que la muestra que esperamos tener para ésta investigación podría ser menor.

1.5.4 Justificación Práctica

La investigación ayuda y aporta a la industria manufacturera de Quito con información acerca de las habilidades que deben tener los gerentes de la PYMES y explica cuáles son los beneficios que se derivarán de ella al momento de aplicarlas en vida práctica.

Esta investigación puede ser conveniente por diversos motivos, ya que con los resultados sabremos cuáles son las habilidades desarrolladas por los Gerentes al momento de dirigir las PYMES, así como también las habilidades que por experiencia propia han desarrollado con el pasar del tiempo y que han sido de gran ayuda para el manejo de estas empresas. La finalidad en esta investigación es establecer una serie de criterios que nos permitirán evaluar cuáles con las habilidades que más han sido tomadas en cuenta y cuáles no en el día a día de los Gerentes.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El universo a estudiar por los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, las mismas que se han dividido entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

De acuerdo al ranking antes expuesto, ésta investigación se enfoca a 26 empresas correspondientes a las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA N° 1

SECTORES	SUBSECTORES	No. EMPRESAS
FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico	5
FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques	16
	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores	
FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE	Fabricación de aeronaves y naves espaciales	5
	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos	

Fuente: CIU Rev.3 código 3320 UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION
Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

Este estudio corresponde a una investigación aplicada que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un total de 26 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIU en 3 sectores: Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes, Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques, y Fabricación de otros tipos de equipo de transporte, las mismas que son comparadas y enmarcadas en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y Valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales.

El instrumento de medición es la misma encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo ha sido realizado por estudiantes interesados en formar otro semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad con el desarrollo de un Proyecto de Investigación a través de sus disertaciones de grado.

Para sustentar ésta investigación se ha realizado un cuestionario a las 26 empresas que forman parte de los sectores a investigar. Este cuestionario cuenta con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Lickert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de preguntas ante los cuales se pide la reacción de los encuestados. Es decir, se presenta cada pregunta y se pide al encuestado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, esta persona obtiene una puntuación respecto a la pregunta y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las preguntas.

Se puede definir a esta investigación como el proceso que, utilizando el método científico, ha permitido obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, y de ésta manera diagnosticar las necesidades y problemas que existen en la sociedad actual, como en este caso, definir la importancia que tienen las habilidades gerenciales en el desempeño de las PYMES.

2.1.2 Métodos de Investigación

Para el propósito del proyecto se ha utilizado un método deductivo- inductivo, donde se “procede partiendo de las verdades generales o universales hasta

llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos”⁴ y “partiendo desde el conocimiento de los fenómenos (verdad particular) hasta llegar a la ley que virtualmente los contiene o que se efectúa en todos ellos uniformemente.”⁵

Este proceso permite generalizar las habilidades requeridas para desempeñar el cargo de Gerente frente a la realidad que se encuentran atravesando las PYMES en la ciudad de Quito en los sectores de estudio, a partir de observaciones específicas en la administración de sus respectivos dirigentes, es decir sus Gerentes.

2.1.3 Método de Recolección y Procesamiento de Datos

El método utilizado para la recolección de datos fue a través de una encuesta vía online a los diferentes gerentes, jefes y colaboradores de los sectores y subsectores incluidos en esta investigación. Sin embargo, en algunos casos fue complicado tener un contacto telefónico o vía email con estas personas, por lo que fue necesario realizar visitas y entrevistas con los representantes de estas empresas, y de esta manera poder recolectar la información requerida.

La recolección de datos fue una ardua tarea en esta investigación, ya que no fue fácil contar con la ayuda y apoyo de las personas que están al mando de estas empresas, no obstante, con mucho esfuerzo y dedicación se pudo llegar al objetivo

⁴C, RONDA. (13 de Abril del 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos5/displa/displa2.shtml>]. *Métodos de Investigación Científica*.

⁵C, RONDA. (13 de Abril del 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos5/displa/displa2.shtml>]. *Métodos de Investigación Científica*.

que fue contar con los datos necesarios para realizar este estudio.

En definitiva la información primaria que sustenta el estudio del tema “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria manufacturera de Quito”, se ha obtenido mediante la recopilación de información derivada de las diferentes encuestas y entrevistas a los gerentes, jefes, y colaboradores de las 26 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías en estos sectores de la investigación.

La obtención de información secundaria se basa en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de los datos obtenidos. Además, han sido tomados en cuenta aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados, por ejemplo, información importante encontrada en páginas web y escritas por personas con conocimiento en este campo, que están frecuentemente publicadas a través de instituciones donde la seriedad metodológica es importante para la trayectoria y reputación de sus autores y escritos.

Con respecto al procesamiento de datos se ha tomando en cuenta que la muestra representativa implica aplicar una cantidad significativa de encuestas a miembros de las distintas empresas designadas para cada sector y subsector. Para procesar y sistematizar la información se ha utilizado el programa de cómputo Statistical Precessing for social Sciences (SPSS) y Microsoft Excel que permiten manejar eficientemente los datos y, obtener con mayor precisión las medidas de tendencia de acuerdo con el diseño estadístico establecido.

Las encuestas fueron realizadas a cada una de las empresas de los Subsectores correspondientes a esta investigación. Después de haber efectuado las visitas para completar las encuestas, procedimos a enviarlas al Centro de Cómputo de la PUCE para la tabulación de las mismas.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Después de haber efectuado el proceso de recopilación y procesamiento de datos, procedimos al análisis de los mismos.

Al analizar estos datos buscamos descubrir patrones y tendencia, que al ser interpretados nos llevaron a la explicación del porque se dan estos patrones y tendencias.

Se requirió de la aplicación de análisis cualitativo para lo cual se utilizó cuadros estadísticos y gráficos en barras o pastel de los datos, permitiendo una adecuada interpretación de los mismos, para luego poder sacar las conclusiones y recomendaciones a las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de los sectores de esta investigación.

2.1.5 Procesamiento de Información

En el procesamiento de la información es importante destacar el apoyo de la PUCE en esta investigación, ya que el Centro de Computo prestó su ayuda para la tabulación de las encuestas realizadas a las 26 empresas, además la utilización del software estadístico SPSS para el análisis de la información obtenida, y por último se ha utilizado la ayuda del programa EXCEL como una herramienta para el procesamiento de esta información.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

La globalización es una opción más que interesante para la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las PYMES, ya que crea una ventaja competitiva a través de la calidad del producto o bien mediante la especialización orientada hacia el mercado objetivo.

Las PYMES tienen la capacidad de competir en mundo globalizado pero para sobrevivir en este mundo, una PYME debe observar el territorio en el que se encuentra, observarse a sí misma y actuar en lo que le compete.

Tiene que estar pendiente de lo que está pasando con los países y empresas mundiales.

El punto importante es que tiene que ligar esa información que recibe del ámbito mundial con la necesidad que tienen en sus empresas y decidir qué acciones concretas hacer. Este es un paso difícil para las PYMES,

sin embargo, es una habilidad que se tiene que ir desarrollando día a día y permanentemente.

Sabemos que al momento nuestro país no exporta de manera creciente y sostenida, debido a que tenemos ciertas dificultades para hacerlo, como podrían ser la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

A pesar de la importante participación de las PYMES en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el mundo globalizado debido a que las principales desventajas de las PYMES pasan por la falta de acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos, esto se da debido a lo costoso que representa para una PYME importar tecnología para mejorar su producción, o lo difícil que resulta ser para una pequeña empresa acceder a créditos bancarios en nuestro país.

Las empresas Globalizadas están típicamente asociadas con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, las PYMES contribuyen y se benefician de la globalización de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.
- Importan y distribuyen productos de PYMES extranjeras.
- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.).⁶

El rol de las PYMES es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios que éstas brindan a la comunidad.

3.1.1.2 Tecnología

Las PYMES pueden disponer del mismo grado de información y recursos que una gran compañía, es decir los dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier tipo de organización. Sin embargo, cabe recalcar que estas herramientas tecnológicas y sistemas de información pueden ser demasiado costosos para su implementación, por lo que las PYMES sí pueden quedar en desventaja frente a una empresa grande, que tiene los recursos para

⁶ Pablo, ORLANDI. (2010) [www.enendeavor.org/download.php?do=6&dogl=147]. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador - CEDEX.

incorporar esa tecnología a su modelo negocio.

Las PYMES son también conservadoras en la adopción de tecnologías, debido a su menor capacidad financiera para asumir riesgos en la adopción de nuevas tecnologías. Además, carecen de formación tecnológica para poder evaluar sus riesgos. Por lo tanto, es lógica su precaución y lentitud en la decisión de invertir en algo que puede significar un riesgo no evaluable por sus gestores. Pero afortunadamente la madurez tecnológica se demuestra cada día en otros tipos de empresas y el riesgo económico es cada vez menor. Tal vez falte un impulso en la formación de las personas de las PYMES para involucrarse más en los temas tecnológicos.

En la comunidad global en la que vivimos, las pequeñas y medianas empresas requieren adentrarse en las tecnologías de información para poder desarrollarse. Lo más importante es identificar las diversas tecnologías de la información disponibles y al alcance de la empresa, y sobre todo ver la manera en la que éstas se alinean con la estrategia del negocio.

3.1.1.3 Economía

Casi el total del universo empresarial ecuatoriano está constituido por pequeñas y medianas empresas (PYMES), y son ellas las que contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto y generan empleo.

Se publicó en el diario El Universo que, “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del país aportan cerca del 26% del PIB, las PYMES emplean 1,2 millones de mano de obra, y que de las 600 mil PYMES registradas en el país, cerca de 500 envían su producción a mercados externos, aunque en una menor escala, comparada con las exportaciones de las grandes empresas, según datos registrados en la Federación Nacional de las Cámaras de la Pequeña Industria (Fenapi)”.⁷

El sector empresarial juega uno de los papeles más importantes, no solo por ser el motor del crecimiento económico, sino porque le da estabilidad al proceso. Así, las PYMES representan un gran reto de largo plazo. De allí el interés de investigar y analizar la importancia de las PYMES y así fomentar la capacidad de creación y desarrollo de empleos de mejor calidad por parte de nuestras PYMES.

Conocer cuáles son las determinantes que las afectan ayuda a gestionar las correcciones a tiempo para no lamentar la destrucción del aparato productivo y protestar por el libre comercio y la integración.

3.1.1.4 Política y Legislación

El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las PYMES y de la actividad emprendedora. Paradójicamente, a pesar de la relativa y poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, las PYMES

⁷ DIARIO EL UNIVERSO, empresas y negocios del 15 de agosto de 2009

representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.

En el Ecuador uno de los objetivos dentro de la política industrial y de fomento de las PYMES, ha sido propiciar la competitividad de las empresas, por eso la estrategia se ha orientado a la transferencia, adaptación y difusión de tecnologías, la formación de los recursos humanos, acceso a la información, impulso a las estrategias empresariales innovadoras y, sobre todo, la generación de un conjunto de valores con una visión de futuro compartido entre los sectores público y privado.⁸

En ese contexto, el impulso se ha dirigido al fortalecimiento de los niveles de competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas, que requieren un soporte adecuado en sus planes de expansión y consolidación de sus mercados internacionales, especialmente en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Como una mejor política para el desarrollo de la PYMES en nuestro país se ha establecido un objetivo, con el cual se busca realizar un cambio en el patrón productivo del Ecuador, llegando así a fomentar y desarrollar al sector de las PYMES.

Para llegar a este objetivo se deben cumplir siete estrategias contempladas para el período 2009-2012 las cuales detallo a continuación:

⁸ENTREVISTA A: Fernando, FLORES MACÍAS. Director general de promoción de exportaciones e inversiones. Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador. publicado el 25 de marzo del 2010. / [<http://www.enterecuador.com>] / *Siete claves para fomentar las Pymes*

- Impulso a la asociatividad.
- Desarrollo del emprendimiento.
- Fomento de acceso a compras públicas.
- Desarrollo del acceso a la Tecnologías de la Información (TICS).
- Mejora de entorno.
- Impulso al mercado de servicios de desarrollo empresarial.
- Fomento a la comercialización.⁹

Con estas estrategias se pretende mejorar el sector productivo de las PYMES en nuestro país, tanto las empresas que están por iniciar como las que ya han iniciado sus actividades en el mercado de su especialidad

Las empresas que pueden mantenerse y trabajar juntas (asociatividad) por un proyecto en común pueden encontrar espacios importantes en el mercado, en la producción, en los procesos, en el aprovisionamiento de materias primas tomando como estrategias las siete detalladas anteriormente.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

Dentro de los objetivos para promover el desarrollo del comercio mundial del Ecuador, se ha considerado la promoción y difusión de la producción exportable generada por las PYMES, a fin de captar nuevos mercados, lo que permitiría mantener un desarrollo sustentado de las

⁹Pablo, ORLANDI. (2010) [www.enendeavor.org/download.php?do=6&dogl=147]. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador - CEDEX.

PYMES y mejorar su competitividad.

Por lo tanto, una de las prioridades es incentivar la producción exportable que generan las PYMES, de manera tal, que se logre competitivamente en los mercados internacionales.

En igual sentido, se apoya a las PYMES en la generación de productos de alta calidad de exportación o para que aporten con la producción de bienes y servicios que constituyan valor agregado a las exportaciones de otras empresas.

Para tal propósito, se han organizado en el Ecuador tanto ferias nacionales como eventos promocionales que permitan exhibir la producción exportable e impulsar el desarrollo productivo y competitivo de las PYMES, y en un segundo nivel, establecer nuevos vínculos comerciales tanto en el mercado nacional como internacional.

Finalmente, la promoción comercial y alianzas estratégicas juegan un rol de fundamental para potenciar el desarrollo de las PYMES.¹⁰

3.1.1.6 Diversidad Laboral

La gestión de la inclusión de la diversidad no es exclusiva de las grandes corporaciones. Para mantenerse activas y ser competitivas en los mercados actuales, las PYMES tienen que integrar a su sistema de gestión los mismos principios que exigen los entornos diversos, es decir atraer y retener personas con perfiles diversos, crear e innovar

¹⁰ Pablo, ORLANDI. (2010) [www.enendeavor.org/download.php?do=6&dogl=147]. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador - CEDEX.

continuamente sus productos y servicios que atiendan a las necesidades de una población de clientes cada vez más diversa en cultura, prioridades y exigencias que van más allá de lo tangible, e interactuar con la comunidad local donde opera para optimizar los recursos y sistemas que le pueda ofrecer.

El reto de las PYMES es que no siempre disponen de los recursos humanos, financieros y tecnológicos propios para poder mantener este grado de gestión que se basa en contar con personas de perfiles diversos capaces de conectar con la diversidad externa de sus públicos. Y a la vez crear un entorno flexible interno para propiciar la conciliación de su personal, es decir de su capital humano interno.

Los empresarios y gerentes de empresas pequeñas deben asumir una política de extensión de los límites de sus operaciones para incluir y atraer la colaboración de sus empleados/as, socios, clientes, proveedores y agentes externos de la comunidad, para constituir la empresa como equipo de trabajo.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

Como ocurre en varios países del mundo, especialmente en los latinoamericanos, las PYMES enfrentan obstáculos de diversa naturaleza

que no les permite alcanzar los niveles de competitividad global que se requieren, no solo para acudir a los mercados internacionales, sino para hacer frente a la híper competencia en sus mercados locales.

La industria manufacturera tiene un gran líder en el mercado latinoamericano que es México, este país es el más grande competidor que tenemos tomando en cuenta que el principal destino de sus exportaciones manufactureras es Estados Unidos, lo que le ha permitido tener un crucial desarrollo y alcance competitivo en el sector manufacturero en el ámbito internacional.

No existe una diferenciación de los productos manufactureros dentro de la industria, sin embargo se puede decir que la ventaja que tienen algunos países como Ecuador, Colombia y Perú es su clima variado que permite tener una mayor cantidad de productos para ofrecer.

Con respecto a la estructura de costos se puede decir por ejemplo, que la mano de obra en otros países a diferencia del Ecuador es mucho más barata, lo que impide tener precios competitivos en el mercado.

El ser un país dolarizado permite al Ecuador tener una ventaja competitiva con respecto a otros países, ya que al no tener devaluación de la moneda puede mantener los costos y precios de manera constante; esto también nos permite entrar en un país como Estados Unidos con nuestros productos con mayor facilidad.

Es necesario que la industria manufacturera incorpore prácticas y estándares de excelencia, que les permitan diferenciarse de sus competidores, y así satisfacer la demanda de productos seguros, de calidad y respetuosos del medio ambiente.

Uno de los principales retos que enfrenta la industria manufacturera global son los diversos grados de maduración económica de los mercados emergentes donde se fabrican diversos productos o brindan proveeduría. De igual forma, faltan estándares, así como métodos para detección de problemas en la cadena de suministros.

Ante esta situación, la industria manufacturera tiene la oportunidad de posicionarse como un socio estratégico en la protección de la reputación de marcas globales, aprovechando su integración comercial con otros países.

Los empresarios ecuatorianos consideran que las principales barreras para la competitividad en la región son los sindicatos, la burocracia gubernamental, la inseguridad, así como precios de materiales, política impositiva y costos laborales.

El Ecuador enfrenta altos costos estructurales y de cumplimiento, equipos e infraestructura obsoleta, inversión insuficiente, entre otros aspectos, lo que afecta la competitividad de ciertas ramas de la industria manufacturera frente a competidores globales.

La ventaja es que estos factores estratégicos, operacionales, estructurales y de cumplimiento son corregibles, en la medida en que desarrollemos nuevos modelos de negocio que responda a las necesidades de la industria manufacturera global, así como fortalecer las inversiones orientadas a innovación y tecnología.

3.1.2.2 Nuevos Participantes

La Industria Manufacturera es bastante atractiva para muchos países a nivel internacional ya que se abren fronteras y se puede aumentar las oportunidades de crecimiento, al mismo tiempo que la inversión de capital no es muy alta, sin embargo para contar con un alto nivel competitivo en la industria manufacturera internacional es importante invertir en tecnología, lo que si resulta costoso para las PYMES.

Al existir mayores participantes a nivel internacional en esta industria los costos de transacción en el comercio internacional se reducen, lo que produce nuevas oportunidades para el ingreso de nuevos competidores.

Al abrir el comercio internacional a nuevos participantes, especialmente a las PYMES, se contribuye a simplificar y armonizar los procedimientos de comercio en todo el mundo y facilitando a los comerciantes el acceso a las tecnologías avanzadas y las redes de información.

El interés que tienen nuevos participantes de ingresar a esta industria, permite eliminar los obstáculos a la participación de los países en

desarrollo y de las PYMES en el comercio internacional; ya que las barreras de entrada para nuevos participantes son bajas, lo que permite que el ingreso a esta industria sea más fácil y el mercado sea más competitivo.

Muchas PYMES encuentran en el sistema de franquicias una nueva manera de ingresar al mercado ya que es una forma rápida y más económica de expansión de la distribución de sus productos.

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Los bienes o servicios sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

La dificultad de tener productos sustitutos es que los mismos crean un techo en los precios de los productos a los cuales sustituyen y de esta manera constituyen una alternativa interesante para el consumidor, la amenaza de productos sustitutos puede ser permanente y puede agravarse cuando los consumidores hacen una relación calidad/producto y prefieren quedar con el producto sustituto y no con el original.

En la industria manufacturera, los precios de los productos sustitutos en algunas ocasiones se verán reflejados en la calidad de los mismos, ya que podemos decir que en algunos casos los productos sustitutos son de menor calidad y por este motivo son más baratos.

En otros casos las empresas que entran al mercado con productos sustitutos tienen una ventaja competitiva cuando utilizan nuevas tecnologías, ya que pueden ver su utilidad al fabricar más productos y su ganancia se ve reflejada en volumen de ventas, lo que le permite bajar sus precios y vender más.

Con respecto a los clientes, siempre dependerá de las necesidades que se presente, ya que sabemos que cuando un consumidor es fiel a su marca, no existirá la posibilidad de que la cambie por un producto sustituto, sin embargo puede haber el caso de consumidores que no son fieles a ningún producto o servicio en especial, y facilita su cambio con cualquier producto que lo pueda sustituir.

3.1.2.4 Clientes

El poder de cada uno de los grupos importantes de clientes en el sector industrial depende de varias características, de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren algunas de las circunstancias siguientes:

Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del cliente en los resultados de la empresa. Los clientes de grandes volúmenes son fuerzas

particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.

Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costes o compras del comprador. Aquí los clientes están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costes del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.

Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados. Los clientes, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.

Se enfrenta costes bajos por cambiar de proveedor. Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al cliente a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.

Obtiene bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los clientes con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios (por supuesto, esto si el artículo no representa una fracción alta de sus costos).

Los clientes plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Así, los principales fabricantes de automóviles usan la amenaza de la autofabricación como ventaja negociadora.¹¹

El mercado internacional es altamente competitivo para la industria manufacturera, ya que este sector produce mucho de los productos esenciales para la vida diaria, es por este motivo que es muy importante mantener una buena relación con los socios y clientes ya que de esto dependerá las ganancias de las empresas y su permanencia en este mercado competitivo, lo que obliga a mejorar sus operaciones, reducir los costos, aumentar la producción y garantizar la calidad de los productos que ofrecen.

El ciclo de vida es cada vez más corto y las mayores exigencias en cuanto a la variedad obligan a los fabricantes a implementar procesos de suministro de productos de mejor calidad utilizando menos recursos. Una de las formas más importantes de satisfacer a los clientes en esta industria es ofrecerles mejores servicios posventa, por ejemplo, mediante el acceso fácil y rápido a publicaciones técnicas actualizadas, páginas web, control de satisfacción del servicio prestado, etc.

¹¹ M., PORTER. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. Cap. 1, 3 y 5.

3.1.2.5 Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los clientes. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren algunas de las siguientes circunstancias:

Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende. Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los productos, en la calidad y en las condiciones.

Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. El poder incluso de los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.¹²

¹² *Ibíd.*

Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como I+D (Investigación y Desarrollo) y apoyo técnico.

Las industrias manufactureras tienen que gestionar una serie de operaciones complejas en una cadena de valor global de proveedores y socios en constante evolución.

El poder de negociación de los proveedores es alto, esto es porque los grandes proveedores de material de alta resistencia son muy limitados. Además existe la posibilidad que los proveedores se integren hacia delante y terminen siendo productores, con lo que lograrían fragmentar más aun la participación de mercado.

Además para este sector industrial no existen insumos sustitutos en lo que se refiere a materias primas, por lo que ellos tienen la particularidad de poder negociar la venta.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU

El sector manufactura está representado como el sector D de la economía y está compuesto por industrias clasificadas acorde con el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).

Las actividades que se encuentran clasificadas dentro de estas industrias son las siguientes (según fuente proporcionada por el INEC en su página web):

- La transformación mecánica o química de materiales o componentes en productos nuevos, elaborados a máquina o a mano, en fábricas o en domicilio.
- El montaje y la instalación de maquinaria y equipo realizados como Servicios conexos de la venta de productos, se incluyen en la clase correspondiente a la actividad principal, realizada por tal unidad, ya sea la fabricación o la venta al por mayor o al por menor.
- El montaje y la instalación de maquinaria y equipo en minas, fábricas, edificios, comerciales y otros establecimientos, cuando consiste en una actividad especializada se incluyen en la clase correspondiente a la industria manufacturera de tal maquinaria equipo.

- La fabricación de piezas, partes, accesorios y añadiduras especiales de la maquinaria se suele incluir en la misma clase que la de Fabricación de la Maquinaria y el Equipo a que tales piezas, partes, accesorios y añadiduras estén destinados.
- La fabricación de piezas y partes no especiales de la maquinaria y el equipo (por ejemplo: motores, émbolos, motores eléctricos), se incluye en la clase concerniente de la Industria Manufacturera sin tener en cuenta la maquinaria y el equipo a que corresponda.
- Las actividades de unidades que se dedican principalmente a mantener y reparar maquinaria y equipo industrial, comercial, etc., se suelen incluir en la misma clase especializada en la fabricación de tal maquinaria y equipo.
- Las modificaciones, renovaciones o reconstrucciones importantes de cualquier producto, se consideran parte de la industria manufacturera.

El número de pequeñas y medianas empresas existentes en cada industria es alto, de forma que en industrias tales como: Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones, fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes, fabricación de otros tipos de equipo de transporte, solo se puede apreciar la presencia de las PYMES.

Al analizar la evolución de la presencia de las PYMES en la industria manufacturera, se tiene que su participación relativa ha tendido a reducirse significativamente a través del tiempo.

3.3 PRESENCIA DE LOS SECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

El motivo de esta investigación es conocer cuáles son las habilidades que tienen y que requieren los gerentes de los sectores detallados a continuación tomando como enfoque conocer sus debilidades y fortalezas a fin de evidenciar las mismas contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

La presente investigación está enfocada en los siguientes sectores y subsectores:

FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES

- Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico.

FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES

- Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques.
- Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores.

FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE

- Fabricación de aeronaves y naves especiales
- Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos

3.3.1 Reseña Histórica

Se pueden mencionar dos formas de surgimiento de las PYMES. Aquellas que tienen un origen familiar cuya gestión es manejada entre padres, hijos o hermanos, sin embargo en estas PYMES no se presta demasiada atención a temas como el costo, el capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Por otro lado, aquellas que se originan como empresas, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial y en su mayoría son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía.

En los años 50 y 60 las PYMES comenzaron a adquirir importancia en el Sector Industrial de la Economía con el desarrollo de la Revolución Industrial al fabricar y empezar con los procesos de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos.

Posteriormente, luego de la profunda crisis de 1999 y una época de inestabilidad política en nuestro país, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscando obtener los

niveles más altos de productividad e ingresos y mejores condiciones de trabajo. Esto parece indicar el comienzo de una segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.¹³

El informe de la cámara de la pequeña industria de pichincha (CAPEIPI), declara que en nuestro país, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

Pequeña Industria (PYMIS): puede tener hasta 50 obreros.

Mediana Industria (PYMIS): alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

¹³ Wendy, SOLORZANO. (2010) [<http://www. Origen y evolución de las PYMES/ensayos/Empresas-Pymes/1428214.html>]. **EMPRESAS PYMES**

Características:

1. El número de empresas PYMES y su participación en la generación de empleo, se resume en la siguiente tabla:

TABLA N° 2**Categorías y Características de las PYMES**

Sector	Número de Empresas	Promedio Empleados por Empresa	Total Trabajadores
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Fuente: CAPEIPI Encuesta Nacional de la Microempresa en Ecuador, (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2007),

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

2. Ubicación geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y en Guayaquil se asientan el 62.5% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 16.3%; y el 21.2% corresponde a 17 provincias.

TABLA N° 3**Ubicación geográfica de las PYMES**

Provincia	% Participación
Guayas	37.1%
Pichincha	25.4%
Azuay	7.0%
Tungurahua	5.0%
Manabí	4.3%
Otras Provincias	21.2%
TOTAL	100 %

Fuente: CAPEIPI Encuesta Nacional de la Microempresa en Ecuador, (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2007),

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Se dio a conocer que nuestro país no cuenta con estadísticas de PYMES, a pesar de existir una importante demanda de esta información y contar con importantes investigaciones sobre la manufactura, el comercio y los servicios.

El único estudio que existe sobre PYMES es el Proyecto SALTO: Encuesta Nacional de la Microempresa en Ecuador, (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2007), donde los principales resultados que arroja esta investigación, es que existen alrededor de 467 mil PYMES en el sector urbano con un millón seiscientos ochenta y seis mil trabajadores y sus ventas representan el 26% del PIB.

Las PYME son de gran importancia en la economía y el mundo empresarial ya que éstas emplean a una gran cantidad de personas, dando cierta estabilidad al mercado. Además, por su tamaño, las PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores.

3.3.2 Características y Productos del Subsector

Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.

Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico.

En esta clase se incluye la fabricación de:

- Elementos ópticos de vidrio o de cualquier otro material (por ejemplo, cuarzo, espato, flúor, plástico o metal).
- Prismas y lentes, espejos con configuración de elementos ópticos, filtros de color, elementos polarizadores, etc.
- Lentes oftálmicos, incluso lentes de contacto.
- Fibras ópticas y cables de fibras ópticas no recubiertas.
- Elementos ópticos montados.
- Monturas de anteojos y monturas con lentes, graduados o no: gafas de sol, gafas protectoras y gafas correctoras.

- Instrumentos ópticos tales como gemelos, catalejos, otros telescopios ópticos y sus monturas; instrumentos ópticos para astronomía.
- Microscopios ópticos compuestos, incluso microscopios para microfotografía y micro proyección.
- Otros aparatos e instrumentos ópticos (por ejemplo, miras telescópicas para armas, máquinas o aparatos; láseres, excepto diodos de láser; lupas y cristales de aumento para uso manual; espejos de vidrio, mirillas de puerta, etc., trabajados ópticamente y montados).
- Cámaras fotográficas o cinematográficas; cámaras de todo tipo para toda clase de usos, incluso cámaras utilizadas para preparar planchas de fotgrabado, para fotografía subacuática o aérea, para producir microfilmes o microfichas, etc.; cámaras de filmación con banda sonora.
- Proyectoras, ampliadores y reductores de imagen, incluso máquinas de microfilmes y de microfichas u otros aparatos lectores de microfilmes. Proyectoras cinematográficas, incluso proyectores con dispositivos reproductores de sonido.
- Aparatos con lámparas de descarga (“electrónicos”) y otros aparatos con lámparas de destello, excepto las bombillas de magnesio.

- Aparatos y equipo para laboratorio fotográfico (incluso cinematografía).
Aparatos para la proyección del diseño de circuitos sobre materiales semiconductores sensibilizados; pantallas de proyección.

Exclusiones: La fabricación de productos fotoquímicos se incluye en la clase 2429 (Fabricación de otros productos químicos, n.c.p.).

La fabricación de elementos ópticos de vidrio sin tallar se incluye en la clase 2610 (Fabricación de vidrio y de productos de vidrio), pero los elementos ópticos sin tallar de otros materiales se incluyen en esta clase.

La fabricación de máquinas de fotocopiar provistas de un sistema óptico o de aparatos copiadores por contacto y termo copiadores se incluye en la clase 3000 (Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática).

La fabricación de cables de fibra óptica compuestos de fibras recubiertas se incluye en la clase 3130 (Fabricación de hilos y cables aislados). La fabricación de lámparas de destello para fotografía se incluye en la clase 3150 (Fabricación de lámparas eléctricas).

La fabricación de cámaras de televisión se incluye en la clase 3220 (Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos).

La fabricación de instrumentos médicos y quirúrgicos provistos de elementos ópticos (por ejemplo, endoscopios) se incluye en la clase 3311 (Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos) y la fabricación de aparatos de medición o verificación provistos de elementos ópticos que están destinados a otros usos (por ejemplo, teodolitos) se incluye en la clase 3312 (Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto equipo de control de procesos industriales).

Fabricación de relojes

En esta clase se incluye la fabricación de:

- Relojes de toda clase; cajas para relojes, incluso cajas de metales preciosos; piezas de relojes, incluso mecanismos de relojería.
- Aparatos para registrar la hora del día y aparatos para medir, registrar o indicar de otro modo intervalos de tiempo mediante un mecanismo de relojería o un motor sincrónico; conmutadores horarios con mecanismos de relojería o con motor sincrónico.
- Correas, cintas y pulseras de metal, incluso de metales preciosos, para relojes de bolsillo y de pulsera.
- Piezas para relojes de todo tipo, tales como muelles, rubíes, esferas, chapas, puentes y otras piezas.

Exclusión: La fabricación de pulseras no metálicas para relojes se incluye en la clase 1912 (Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería).¹⁴

Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques.

Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques

En esta clase se incluye la fabricación de:

- Carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial; carrocerías de acero, aleaciones, madera, plástico o combinaciones de éstos u otros materiales.
- Remolques y semirremolques diseñados para ser tirados por vehículos automotores; remolques y semirremolques del tipo utilizado para vivienda o para acampar, para el transporte de mercancías (por ejemplo, camiones cisternas de mudanzas y por automóviles, cureñas para cañones de artillería, remolques para exposiciones, etc.), para el transporte de

¹⁴ **CIIU Rev.3 código 3320** [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Co=3320&Lg=3>].
UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION

pasajeros y para otros fines, incluso remolques para el transporte combinado por ferrocarril y carretera.

- Partes y piezas de remolques y semirremolques.
- Contenedores (incluso contenedores para el transporte de fluidos) especialmente diseñados y equipados para su acarreo por uno o más medios de transporte.

Exclusiones: La fabricación de remolques y semirremolques diseñados especialmente para uso agropecuario se incluye en la clase 2921 (Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal).

Los remolques de ese tipo en general están equipados con accesorios o están provistos de enganches para acopiar cortadoras, esparcidoras u otros artefactos. La fabricación de maquinaria agropecuaria montada sobre remolques también se incluye en la clase 2921. La fabricación de partes, piezas y accesorios de carrocerías para vehículos automotores se incluye en la clase 3430.

Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y para sus motores, frenos

En esta clase se incluye la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, incluso para sus carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección y otras

partes, piezas y accesorios no clasificados en otra parte.

Exclusiones: La fabricación de motores para vehículos automotores se incluye en la clase 3410 (Fabricación de vehículos automotores). La fabricación de chasis también se incluye en la clase 3410.¹⁵

Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.

En esta clase se incluye la fabricación de vehículos no clasificados en otra parte, a saber: vehículos de propulsión manual, carretillas, carritos para equipaje, trineos, carritos para supermercados, carretoncillos, carros y portacargas de varios tipos, incluso los diseñados especialmente para determinadas industrias, vehículos de tracción animal: calesas, calesines, carros para rociar y espolvorear, carrozas fúnebres, etc.

Fabricación de aeronaves y de naves espaciales

En esta clase se incluye la fabricación y reparación de:

- Aeroplanos motorizados o no, aparatos de volar más livianos que el aire, globos, naves espaciales y vehículos para el lanzamiento de naves espaciales.

¹⁵ **Ibídem.**

- Aeroplanos motorizados de ala fija y de manejo por tripulaciones para el transporte de mercancías o pasajeros, para defensa militar, deporte u otros fines.
- Aeronaves de ala giratoria para todo uso.
- Planeadores, alas delta y otras aeronaves sin motor.
- Dirigibles; globos utilizados en aeronáutica y meteorología.
- Naves espaciales, equipadas o no para uso humano; vehículos de lanzamiento de naves espaciales, excepto los vehículos de lanzamiento militares.
- Artefactos de lanzamiento de aeronaves; dispositivos de frenado sobre cubierta o dispositivos similares, aparatos de entrenamiento de vuelo en tierra.
- Partes, piezas y accesorios de las aeronaves de esta clase; ensambladuras principales, como fuselajes, alas, puertas, paneles de mando, trenes de aterrizaje, incluso flotadores de hidroavión, depósitos de combustible, góndolas, etc. Partes especiales de ensambladuras principales especialmente diseñadas para su instalación en aeronaves; partes de globos y dirigibles y de naves espaciales y vehículos de lanzamiento. Hélices, rotores de helicóptero y palas de hélices propulsadas. Motores

del tipo utilizado generalmente en aeronaves.

- Motores de combustión interna con émbolos de movimiento rectilíneo o rotatorio y de encendido por chispa eléctrica para aeronaves.
- Turborreactores o turbohélices para aeronaves.
- Motores de reacción: estatorreactores, pulsorreactores y motores de cohetes.
- Partes y piezas de turborreactores y de turbohélices.
- Se incluyen el mantenimiento y la reparación y modificación de aeronaves y de motores de aeronaves.

Exclusiones: La fabricación de partes y piezas mecánicas de motores de combustión interna de encendido por chispa eléctrica se incluye en la clase 2911 (Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas).

La fabricación de misiles balísticos de uso militar se incluye en la clase 2927 (Fabricación de armas y municiones).

La fabricación de partes y piezas de encendido y otros componentes eléctricos para los motores de esta clase se incluye en la clase 3190 (Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico, n.c.p.).

La fabricación de instrumentos de navegación y de otros aparatos utilizados en aeronaves se incluye en la clase 3312 (Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto equipo de control de procesos industriales).

Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos

En esta clase se incluye la fabricación de: - Bicicletas no motorizadas, a saber, velocípedos equipados con una o más ruedas; triciclos de reparto, bicicletas con sidecar, tándems, bicicletas de carrera y bicicletas para niños, excepto otros tipos de vehículos de ruedas para niños.

- Sillones de ruedas para inválidos, están o no motorizados y sean o no propulsados por algún medio mecánico.
- Partes y piezas de bicicletas (incluso sillines) y de sillones de ruedas para inválidos.

Exclusiones: La fabricación de velocípedos con motor auxiliar se incluye en la clase 3591 (Fabricación de motocicletas). La fabricación de sidecares para bicicletas también se incluye en la clase 3591.

La fabricación de vehículos de ruedas para niños (excepto bicicletas) se incluye

en la clase 3694 (Fabricación de juegos y juguetes).¹⁶

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

Las PYMES en nuestro país se encuentran particularmente dedicadas a la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

El Ecuador ha atravesado por un conjunto de problemas estructurales donde la riqueza se encuentra centralizada, mientras que gran parte de la población se mantiene en condiciones de pobreza dejando así secuelas de desempleo y subempleo. Por este motivo una estrategia importante para mejorar esta situación es incentivar a la competencia empresarial ya que esto nos permite el ingreso a diferentes mercados tanto a nivel nacional como internacional y de esta manera mejorar los niveles ingresos de nuestra población y aumentar la fuentes de empleo.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se destacan como uno de los sectores de la economía que tradicionalmente están presentes en programas de asistencia técnica y programas de fomento productivo de estas empresas. “Actualmente la CAN (Comunidad Andina) reactiva el Sistema Andino de Pequeña y Mediana Empresa (PYMES), con el fin de promover y desarrollar

¹⁶ **Ibídem.**

ese sector que representa el 60% del empleo en la región.”¹⁷

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Se argumenta que los bajos niveles de productividad de estas empresas (PYMES) están relacionados, entre otras cosas:

- a. La incapacidad de aprovechar economías de escala
- b. Carencias en materia de acceso al crédito para inversión en capital
- c. La falta de recursos para contratar a un capital humano calificado y
- d. La informalidad en los contratos con clientes y proveedores (Oldsman, 1994).¹⁸

En el Ecuador varios autores confirman esto indicando que la problemática actual de la pequeña y mediana empresa está dada por los siguientes factores:

- a. Escaso nivel tecnológico.
- b. Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento, puesto que la banca estatal opera planteando acciones de “segundo piso” y dejando que la banca privada sea la encargada de operaciones de “primer piso”, vinculadas

¹⁷ COMUNIDAD ANDINA [http://www.comunidadandina.org/cumbre_lima/img/SGdi750.pdf] *Pequeñas y Medianas Empresas*. Publicado el 13 de julio de 2009 0.1/ SG/di 750

¹⁸ ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL – ESPOL. (Septiembre del 2004). Alexandra Galárraga. Guayaquil – Ecuador. p. 4.

directamente con las pequeñas y medianas empresas y los bancos se rehúsan algunas veces a prestarle cantidades sustanciales a este tipo de empresas, pues carecen de historia financiera.

- c. Mano de Obra sin calificación, por la dificultad de acceder a cursos de formación.
- d. Tradición de operar en el mercado interno, por lo que hay poca presencia de PYMES en el mercado internacional.
- e. Baja calidad de la producción y ausencia de normas y altos costos.
- f. El marco legal para el sector de la pequeña y medianas empresa es obsoleto.
- g. Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- h. Limitada cultura asociativa.- La falta de estrategias asociativas para fortalecer su capacidad de negociación con los proveedores, clientes o autoridades públicas.¹⁹

3.3.5 Recurso Humano

El factor humano dentro las organización es motor que mueve las empresas, sin embargo en las PYMES no se ha sabido utilizar adecuadamente este recurso, desperdiciando así la gerencia de este gran capital.

¹⁹ **Ibídem.**

Se ha descuidado mucho su capacitación y desarrollo, muy poca ha sido la motivación para el capital humano de estas empresas, incidiendo así a que la productividad no se manifieste como debe ser, lo que no beneficia de la mejor manera a las PYMES y por ende de todo el personal que labora en ellas.

Por eso una de la finalidades de esta tesis es justamente, adentrarse en la importancia de contar con una gerencia que sepa utilizar adecuadamente el recurso humano bajo su cargo.

En algunas PYMES se da el caso, donde la gerencia ha descuidado mucho la capacitación y desarrollo del personal bajo su cargo, lo que a la larga ha afectado seriamente su productividad, varias pueden ser las razones del porque no lo han hecho, principalmente lo que concierne a costos, lo que ello representa, ya que en algunos casos se necesita de una asistencia profesional externa lo cual implica mayores gastos para la empresa, convirtiéndose así en una carencia para su talento humano, sin tomarse en cuenta que a la larga esto es recuperable y muy beneficioso para la empresa.

Debemos destacar que el recurso humano es muy significativo dentro de la concepción de la gerencia estratégica en la función de planificación, donde el adiestramiento forma parte de la cultura de la organización y permite adecuar al capital humano a los cambios que se vayan dando, dentro de los escenarios esperados, más si es referido a una economía inestable como nuestro caso.

Por último, considero que la gerencia de la PYMES debe identificarse más con

la relevancia, alcance, repercusiones que el recurso humano genera, más en un escenario en donde se requiere ser altamente competitivo, contar con un personal capacitado, motivado, productivo, aspecto que no puede ser descuidado, garantizando que el factor humano que se forma proporcione a la empresa ese potencial esperado que está plenamente definido en sus índice de gestión de calidad y productividad.

3.3.6 Presencia del Marketing

Algunas PYMES no disponen de un Plan de Marketing, la mayor parte de los responsables de las empresas reconoce que este plan se improvisa según el estado de las ventas, curiosamente si las ventas no discurren por los senderos deseados este presupuesto es el que se ve drásticamente retocado en primer lugar.

Un buen número de PYMES no dispone de un departamento o persona encargada del Marketing, puesto que no consideran este servicio como una prioridad.

Se debe pensar que el departamento de marketing debe tener la misma o incluso mayor importancia que los departamentos contables, laborales, jurídicos de la empresa ya que no forma parte de situaciones externas sino internas de la compañía, puesto que mucho depende del trabajo de este departamento para proyectar una buena imagen del producto que ofrecen a sus clientes, y de esta manera poder mejorar sus ventas y sus relaciones con sus proveedores, consumidores y en el mercado en general.

El desconocimiento de esta nueva disciplina para muchas empresas es un factor en contra, ya que el Marketing se convierte en una poderosa herramienta en el incremento de sus ventas y en la imagen de su marca o producto. La utilización de esta herramienta puede darle a la empresa una buena orientación sobre un manejo estratégico de su negocio.

Las nuevas generaciones y el relevo empresarial apuestan cada vez más por este importante pilar en la evolución de las PYMES.

Una adecuada formación e información sobre la importancia del marketing como herramienta competitiva en las empresas es vital para ponernos al mismo nivel que el resto de compañía e incluso multinacionales.

3.3.7 Proveedores y Clientes

Proveedores:

Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

Los recursos materiales pueden ser: materias primas, equipos, herramientas, refacciones, luz, agua, gas, etc.; los recursos humanos se refieren a los empleados y trabajadores que ofrecen sus servicios al negocio a cambio de una remuneración o salario; el recurso financiero es el dinero que requiere la

empresa para poder operar.

Los proveedores dan muestras elocuentes de su interés, invirtiendo para acceder convincentemente al segmento PYMES, algunos se limitan a ser solo suministradores de estas empresa, mientras que otros forman parte de fundaciones, asociaciones, o similares, orientadas a apoyarlas, mediante diferentes tipos de programas de formación estructurados, sirviéndoles de forma específica al desarrollo empresarial de estas pequeñas y medianas empresas.

Las PYMES necesitan de alguien próximo que entienda sus problemas, así como también le conviene contactar con proveedores que ofrezcan soluciones globales para ella, y den muestras de su organización, fuerza de ventas, así como también demostrar que puedan aportar con su apoyo técnico inmediato.

Razón más que suficiente para convencerse de que a las PYMES les conviene confiar en aquel proveedor que le puede demostrar mediante información de sus compromisos con ella, ya que en ocasiones, la empresa se esmera en ofrecer un buen servicio, variedad y calidad en sus productos, atención especial, pero cuenta con proveedores inconstantes y poco serios, o bien, depende de unos cuantos proveedores sobre los cuales no tiene poder para negociar el precio o condiciones de venta de sus artículos o servicios. Esto puede llevar a cualquier negocio a la quiebra. Sin embargo, por otro lado las facilidades que proporcionan los proveedores con respecto, a las condiciones, formas y plazos de pago, o en la periodicidad de surtido, son suficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio frente a otras empresas.

Es necesario analizar ciertos factores para poder evaluar la calidad de los proveedores y compararlos con otros:

- ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrecen?
- ¿Cuáles son sus tiempos de entrega?
- ¿Qué condiciones de pago y crédito ofrecen?
- ¿Cuál es su desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos o servicios que proporcionan?

Al tomar en cuenta estos factores se puede identificar la calidad de los proveedores con los que cuenta la empresa.

Clientes:

Es importante identificar las razones por las cuales el cliente prefiere comprar en una empresa o negocio en especial.

Además de buscar variedad, calidad y precios accesibles en los productos que compra, el cliente busca permanencia en el abastecimiento, es decir, puede desarrollar una gran lealtad al negocio cuando siempre encuentra lo que desea.

El cliente acude al negocio esperando encontrar el artículo o servicio que busca. En caso de no encontrarlo, lo más probable es que busque en otro establecimiento. Cuando esta situación es repetitiva, el cliente optará por no acudir al negocio. Entonces, es cuando se ha perdido al cliente definitivamente.

El empresario debe asumir esta responsabilidad. Al cliente no le importa si el negocio ha tenido problemas con sus proveedores. A él lo que le importa es encontrar el artículo siempre que lo necesite. En ocasiones, el empresario justifica la escasez culpando al proveedor; lo cierto es que será el empresario quien perderá al cliente.

Las razones por las cuales el cliente acude a un establecimiento pueden ser:

- Servicios adicionales.
- Atención esmerada.
- Higiene o limpieza del local.
- Comodidad.
- Cercanía.
- Rapidez en el servicio.
- Agilidad en el cobro.
- Facilidad en el pago (tarjetas de crédito, cheques).
- Facilidad de estacionamiento.
- Horario accesible.
- Otros.

En todos los casos, se debe observar a la clientela y, si es necesario, preguntarle qué le gusta o disgusta del establecimiento y por qué compra tal o cual producto o servicio.

La respuesta a la pregunta ¿qué compra un cliente? involucra no solamente el producto específico o satisfactor principal; el cliente quizá esté dispuesto a caminar un poco más y comprar en otra empresas, a cambio de recibir los servicios adicionales que presta.

La satisfacción del cliente que demuestra su preferencia con nuevas compras, con sugerencias, comentarios o posibles reclamos ante una necesidad insatisfecha es muy importante tomar en cuenta como Administradores de las PYMES, el éxito del negocio radica en la destreza del empresario para detectar las verdaderas razones por las cuales el cliente acude a su negocio o empresa.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

La Corporación Financiera Nacional (CFN), tiene la siguiente clasificación, para que personas naturales o jurídica privada puedan acceder a los créditos que brinda.

TABLA N° 4

Clasificación de Empresas Según CFN

Tamaño	Criterio
Microempresa	Máximo 10 empleados permanentes (incluye propietario), cuyo activos totales, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 20.000.
Pequeña	Empresa Activos fijos, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 150.000 y tengan hasta 50 trabajadores
Mediana	Empresa Activos fijos, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 150.000. y tengas de de 51 hasta 150 trabajadores
Gran Empresa	Se deja entendido de manera tácita, los que tengan activos fijos excluidos terrenos y edificios que superen los US\$ 150.000

Fuente: ESPOL. *Revista Tecnológica*. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2007). *Estadísticas Económicas. PIB Industrial*.

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En el Ecuador, las PYMES generan aproximadamente 1, 000,000 de puestos de empleo, directos e indirectos, mantienen el 5% del total de exportaciones y el 95% de los establecimientos industriales.

Sin embargo, existe un problema latente en este sector, el acceso al crédito bancario para su financiamiento. Según la CAN, las dificultades de la PYMES para acceder a fuentes de financiamiento oportunas y baratas radican en la debilidad de las garantías de respaldo y su alto índice de riesgo; la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas determinó, en el 2009, a este como uno de los problemas más significativos del segmento, señalando entre las razones más importantes el incumplimiento tributario, desconocimiento de los canales para acceder a créditos, y garantías reales; es por ello que es habitual observar que

las PYMES muestran una baja participación de créditos de origen bancario como fuente de financiamiento de sus negocios.

El Consejo Nacional de Reactivación de la Producción y la Competitividad determina, por otra parte, que instituciones financieras como la CFN otorgan créditos a las PYMES que presenten su proyecto, mediante los Programas de Microcrédito. Esta fuente alternativa de recursos suple en parte al crédito bancario, que durante las crisis de 1998-1999 presentó un descenso sistemático en la colocación de créditos al sector privado; a pesar de ello, según estadísticas del Centro de Estudios Latinoamericanos desde el año 2001, el 2% de la cartera destinada al sector privado real se coloca en microempresas. Por los problemas existentes es necesario el desarrollo de nuevos proyectos de financiamiento para las PYMES, no únicamente en el sistema de intermediación financiera, sino más bien en un sistema aún no saturado, como el sistema de desintermediación o mercado de capitales.²⁰

3.3.9 Alcance Comercial

El comercio ecuatoriano, pese a ciertos cambios cualitativos y cuantitativos, no ha podido adquirir autonomía y desarrollo para modificar su antigua estructura. La Balanza Ecuatoriana, por el lado de las importaciones, se mueve significativamente por tres productos primarios, como son: petróleo, banano y camarón, cuyo valor agregado es bastante limitado, además de que su comercio está sujeto a la voluntad de los monopolios y políticas comerciales externas, cualquier cambio en la demanda de estos productos puede implicar graves desequilibrios económicos.

Ante lo expuesto, es de vital importancia fomentar dentro del país la producción de bienes secundarios, es decir que impliquen la utilización de mano de obra e insumos ecuatorianos.

²⁰ ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL – ESPOL. *Revista Tecnológica*. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2007). *Estadísticas Económicas. PIB Industrial*. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL GUAYAS. (2006). *Acceso al sistema financiero*.

Siendo las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, un importante motor para generar producción, empleo e ingresos a nuestra economía, entes gubernamentales y privados, están promocionando el crecimiento de las mismas, aumentando así su capacidad de comercializar con el exterior y así incrementar el ingreso de divisas para el país.

De aquí partimos que de las 15.000 PYMES existentes en el Ecuador, 8.100 se dedican al Comercio exterior esto nos permite intuir que más de la mitad tienen centrado su negocio en el área de compra y venta con el extranjero esto nos deja conocer el alto grado que tiene el país con el comercio internacional, de las cuales 7.200 se dedican a trámites de importación de materias primas y productos terminados en contraste de 900 empresas dedicadas a la exportación de productos terminados. De acuerdo a datos de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, conocemos que aproximadamente el 70% del comercio exterior ecuatoriano se realiza por la ciudad de Guayaquil.²¹

3.3.10 Comparación con el Enfoque Global

En América Latina un porcentaje muy alto del empleo total se genera en las pequeñas y medianas empresas, incluyendo las microempresas, así lo menciona uno de los estudios realizado por la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina); “Las pequeñas y medianas empresas (incluidas las microempresas) concentran el grueso de las firmas y cerca del 85% del empleo de la región.” lo cual implica que los ingresos y las posibilidades de desarrollo de la abrumadora mayoría de la población están directamente ligados al desempeño de estas empresas.

²¹ ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL – ESPOL. (2009). [www.dspace.espol.edu.ec]. Elma Ramírez. Guayaquil.

Actualmente se gestionan procesos del ALCA y TLC que son procesos que involucran a todos los sectores económicos y sociales del país y del hemisferio. El sector empresarial juega uno de los papeles más importantes, no solo por ser el motor del crecimiento económico, sino porque le da estabilidad al proceso. Así, las PYMES representan un gran reto de largo plazo. De allí la importancia de investigar y analizarlas y así fomentar la capacidad de creación y desarrollo de empleos de mejor calidad por parte de nuestras PYMES.

Conocer cuáles son las determinantes que las afectan ayuda a gestionar las correcciones a tiempo para no lamentar la destrucción del aparato productivo y protestar por el libre comercio y la integración.

3.3.11 Responsabilidad Social

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) se ha asociado normalmente a las grandes empresas multinacionales pero, actualmente y dada su importancia en la economía, se ha visto la necesidad de trasladar el concepto a las PYMES.

Las PYMES presentan una serie de características intrínsecamente distintas a las grandes empresas, ya que en las PYMES los procesos son a menudo informales y espontáneos, más vinculados a los valores y personalidad del empresario que a una decisión explícita y formal de los órganos de gobierno y dirección de la empresa.

Las PYMES no realizan acciones de Responsabilidad Social ya que consideran a estas como un conjunto de actividades formales que solo son aplicadas a grandes empresas sin embargo, si analizamos muchas de las acciones que llevan a cabo las PYMES en sus organizaciones, nos daremos cuenta de que pueden ser catalogadas como acciones de RS las mismas que pueden ser ejecutadas sin que estas tengan un marco formal dentro de los parámetros de RS, sino por simple acción de los gerentes de las PYMES. En definitiva, existen muchas PYMES que son socialmente responsables aún no siendo conscientes de ello.

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

Los niveles gerenciales se centran en los aspectos a largo plazo de la organización y de ellos depende el éxito y crecimiento de la misma. Estos son responsables de traducir los objetivos, metas y planes estratégicos que desarrollan los gerentes de nivel alto; supervisan las operaciones de la organización y se involucran directamente con los empleados e implementan tareas específicas.

Se puede identificar varios Niveles Gerenciales y estos son:

GERENTE DE 1ERA LINEA:

Cuya actividad se basa en dirigir a los empleados que no son gerentes, es decir, aquel personal que se encuentra en la parte operativa de la empresa:

- Su función cambiante es la implementación de mano de obra.
- Su valor primordial es enfocarse en la productividad.

- Su actividad principal es la búsqueda de mejoras en la actividad para mejorar la producción tomando en cuenta el recurso humano.

GERENTES MEDIOS:

Su actividad es dirigir a los gerentes de los niveles más bajos, por tal motivo el nombre, Gerentes Medios y los describimos así:

- Su función cambiante es la de controlar.
- Su valor primordial es el apoyo direccional
- Su actividad es el desarrollar a las personas, establecer las políticas, y hacer cumplir las normas y procedimientos en la empresa.

GERENTES DE ALTO NIVEL:

Consiste en compartir con personas contemporáneas, es decir, es la dirección ejecutiva de la empresa, las cabezas de la empresa, los cuales son responsables de toda la administración de la empresa, habilidades de conceptualización y diseño:

Su función cambiante se da en las asignaciones

El valor principal es la jerarquía y el compromiso con la visión de la empresa, mantiene el enfoque que fue planteado.

Sus actividades van entorno a la visión y siempre va ser de futuro, apoyando a las actividades y exigencias de la organización.

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMES

Con independencia de los niveles formales que aparecen a la vista y el nombre con los cuales se denominan y piramidán los puestos de la empresa (jefes, supervisores, coordinadores, gerentes, directores, etc.); lo importante es determinar el nivel de complejidad contenido en las tareas que se desempeñan en cada puesto como así también, cuál es el nivel de complejidad que posee el conjunto. Este último sería, precisamente, el nivel que correspondería a las PYMES. Es importante analizar, en lugar de la estructura de puestos de la organización, los requerimientos de tarea que el empresario "siente" sobre su puesto.

Muchas veces el empresario "siente" sobre su persona un conjunto de demandas que consisten, precisamente, en los nuevos requerimientos que la organización PYME, fruto del desarrollo, plantea al puesto de su máximo dirigente.

La organización PYME presenta la particularidad de resumir en la persona y en el puesto del empresario, un conjunto de requerimientos propios de tareas que en otras organizaciones son distribuidos entre varios puestos, de niveles y funcionalidades muy diferentes.

En las organizaciones PYMES, los niveles superiores están concentrados en la figura del dueño. Las transiciones más dificultosas, se producen cuando, como requerimiento del desarrollo alcanzado por la empresa, la organización intenta, como solución posible para resolver los requerimientos, generar puestos de gerentes, intermedios entre el dueño y los supervisores. La introducción de gerentes implica la creación de puestos cuyas decisiones correspondan a otros niveles.

La PYME, cuya figura empresaria corresponde a un empresario unipersonal, presenta la particularidad que su puesto, como máximo ejecutivo, supone el ejercicio permanente de distintas dimensiones de su rol.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Fabricación de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión y Fabricación de Relojes. Subsector Fabricación de Instrumentos de Óptica y Equipo Fotográfico

Tomando como ejemplo varias de las empresas encuestadas en este sector se puede indicar que los niveles gerenciales están basados en una estructura acorde a las más exigentes necesidades, lo que sumado a la experiencia de su personal, permite prestar una amplia gama de servicios con solvencia y efectividad.

A través de una eficiente complementación de recursos técnicos (medios de comunicación, hardware, software desarrollado a tal efecto) y recursos humanos, se optimiza la respuesta ante cada requerimiento, efectuándose

una rápida asignación, despacho y atención profesional, con el posterior diagnóstico y tratamiento de acuerdo a lo que corresponda.

Para brindar amplia gama de servicios, estas empresas cuentan con equipos de profesionales altamente preparados y actualizados en forma permanente. Estos equipos están formados por niveles gerenciales acordes al funcionamiento eficaz de esta estructura.

EL recurso humano es constantemente actualizado a través de cursos y actividades de formación dictados por las mismas empresas, o por otras instituciones a nivel provincial o nacional.

Además desarrollan sistemas de control y seguimiento de todo procedimiento que se realiza en cada área, buscando de esta manera la corrección de errores y la excelencia en cada una de las prestaciones.

4.1.1.3 Niveles Gerenciales del Sector: Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques

La efectividad de una organización depende directamente de la eficiencia y la eficacia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de sus habilidades para manejar los recursos que conforman su área de trabajo, con el fin de guiarla por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

En este sector los niveles gerenciales están enfocados al tipo y tamaño de la organización, en donde comúnmente el gerente de la empresa es el dueño y fundador de la misma, quien maneja y dirige el personal a su mando y es responsable del trabajo de los demás que ocupan el nivel más bajo de una organización.

En algunas empresas que forman parte de este sector cuentan con niveles medios de gerencia, donde los gerentes son los que controla y supervisan a los demás gerentes, se encargan de verificar los procesos al igual que pone en prácticas las políticas de la empresa, tratando así que se cumplan a cabalidad.

Al mismo tiempo en algunas empresas de este sector cuentan con niveles altos de gerencia quienes son responsables del desempeño de todos los departamentos, tienen una responsabilidad multidepartamental, conjuntamente con otros niveles gerenciales, son también quienes fijan las metas de la organización, y se encargan de la asignación de responsabilidades tomando así las decisiones importantes.

4.1.1.4 Niveles Gerenciales del Sector Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte

Un Gerente podrá desempeñarse en todo tipo de organizaciones, sin importar si es micro, pequeñas, medianas y grandes, además puede desempeñar sus funciones en niveles de conducción intermedios de la

organización, o bien en la gestión de emprendimientos de autogeneración, como emprendedor del propio negocio, desempeñándose en este caso como trabajador autónomo.

En este sector los gerente están habilitados para desempeñarse, como mando medio o emprendedor, en la gestión y supervisión de los procesos de producción, distribución y transporte, optimizando los recursos tecnológicos y humanos a su cargo, y a cooperar a nivel gerencial, en el nivel que corresponda a su función, en todos los requerimientos logísticos que se le demanden, atendiendo a estándares adecuados de competitividad, en el marco de un ejercicio responsable de la profesión. Alternativamente, podrá desarrollar estas funciones logísticas en áreas de gestión y otras organizaciones sociales.

4.1.2 Funciones del Gerente General

La gerencia debe asumir tres tipos de papeles:

- a. Papeles interpersonales.
- b. Papeles de información.
- c. Papeles de decisión.

Papeles interpersonales

El gerente debe actuar: como figura decorativa, líder y enlace. Como figura decorativa al desempeñarse como la principal persona de la empresa y preside

actos o rutinas de naturaleza legal o social. Lidera y es el responsable de la motivación y dirección del grupo de personas que componen la empresa. Y enlace porque mantiene una red de comunicación con diferentes contactos externos.

Papeles de información

El gerente desempeña tres papeles como: observador, diseminador y vocero.

Como Observador recibe una amplia variedad de información por estar en contacto con otras organizaciones e instituciones. Diseminador al transmitir información recibida de los externos o de otros subordinados a los miembros de la organización y finalmente tiene un papel como vocero al transmitir los planes, políticas acciones y resultados de la organización.

Papeles interpersonales

Dentro de éste nivel el gerente tiene cuatro papeles: emprendedor, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador. Emprendedor busca en la organización oportunidades e inicia proyectos que lleven al cambio: como manejador de perturbaciones es responsable de la acción correctiva a determinados problemas inesperados de la empresa. Como distribuidor de los recursos decide o aprueba las decisiones significativas organizacionales y como negociador es el responsable de representar a la organización en todo tipo de negocio.

Entre sus funciones pueden estar:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.²²

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Los gerentes deben ser líderes, delegar funciones que permitan establecer unidades de apoyo en función de su objetivo, tomando en cuenta todas aquellas actividades que garanticen una buena utilización de la mezcla de las funciones, para garantizar eficacia a la gerencia de las PYMES.

Debe velar por garantizar a sus clientes un producto o servicio con una buena calidad, ofreciéndoles un buen servicio técnico y post-venta, donde se tome en cuenta su grado de satisfacción y se maneje adecuadamente las nuevas tendencias de mercados.

²² ING. W. VARGAS (17 de junio del 2009) [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general]
Funciones del Gerente General

La gerencia de las PYMES debe focalizar su visión estratégica, a fin de clarificar el sentido de dirección de las empresas, identificar oportunidades desconocidas, explotar las fortalezas actuales y trabajar a fondo en las debilidades para poder competir adecuadamente. Todo esto en vista que el mercado se ha hecho más competitivo, las empresas a nivel mundial crean nuevas estrategias de mercadeo para lograr mayor penetración y captar mayores clientes para posesionarse en la mente del consumidor.

Los nuevos gerentes deben fortalecer más su nivel de competencia utilizando estrategias de mercadeo, ajustándose a los cambios y movimientos de este y adoptando estrategias agresivas en pro del desarrollo, estableciendo las bases para mantener clientes y mercados satisfechos.

Para poder afrontar los retos que el presente plantea a través del fenómeno de la globalización, apertura de mercados, desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, es fundamental que el gerente actual reúna las siguientes condiciones:

- Debe contar con una educación formal con base en la cual conozca, pueda aplicar, y dé importancia a las herramientas gerenciales modernas.
- Además, reconocer la importancia e impacto que han tenido la Internet y los desarrollos en telecomunicaciones en los sistemas de ventas; modernizándolos radicalmente, permitiendo reducir significativamente los costos de tener una fuerza de ventas y agilizando la comunicación con los clientes.

- También debe tener visión estratégica que le permita analizar la influencia de variables externas como las políticas del Estado, aperturas económicas, movimientos de la competencia, cambios en normativas laborales o económicas etc. y además realizar una planificación de mercadeo que conduzca a la organización hacia mayores niveles de competitividad.
- Por ello es necesario que esté enfocado en el cliente, en lograr su satisfacción; para lo cual debe siempre tener presente la importancia del enfoque de procesos para interrelacionarse positivamente con la función de producción, de manera de asegurar y mejorar la calidad, contribuir a la productividad de la empresa.
- Por lo antes mencionado debe ser una persona con un adecuado nivel de autoestima, que sepa motivar a su personal, y pueda construir equipos de trabajos creativos, motivados y capaces. Esto le dará una base sólida para ejercer su función.
- Por último requiere una profunda capacidad analítica en lo que se refiere a su personalidad para poder manejar e interpretar debidamente el gran cúmulo de datos e información que se puede obtener a partir de la investigación de mercados y los sistemas de investigación de mercadeo.²³

4.1.2.2 Funciones del Gerente General Sector Fabricación de Instrumentos

Médicos, Ópticos y de Precisión y Fabricación de Relojes. Subsector
Fabricación de Instrumentos de Óptica y Equipo Fotográfico

La revisión de estos catorce puntos permitirá comprender las funciones que los Gerentes de este subsector realizan a fin de llevar sus empresas adelante.

²³ **ING. CARLOS MORA VANEGAS** (2007) [<http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/perfil-del-gerente-de-mercados-venezolano.htm>] *Pequeñas y Medianas Empresas, PYME*

Constancia en el Propósito de Mejora

La misión de la empresa debe establecer siempre el propósito de mejorar de manera continua tanto los productos como los servicios brindados al cliente, propósito que debe mantenerse inalterado sin importar la posición competitiva que ocupe en el mercado.

Desterrar los Errores y el Negativismo

Quiere decir crear un ambiente que aliente a todos a innovar y cooperar en la organización, mejorando la calidad y superando, de ser posible, las necesidades y expectativas de los clientes.

No depender de la Inspección Masiva

Reemplazar el control por la prevención, evitando costos y mejorando la confiabilidad de los procesos.

No comprar exclusivamente por precio

La calificación de los proveedores y una buena relación con los mismos dentro de una política de largo plazo reducirán al mínimo el costo total, más allá de las diferencias que puedan apreciarse en los costos de los insumos tomados individualmente.

Mejora Continua en Productos y Servicios

A partir de un análisis de todos los problemas y dificultades existentes, la gerencia establecerá prioridades y asignará las responsabilidades necesarias para analizar y eliminar las causas de los mismos. Este proceso es sistemático y no tiene fin.

Instituir la capacitación en el trabajo

La capacitación, no solamente en la tarea específica sino también en las técnicas estadísticas y de resolución de problemas, es imprescindible para que todos se integren al proceso de mejora.

Instituir el Liderazgo

La Gerencia debe asumir el liderazgo de este proceso y dar soporte permanente a todos los grupos y sectores para que puedan realizar un trabajo mejor.

Desterrar el temor

El temor y la inseguridad son enemigos de la creatividad y la innovación. Los empleados atemorizados no pueden participar de un programa de mejora de la calidad.

Derribar las barreras departamentales

Los enfrentamientos entre departamentos y sectores de una misma organización, generan una utilización innecesaria de energías, que lejos de producir resultados para el conjunto, generalmente son una fuente de dificultades de compleja resolución.

Eliminar los "Slogans"

Si el "slogan" o exhortación a los empleados pretende resolver los problemas por sí mismo, penalizando a quien no los cumpla, se estará cometiendo el error de pensar que dichos problemas pueden resolverse solamente con buena voluntad.

Los "slogans" tomados en forma aislada son solamente enunciación de deseos.

Eliminar los "Standards"

Los "standards", tomados como valores negociados a partir de los cuales empleado y empleador quedan satisfechos, son una pesada carga para el sistema de calidad, ya que atentan contra el principio básico de que cualquier proceso puede ser siempre mejorado.

Proveer adecuada supervisión, equipos y materiales

Más allá de las expresiones de deseos, la gerencia facilitará la obtención de todos los recursos posibles y necesarios, a los efectos de avanzar en la dirección adecuada.

Educación y Entrenamiento constantes

La educación y el entrenamiento son vehículos fundamentales para el proceso de mejora continua. A medida que la organización progresa se deben liberar más recursos para el desarrollo de los empleados.

Formar un equipo de mejora al más alto nivel

La conducción del proceso estará ineludiblemente concentrada en un grupo de alta gerencia. Este grupo será el encargado de lograr el cambio cultural necesario y crear las condiciones para que el sistema evolucione según lo planificado.²⁴

²⁴ Hénder, LABRADOR. (2005). [http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/met_deming.pdf].

4.1.2.3 Funciones del Gerente general Sector: Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques

Coordinar y controlar la expedición de permisos para vehículos automotores, remolques y semirremolques de los servicios de autotransporte, del transporte privado de carga, servicios internacionales y con inversión.

Elaborar y controlar el registro y la expedición de placas y tarjetas de circulación para el arrendamiento de automotores, remolques y semirremolques.

Supervisar el registro de asamblea para empresas del servicio de autotransporte, siempre y cuando se modifique alguno de los datos como son: denominación, objeto social, domicilio o la integración del órgano de administración.

Coordinar y controlar el registro de convenios para el servicio de autotransporte.

Revisar los informes sobre la tramitación de los servicios de autotransporte, servicios auxiliares y del transporte privado de carga, que le competan.

Coordinar el registro de sociedades arrendadoras de remolques, semirremolques y vehículos para uso particular, así como sus modificaciones.

4.1.2.4 Funciones del Gerente General Sector: Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte

Según el ámbito en el que se desempeñe podrá cumplir las siguientes funciones:

En microempresas o empresas familiares, como encargado general de las áreas o sectores de: compras, gestión y seguimiento de pedidos, recepción y control de calidad de insumos, manejo de almacenes, gestión y control de stock, control de flujo de procesos productivos, organización y control de la gestión del transporte.

En pequeñas y medianas empresas (PYMES), como jefe de áreas de: compras, procesos productivos, gestión y control de stock, organización y mantenimiento de almacenes, preparación y expedición de mercaderías, distribución física y transporte etc.

En grandes empresas, como gerente general o gerente de áreas, en: la supervisión de la gestión logística de distintas áreas, la integración de procesos y el análisis de resultados.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

Los gerentes funcionales están acostumbrados a trabajar de una forma matricial. Un gerente funcional típico probablemente experimentará cierta disminución en el poder después de la transición, pero esto dependerá en gran medida de cómo el rol fue definido en la organización antes de la transición.

Los gerentes funcionales suelen conservar la responsabilidad de asignar a los individuos a los proyectos. Se espera que sigan tomando decisiones basadas en las necesidades de los proyectos, la ubicación del proyecto, las necesidades de desarrollo y las aspiraciones profesionales de los individuos, y así sucesivamente. En algunas organizaciones, los gerentes funcionales están acostumbrados a ir más allá de la asignación de individuos a los proyectos y han participado en la asignación de tareas a los individuos dentro de sus grupos. La selección individual de trabajo es un aspecto fundamental de cómo los miembros de un equipo se auto-organizan y debe delegarse en el equipo.

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

Los ejecutivos que manejan las PYMES están creando nuevos principios administrativos con el fin de lograr éxito en la nueva economía global, de tal manera que para alcanzarlo se requiere un nuevo estilo de dirección aunado a un cambio radical en las prácticas comunes de administración.

Todas las empresas incluyendo las PYMES depende directamente de la

eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo de PYMES es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.

- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.²⁵

Finalmente cuando se habla del gerente de una PYME, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión y Fabricación de Relojes. Subsector Fabricación de Instrumentos de Óptica y Equipo Fotográfico

La investigación exploratoria en este sector permitió determinar que en ciertas PYMES, comprobando no ser la mayoría, se manejan niveles operativos en los que se manifiestan gerentes funcionales para áreas tales como: administrativa, logística, comercial, contabilidad y producción.

Mientras que otro mayoritario porcentaje de PYMES de la muestra que se tomó de los sectores mencionados, indicaron no operar con gerencias funcionales y todas sus actividades recaían en el Gerente Administrativo quien dirige todas las funciones de liderazgo del negocio.

²⁵ SIN AUTOR, (Sin fecha de actualización)

[http://www.gerencia.us/empresarial/servicios/ventas/funciones_gerenciales/] *Funciones Gerenciales*

4.1.3.3 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques

De acuerdo a la investigación realizada en este sector, se puede determinar que las empresas, en todos los niveles, son manejadas y operadas por personas que cuentan con mayor o menor aptitud y actitud para el desarrollo de la función que desempeñan. El éxito o el fracaso de las mismas dependen fundamentalmente del buen desempeño primeramente de sus directivos y gerentes, pero no dejan de tener su importancia los mandos medios, operarios, personal administrativo, de ventas, etc.

Se ha podido observar de acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas a las personas de este sector que se manejan bajo un concepto de “calidad total” donde cada uno de los miembros integrantes de la organización, de todos los escalones y niveles, incluyendo hasta funciones de servicio como recepción, limpieza, telefonista, etc., debe realizar su trabajo correctamente y a la primera vez, para lograr estos objetivos es vital que todos y cada uno estén debidamente capacitado y motivado para la función que deben desempeñar.

Muchas de las empresas expresaron que, aún empleados u obreros con una capacitación previa de alguna institución oficial o privada, no reúnen

las condiciones necesarias para el desempeño correcto del trabajo. Generalmente poseen conocimientos técnicos teóricos pero muy poca práctica. Esto obliga a que las empresas deban realizar un esfuerzo adicional para adecuar esa mano de obra a sus requerimientos.

El problema es de mayor gravedad para personal de “mandos medios” donde además del conocimiento técnico específico se requieren condiciones de liderazgo y conducción.

A nivel universitario no existe la carrera de ingeniero mecánico, que sería la de mayor afinidad al sector en cuestión. Lo más cercano que se encuentra es la de ingeniero electromecánico con una fuerte tendencia hacia los temas eléctricos con relación a los mecánicos.

En este análisis no podemos dejar de mencionar que la pobre cobertura y calidad del sistema de educación formal es una de las causas básicas de la deficiencia mencionada.

4.1.3.4 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Otros Tipos de Equipo de Transporte

En este sector de la investigación se ha podido constatar, que tienen Gerentes funcionales con capacidades para desempeñar funciones productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita construir y hacer realidad los objetivos planteados, desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

- Robert Katz, 1986

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Robert Katz (1986, pp. 43-54), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

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): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.²⁶

²⁶ Daniel, ROMERO PERNALETE. Licenciado en Sociología, Master en Administración, Profesor de la Universidad de Oriente (Venezuela) en el área de comportamiento organizacional. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>].

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 (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.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

Transcurrido medio siglo desde la aparición, en 1955, del artículo de Katz en *Harvard Business Review*, sus planteamientos aún son citados con respeto por autores contemporáneos como Hersey et al. (Op. Cit., p. 15), Robbins (Op. Cit., p. 5) y Davis y Newstrom (Op. Cit., pp. 195-196).²⁷

²⁷ Daniel, ROMERO PERNALETE. Licenciado en Sociología, Master en Administración, Profesor de la Universidad de Oriente (Venezuela) en el área de comportamiento organizacional. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>].

- Henry Mintzbert, 1989

Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg, estableció doce roles que todo gerente desempeña cotidianamente.

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de

la organización.

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Roles informativos: relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Roles decisorio: vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia, como lo demuestra la referencia que de ellos hacen autores contemporáneos como Robbins (Op. Cit., pp. 5-7), Hersey et al. (Op. Cit., pp. 11-12) y Gibson et al. (Op. Cit., p. 18)²⁸

- Edgar H. Schein, 1978

Las habilidades que Schein (1978) considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. 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. La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

²⁸ EMPRENDEDORES EMPRESARIALES EXITOSO. (Enero 13, 2010). [<http://emprendedoresempresarialesexitosos.blogspot.com/2011/01/gerentes-y-lideres.html>].

El segundo grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. La última categoría descrita por Schein son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les

permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.²⁹

- Sims y Lorenzi, 1992 y Hall, 1996

Las habilidades de autoadministración del propio trabajo (Sims y Lorenzi, 1992; Hall, 1996), las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el automonitoreo o autoobservación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen y muchas veces requiere que la persona sea capaz de autocontrolar sus respuestas emocionales más espontáneas.

Para finalizar esta sección se puede concluir que en esta área de investigación es necesario efectuar una tarea de integración y de diferenciación de las literaturas sobre habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

²⁹ REVISTA ABANTES. (Octubre 1998). [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>]. Vol. 1, N 2, pp. 213-233.

Esto requiere identificar grupos de habilidades que posean como componente principal elementos conductuales o elementos emocionales. Además, se debe estudiar con mayor precisión la interrelación entre ambos conjuntos de habilidades.³⁰

- Kouzes y Posner, 1990

El modelo de Kouzes y Posner, que describe, al integrar el liderazgo transformacional y transaccional, cinco dimensiones claves sobre cinco comportamientos de los participantes:

1. Desafiar los procesos, extender los riesgos, los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder;
2. Inspirar una visión compartida, el grado con el que el líder describe una visión excitantes del futuro;
3. Habilitar a los demás para que actúen, es decir la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder;
4. Modelar el camino, extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados;
5. Dar aliento al corazón, el grado en que el líder proporciona una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

³⁰ *Ibíd.*

En más de seis años, Kouzes y Posner (1990) han preguntado a más de 7500 gerentes, qué es lo que admiran en sus líderes y sus respuestas se concentran en cuatro cualidades del factor credibilidad: Honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador. Estos autores que apuntan al éxito del liderazgo se encuentran más en la percepción de los seguidores sobre las habilidades del líder que en la percepción propia de él mismo. También, los líderes han logrado éxito porque son capaces de crear condiciones en las cuales los empleados pueden situarse en la práctica del aprendizaje organizacional.³¹

- Drucker, 1954

El pensamiento de Drucker da la perspectiva necesaria para entender el mundo empresarial moderno. Este pensamiento se fundamenta en contemplar el futuro como algo que ya pasó, pero el impacto real está apenas por conocerse. Así mismo conociendo los hechos del pasado podemos con mayor facilidad saber las consecuencias de lo hacemos en el futuro, y lo más importante poder analizar y solucionar las diferencias entre la libertad y las obligaciones hacia la comunidad en la sociedad moderna.

Drucker en su libro “la práctica de la gestión empresarial” en 1954 representó la obra cumbre de Drucker, donde intentó codificar los principios de la gestión, prescribir las habilidades básicas para la

³¹ UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA COLOMBIA. (Diciembre 2008).
[<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/909/90916203.pdf>]. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Vol. XVI, Núm. 2, pp. 31-45.

eficiencia gerencial.

En su libro las tres importantes premisas son: el reconocimiento de la gestión como una disciplina conceptual, la necesidad de los ejecutivos desarrollen una mentalidad integral y la concepción de un objetivo corporativo.

El objetivo en sí es radicar el concepto de empresa dominante y única, descartar la importancia del rendimiento mínimo para asegurar el funcionamiento y establecer unos objetivos detallados para todas las funciones vitales de la empresa.³²

- Raineri y Fuch, 1995

El estudio de estos dos autores es sobre el rol de los mandos medios, o supervisores de línea en las organizaciones. En la primera parte de este trabajo (Raineri y Fuchs 1995) analizaron como las habilidades de dirección de personal de los jefes determinaban la calidad de los servicios prestados por sus subordinados a clientes internos dentro de la organización. La siguiente parte se busca evidencia que permita analizar en forma empírica el rol que cumplen las habilidades de dirección de personal como determinantes de tres aspectos de la calidad de la vida de sus subordinados en el trabajo: el nivel de estrés que viven en su trabajo, el compromiso que tienen con la empresa y la percepción de progreso en

³² John E., FLAHERTY. (2 de enero 2002). [http://images.nica2305.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/Rb1hZgoKCmcAACRVZTM1/Peter_Drucker.pdf?nmid=18934074]. **Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind.** Editorial Jossey-Bass. p. 300.

sus carreras laborales.³³

- Barnard, 1983

Barnard, como Follet, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas, Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal; una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

Por ejemplo, las personas, para alcanzar sus metas personales dentro de los límites de la organización formal, se reúnen en grupos informales como los eran las pandillas, la empresa, para asegurar su supervivencia, debe usar estos grupos informales con eficacia, aun cuando sus fines, en ocasiones, sean contrarios a los objetivos de la gerencia. El hecho de que

³³ Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (Valdivia Chile 2002).
[<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>]. *Habilidades gerenciales Pág. 5*

Barnard reconociera la importancia y la universalidad de esta organización informal significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración.³⁴

- Schneider B. y Bowen E., 1993

Al mismo tiempo que los investigadores trataban de obtener las dimensiones y las causa del clima organizacional, tres cuestiones destacaban en el campo de la investigación (Schneider B. Y Bowen E., 1993). En primer lugar, el error de centrarse en niveles de análisis individual para llegar a un concepto organizacional. En segundo lugar, y relacionado con el primero, entender el concepto de clima y su medida como una variable individual es utilizar viejos (satisfacción en el trabajo) embotellado como nuevo (clima). En tercer y último lugar, el mismo y equivocado error de realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y elevarlo a la realidad general.

A modo de resumen, Scgneider reviso la literatura sobre el clima organizacional, concluyendo que es un concepto indeterminado. Por ello, Scheneider propone la idea de estudiar el concepto de clima para referencias específicas (clima para la seguridad, el servicio, etc.) lleva a la lógica asociación entre las dos principales perspectivas que se le

³⁴ ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA. (Jueves 26 de marzo de 2009). [http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/03/escuela-de-la-teoria-clasica-de-la_26.html]. *Evolución de la Administración, Historia de la Administración Chester Barnard.*

estaban dando al estudio de clima la psicológica y la organizacional.³⁵

- MacKenty, Saillant y Berube, 1997

Las habilidades interpersonales y emocionales se han transformado en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales, junto con una alta frecuencia de interacciones con otras personas. Por esta razón encontramos que muchas organizaciones promueven el desarrollo de este tipo de habilidades entre sus empleados. En el mercado nacional, estudios las organizaciones realizan capacitación para su personal en áreas como manejo de conflictos, negociación, liderazgo, trabajo en equipo y creatividad. Esto varía dependiendo del contenido del programa de capacitación, el tamaño de la empresa, la industria en que ésta opera y el tipo de propiedad. También, en el caso de las grandes empresas internacionales con casa matriz en países desarrollados, el entrenamiento del personal ejecutivo en este tipo de habilidades parece ser una norma. Empresas como Daewoo, Xerox y Coca-Cola tienen programas de desarrollo de ejecutivos en que se enfatiza la adquisición de habilidades interpersonales y emocionales. En éstas, las organizaciones, habilidades emocionales tales como la creatividad, flexibilidad, influencia positiva, creación de clima de equipo y la formación de relaciones de respeto son comunes en sus programas de desarrollo de ejecutivos y líderes.

³⁵ C. M., ALCOVER DE LA ERA. (2003). *Cultura y Clima Organizacional. Introducción a la Psicología de las Organizaciones.* pp. 387-414.

La falta de habilidades emocionales e interpersonales corresponde a una de las causas de estancamiento del desarrollo de la carrera de mayor frecuencia. Por ejemplo, la falta de sensibilidad hacia los demás, la frialdad, la distancia, la arrogancia, el exceso de ambición, las relaciones interpersonales de mala calidad, el aislamiento de los demás, el autoritarismo, la incapacidad de desarrollar y dirigir equipos de trabajo y la ineficiencia en la administración de personal. También se cita la incapacidad de adaptarse, ya sea a un nuevo jefe, a la cultura de la organización, a cambios en la organización, o la incapacidad para solucionar diferencias estratégicas o conflictos con los jefes. Sin embargo, otra fuente de fracaso de carreras laborales de administradores es un déficit de capacidades técnicas y profesionales para este tipo de cargos. Por ejemplo, la incapacidad de cumplir con los objetivos organizacionales, la pérdida de confianza por parte de sus superiores, el mal rendimiento, incapacidad de completar tareas, y la incapacidad de trabajar con tenacidad. En relación con este tipo de causas de fracaso se identificó a sujetos que poseían una orientación funcional estrecha, poca experiencia de negocios, o incapacidad de pensar estratégicamente. Al respecto, es importante considerar que la falta de desarrollo de estas habilidades puede tener consecuencias catastróficas en la carrera de los ejecutivos y profesionales. De hecho, cuando los ejecutivos fallan en su desempeño las empresas tienden a no darles una segunda oportunidad y reentrenarlos en sus habilidades deficitarias: por lo general, los reemplazan.³⁶

³⁶ REVISTA ABANTE. (Octubre 1998). [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>]. *Habilidades Gerenciales*. Vol. 1, N° 2, pp. 213-233.

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos. La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización

que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debe manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

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

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

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

EVALUACIÓN 360°

Uno de los procedimientos que se ha utilizado ya desde hace algunos años para evaluar las habilidades gerenciales es la denominada Evaluación 360°, éste método evalúa a la persona desde diferentes perspectivas: su jefe, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, su propia autoevaluación, también puede formar parte los clientes externos, éste último dependiendo de la cultura que tenga la organización. Lo que busca este método de evaluación es el “obtener retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos vista, a fin de eliminar la subjetividad del estilo tradicional de la evaluación, en el cual el jefe es juez y jurado.”³⁷

ASSESSMENT

Es un instrumento técnico utilizado para la evaluación del potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial, para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere realizar.

³⁷SIN AUTOR. (Sin fecha de actualización).
[<http://www.strategylinksolutions.com/peoplelink/notilink/articulos/competencias.pdf>]. *Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales.*

Un proceso de Assessment brinda beneficios tales como:

- Evaluación en forma precisa y completa del potencial,
- Brinda información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo,
- Ayuda a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto,
- Optimiza los esfuerzos orientados al desarrollo.³⁸

ENTREVISTA CONDUCTUAL

La entrevista conductual se utiliza frecuentemente para procesos de selección de personal. De igual forma, se puede utilizar para detectar como se ha desarrollado y cuáles son áreas de oportunidad de la persona en las competencias y/o habilidades esperadas organizacionalmente.

El objetivo primordial de esta entrevista es identificar y obtener evidencias, indicadores objetivos de la conducta laboral pasada del candidato, que sean observables y relativamente estables, que impliquen la posesión de una competencia determinada por parte del candidato, con el fin de contrastarlas con aquellas competencias laborales para el correcto desempeño del puesto o misión.

La entrevista puede ser la única oportunidad de obtener información relevante acerca del nuevo personal, con el fin de establecer el pronóstico de su actuación y desempeño en el puesto, misión o proyecto al que se le pudiera

³⁸SIN AUTOR. (Sin fecha de actualización). [<http://www.pwc.com/py/es/assessment>]. *Assessment como técnica de evaluación.*

asignar.

Desde este punto de vista, los objetivos claves que deben guiar una entrevista son: Recabar información amplia sobre el candidato, conocer en profundidad a la persona, sus rasgos, necesidades e intereses, explorar la trayectoria profesional y personal del candidato/a, así como verificar sus "competencias conductuales" específicas para el puesto o misión, y explorar más profundamente el área motivacional del candidato.

En la entrevista conductual no se infieren rasgos, sino consecuencias de la conducta para el desempeño del puesto.³⁹

MODELO PARA EVALUAR HABILIDADES GERENCIALES BAJO EL MODELO DE COMPETENCIAS

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones,

³⁹José de Jesús Vargas Flores¹ y E.Joselina Ibáñez Reyes². Noviembre 2008.
[<http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/numerodos/laentrevistaconductual.html>].
Entrevista Conductual.

rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas, ya que crean un punto común de referencia. El modelo de competencia adopta este enfoque. Este es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias.

4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences)

Información obtenida de auloglobal en su folleto virtual titulado “Desarrollo de Competencias Gerenciales” indica que entre los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencia que de manera reiterativa exige. Entre ellas se encuentran:

Competencias Gerenciales

- Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
- Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
- Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.

- Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

Competencias personales y humanísticas

- Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo
- Adaptabilidad: Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- Orientado a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos
- Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.

Competencias profesionales y técnicas

- Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.
- Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
- Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

Son numerosos los intentos que se han efectuado por describir las habilidades que debe poseer un ejecutivo para cumplir con las funciones de su cargo (por ejemplo, Schein, 1978; Hall, 1996; Sims y Lorenzi, 1992; Kouzes y Posner, 1990; Drucker, 1954; Barnard, 1983; Schneider B. y Bowen E. D., 1993; Fandt, 1994; Raineri y Fuchs, 1995; MacKenty, Saillant y Berube, 1997; Gardiner, 1996). Estas descripciones presentan variabilidad en las habilidades incluidas, dependiendo de los intereses de estudio de los autores, el nivel jerárquico del personal en que se centra el estudio y la industria para la que se definen las categorías de habilidades, entre otras variables. A pesar de esta variabilidad existen grandes áreas en que pueden ser categorizadas estas habilidades.

La mayor parte de los autores coinciden en que las habilidades gerenciales son muy importantes como cualidades que los Gerentes que están al frente de una empresa deben tener, es evidente que estas habilidades son adquiridas con el tiempo, sin embargo mientras más desarrolladas y sean utilizadas en la toma de decisiones de los Gerentes, mejores pueden ser los resultados y las metas cumplidas.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar Schein nacido en 1928 profesor de la Sloan School of Management del MIT quien investiga la cultura organizacional, la consultoría de procesos, el proceso de investigación, la dinámica de la carrera y la organización de aprendizaje y el cambio, donde ha hecho una marca notable destacándose en el desarrollo organizacional, generalmente se le atribuye la invención del término “cultura corporativa” así como “cultura empresarial”.

A continuación se detalla algunos datos importantes sobre este destacado profesional:

EDUCACIÓN DE EDGAR SCHEIN

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

PUBLICACIONES

- Lavado de cerebro y Totalitarianization en la sociedad moderna (1959).
- Persuasión coercitiva: Un análisis socio-psicológico de lavado de cerebro "de los prisioneros civiles de América por los comunistas chinos (1961), WW Norton (editores).
- Psicología de las Organizaciones (1980) ISBN 0-13-641332-3.
- Cultura Organizacional y de Liderazgo (1985) ISBN 1-55542-487-2.
- Proceso de Consulta Revisited (1999) ISBN 0-201-34596-X.

PREMIOS

- Lifetime Achievement Award "en el lugar de trabajo de aprendizaje y de rendimiento de la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo, 3 de febrero 2000.
- Everett Hughes Cherington Premio a la Carrera de Becas, Carreras División de la Academy of Management, 8 de agosto 2000.

- Marion Gislason Premio al Liderazgo en Desarrollo Ejecutivo, Boston University School of Management Executive Development Roundtable, 11 de diciembre 2002.

PROFESIONAL

- Fellow, American Psychological Association
- Fellow, Academy of Management

MIEMBRO DE LA JUNTA

- Junta Consultiva, Instituto de Operaciones Nucleares
- Miembro de la Junta, Massachusetts Audubon Society
- Miembro de la Junta, de Boston Lyric Opera

4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo por E. Schein.

Schein ha aportado conceptos para el desarrollo de una organización en su administración y ha sido conocido por temas tales como:

Persuasión coercitiva

La cual según Schein busca producir cambios de comportamiento ideológicos de una manera plenamente consciente, mentales individuales intactos, y

circunstancias que Shein menciona se las puede encontrar en ocurrencias de la universidad, fraternidades, la religión, programas de reinserción social, las fuerzas armadas y otras instituciones convencionales.

Desarrollo organizacional

Se encuentra enfocada en procesos de cambios en la organización cuyo objetivo es la eficiencia y salud de la misma que buscan un continuo crecimiento mediante el dinamismo y trabajo de quienes la lideran y de quienes la conforman.

Desarrollo profesional

Dentro de lo que conlleva el desarrollo organizacional, el desarrollo profesional es evaluado por:

- La administración que tienen las personas de sus carreras dentro y entre organizaciones
- La estructuración del desarrollo de las carreras de los empleados dentro de la organización.

Consultoría de procesos de grupo:

La consultoría de procesos de grupo busca el aportar con una retroalimentación a los miembros de la organización en cuanto al desempeño de su trabajo a fin

de que puedan tomar medidas correctivas o mantener y pulir actitudes que tienen esto con miras a obtener mejores resultados en sus actividades. En este proceso interactúa un consultor o instructor quien es el que analiza el comportamiento de los miembros de la organización y es quien ofrece la retroalimentación.

Cultura organizacional:

“Schein (2004) identifica tres niveles distintos en las culturas organizacionales:

- Artefactos y comportamientos.- Incluyen los materiales o elementos de identificación verbal en una organización. Arquitectura, muebles, código de vestimenta, chistes de oficina, y la historia todos los artefactos ejemplifican la organización.
- Valores.- Son las declaraciones de la organización o deseos de los elementos culturales. Esto es a menudo un escrito o declaración que el CEO o el presidente esperan se maneje y practique en todo el entorno de la oficina.
- Supuestos.- Los supuestos son los valores reales que la cultura representa, no necesariamente está asociada a los valores. Estos supuestos son típicamente tan bien integrados en la dinámicas de la oficina que son difíciles de reconocer desde el interior.”⁴⁰

⁴⁰ SIN AUTOR. (07 junio 2010).

[http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein&prev=/search%3Fq%3DEDGAR%2BSCHEIN%26hl%3Des%26prmd%3Dib&rurl=translate.google.com.ec&usg=ALkJrhhCSsELtBkZJIMjIqRmfrH05fnN-g]. *Edgar Schein*.

4.3.3 Habilidades Propuestas

- Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas han venido cobrando día a día mayor importancia en los programas de mejora continua de las empresas. Los rápidos cambios tecnológicos provocan que muchos conocimientos técnicos sean obsoletos en poco tiempo, por lo tanto, la habilidad que la fuerza de trabajo tenga para analizar información relevante se hace cada día más necesaria, por esta razón los Gerentes deben tener la capacidad de visualizar y solucionar problemas tomando decisiones en base a la información que tienen disponible, estas habilidades pueden ser aprendidas se trata de observar, analizar y resolver, y en el ejercicio cotidiano esto se puede aprender.

- Habilidades Emocionales

Estas habilidades están enlazadas de forma que para una adecuada regulación emocional es necesaria una buena comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz requerimos de una apropiada percepción emocional.

Quienes carecen a veces de comprensión y regulación emocional son aquellas personas que tienen una gran capacidad de percepción

emocional, sin embargo esta habilidad se puede utilizar sobre uno mismo o sobre los demás ya que incluye emociones internas, privadas, que son importantes para el crecimiento personal y el ajuste emocional.

Por otra parte, hay personas muy habilidosas en la comprensión y regulación de sus emociones y muy equilibradas emocionalmente, pero con pocos recursos para conectarse con los demás, esto sería un problema al momento de manejar al personal, ya que se necesita tener una gran capacidad empática para comprender a los demás.

En este sentido, las personas con cierto tipo de personalidad desarrollarán con más o menos facilidad, con mayor o menor rapidez, sus habilidades emocionales. Al fin y al cabo, la persona no es la suma de sus partes, sino una fusión que convive –milagrosamente de forma integrada.⁴¹

- Habilidades de Motivación y Valores

La motivación es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas

⁴¹ SOZA, Gabriel. [<http://www.definicionabc.com/social/seguridad.php>]. *Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Emocionales/ Seguridad.*

materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas, todo lo que es, por el simple hecho de existir.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

- **Habilidades Interpersonales**

La habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

4.3.4 Conceptualización de Sub Habilidades

TABLA N° 5

SUB HABILIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
Motivación y Valores	
Asunción de Riesgos	Tomar riesgos es una de las cosas más naturales para un gerente, sin embargo, los gerentes de éxito no se caracterizan precisamente por su temeridad, sino por todo lo contrario. La capacidad de los gerentes para asumir riesgos es un mito, desde el punto de vista de que tomar un riesgos está enfrentado con las pautas fundamentales de un buen negocio, como son las planificación y gestión.
Autoconfianza	La autoconfianza es el coraje, auto valoración y comodidad que uno demuestra en situaciones de tipo social, de solución de problemas, y de liderazgo. Rangos altos indican un buen auto concepto y estima, rangos bajos indican un sentido reducido de auto estima y valor.
Compromiso con la organización	Es la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización, con el fin de lograr los objetivos en común.
Liderazgo	El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros. El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás.
Orientación a la supervisión y el control	Es la capacidad para operar y controlar el esfuerzo de los colaboradores, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.
Orientación al crecimiento personal	Es el resultado de un largo proceso que se va manteniendo en el tiempo, y que permite que el individuo vaya aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, y su desarrollo emocional, biológico, espiritual y en todos los aspectos personales del individuo.
Orientación al éxito	Es un concepto y una experiencia, es la combinación de sus aspiraciones con la realidad; es el camino trazado por un individuo para lo cual cumple con tareas diarias a fin de llegar al objetivo que se planteo.
Orientación al logro	Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidas por otros, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

SUB HABILIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
Pensamiento estratégico	Implica que los esfuerzos se orienten a entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde quienes deciden deben desarrollar su actividad y donde de hecho surgen las necesidades de acción, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación posible de los recursos existentes.
Responsabilidad	Es definida como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Ser responsable también significa tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Habilidades Emocionales

Adaptación al cambio	La adaptación al cambio es una nueva conceptualización de la inteligencia, quien se adapta mejor y en menor tiempo posee un mayor nivel de inteligencia. Actualmente la inteligencia no se mide por una de sus funciones: la memoria, ni por el coeficiente intelectual, sino por la adaptación al medio, lo que requiere un cambio y un aprendizaje continuo.
Adaptabilidad	La adaptabilidad de alguna manera, es aceptar 100% la situación actual, es la facilidad con la que un sistema o un componente puede modificarse para corregir errores, mejorar su rendimiento u otros atributos, o adaptarse a cambios del entorno. Para que una organización se adapte a una nueva situación implica que desde el Director de la Compañía hasta el encargado de la basura asuman esta nueva condición, cosa poco fácil para aquellos que ocupan cargos directivos, pero muy valiosa para la institución que se encuentra atravesando un problema serio.
Humildad y sencillez	La Humildad significa saber y aceptar la verdad sobre nosotros mismos, con honestidad, liberándonos de la vanidad y del desengaño; y la sencillez tiene que ver con la manera de llevar la vida manifestándonos con una transparencia personal que permite a los demás conocernos tal y como somos.
Responsabilidad Social	Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que toman las diferentes personas, en este caso los directivos, y organizaciones como parte del logro de sus propios objetivos y metas.
Capacidad para despedir personas	El momento de despedir a un empleado es uno de los más difíciles en la carrera de un ejecutivo. Es un momento negativo, con alto nivel de emoción y dependiendo de la situación puede requerir sangre fría por parte del jefe. Por esto, los gerentes reconocen que es un proceso desagradable y nada confortable, independiente de las condiciones del despido, que requieren de una capacidad especial para hacerlo sin dañar al otro.

SUB HABILIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
Empatía	Es la capacidad que un individuo puede tener de sentir aquello que otro tiene y, por tanto, compartir su sufrimiento. La empatía no es equiparable a otros sentimientos ya que es muy peculiar. Sin embargo, puede ser relacionada con otros sentimientos tales como el amor, el compañerismo y la entrega por el otro.
Resiliencia	Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de personas para recuperarse frente a la adversidad y 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.
Sociabilidad	La sociabilidad resulta ser aquella calidad o cualidad de sociable que presenta una persona, es decir, aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y también, a aquel individuo preeminentemente afable que le gusta relacionarse con el resto de las personas.
Seguridad	La seguridad es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida; en general, este término suele utilizarse para hacer referencia al conjunto de medidas implementadas para cuidar a una población de delitos que pueden cometerse y poner en riesgo la integridad física.
Tolerancia al riesgo	La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia). Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

Habilidades Analíticas

Aprendizaje continuo	Es la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.
Autoevaluación	Es la capacidad de evaluarse a sí mismo. Es decir, el gerente que se evalúa toma en sus manos el proceso de valorar su propia conducta, ideas o conocimiento con una perspectiva de crecimiento continuo.

SUB HABILIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
Capacidad de decisión	La capacidad de decidir sólo se desarrolla en la medida en que el hombre está dispuesto a asumir un riesgo. Para querer algo es preciso arriesgarse a no conseguirlo. La voluntad ha de decidir y debe tener la capacidad de hacerlo. Es la capacidad del "salto" hacia la acción a partir de un pensamiento no concluido ni determinante. La decisión no es nada, cae en el vacío si no se ejecuta. La ejecución de lo decidido se lleva a cabo, precisamente, por medio del mando, gracias al cual orienta las acciones de los otros - y de mí mismo- hacia el logro del objeto de la decisión.
Capacidad para obtener información relevante	Para seleccionar y obtener de manera apropiada la información es necesario desarrollar habilidades que faciliten esta obtención, las cuales son adquiridas en un proceso que involucra la práctica. Por ejemplo, clarificar cada documento, qué aporta, qué utilidad tiene para la propuesta o meta a cumplir, identificar aspectos clave, ordenar la información de acuerdo con la estructura del proyecto o idea a desarrollar, elaborar cuadros de ideas a fin de definir cuán importante es la información adquirida, y finalmente leer la información, compararla y validarla.
Identificación de problemas	Es la capacidad que tiene un gerente en determinar que obstáculo se interpone en el camino, es decir la desviación que hay entre lo que debería ser (lo proyectado) y lo que en realidad es. El objetivo de solucionarlo es volver al camino que nunca se debió perder.
Visión Prospectiva	Es la capacidad de adelantarse a los acontecimientos tomando en cuenta situaciones pasadas, así como también los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.
Creatividad e Ingenio	La creatividad e ingenio es la facultad de crear o la capacidad de creación. Consiste en encontrar métodos u objetivos para realizar tareas de manera nueva o distinta, con la intención de satisfacer un propósito. La creatividad permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil, eficiente o económica.
Evaluación de alternativas	Es la capacidad de evaluar cada alternativa en relación al grado de cumplimiento de los criterios establecidos, la mejor opción no necesariamente será de mayor valor, sino aquella en la que mejor se integren los valores de los criterios de acuerdo a su importancia.
Configuración y abstracción de situaciones	Es un proceso mental que se aplica al seleccionar algunas características y propiedades de un conjunto de cosas del mundo real, excluyendo otras no pertinentes. En otras palabras, es una representación mental de la realidad.

SUB HABILIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
Toma de decisiones	Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Para ello es necesario comprender en forma clara las alternativas mediante las cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Al mismo tiempo se necesita la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, es importante tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de alternativas que satisfagan de un modo más efectivo el logro de la meta.

Habilidades Interpersonales

Confianza con colaboradores	La confianza es la característica en la cual se basan las relaciones interpersonales; además marca la gran diferencia entre un jefe y un líder. Un líder es una persona de entera confianza para sus colaboradores, ya que estos seguirán la visión del líder aguardando un mejor porvenir para ellos. Adicionalmente la confianza Líder - Colaboradores, brindará características productivas intrínsecas que de otra manera no se podrían lograr y sin confianza solo sería una relación Jefe - Subordinado que se ve igual frecuentemente.
Desarrollo de personas	El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual las personas que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo y así poder disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.
Facilitador	Es la capacidad de facilitar el desarrollo de un individuo, a fin de que el mismo pueda desarrollar y alcanzar sus objetivos y los resultados que quiere (individuales o en un equipo). Es esa capacidad de facilitación, la característica vital de los líderes dentro de las organizaciones.
Influencia e Impacto con colaboradores	Existen diferentes formas de influenciar en los colaboradores, entre ellas existe la posibilidad que tienen los líderes de la empresa para premiar a sus colaboradores con ascensos, aumentos salariales, y otros incentivos. Se basa también en la capacidad que tiene el líder para las relaciones humanas con sus colaboradores, es decir mientras mayor sea la simpatía mayor será la influencia en ellos.
Selección efectiva de colaboradores	Es la habilidad de elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más idóneo, para un puesto o cargo determinado; tomado en cuenta sus capacidades y destrezas para ocupar un puesto de trabajo.

SUB HABILIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
Sentido de efectividad	Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona para obtener determinado resultado a partir de una acción. La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.
Trabajo en Equipo	Es la habilidad para comunicarse con otras personas quienes comparten habilidades o conocimientos, y así complementarse entre sí, además deben tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad, una confianza que les permite delegar en la competencia del compañero, y parcelar su trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte.
Comunicación efectiva	Es la capacidad que un gerente debe asumir para diseñar un plan de acción que permita que la información circule de tal manera que pueda ser entendida por cada uno de los miembros que forman parte de ésta, y además que el mensaje pueda llegar a todos de la manera más clara posible, para que las metas u objetivos de la empresa puedan alcanzarse. Se refiere también a la capacidad de retroalimentar y aceptar información de doble vía.
Confianza con compañeros	La confianza con compañeros implica buena disposición a establecer un vínculo de colaboración y apoyo en una determinada actividad o tarea. Se puede ser compañeros de afición, de deporte, y de trabajo. Un compañero de trabajo es una persona, con la que se puede colaborar e intercambiar ideas referidas a un objetivo laboral común. Cuán mayor entendimiento, respeto, y comunicación tengamos, mejor, pero estas tres cosas se pueden obtener sin que necesariamente seamos por añadidura amigos.
Diagnóstico de equipo	Se basa en diagnosticar qué acciones se necesita tomar para mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo o colectivo de personas y así obtener una completa radiografía de los aspectos que determinan el rendimiento del grupo que le permitirá identificar aspectos de mejora.

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR Y SUBSECTORES EN LAS PYMES DE QUITO

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria donde se pretende conocer las habilidades que dominan los Gerentes en las PYMES del distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías clasificadas según el CIU.

La muestra correspondiente a los sectores de mi investigación es por un total de 26 empresas clasificadas de la siguiente manera.

TABLA N° 6

SECTORES Y SUBSECTORES	# DE EMPRESAS
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES	5
FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	16
FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE	5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

El formulario de la encuesta fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FALIMAR, la encuesta está conformada por 9 hojas con 80 preguntas de acuerdo a las siguientes Habilidades:

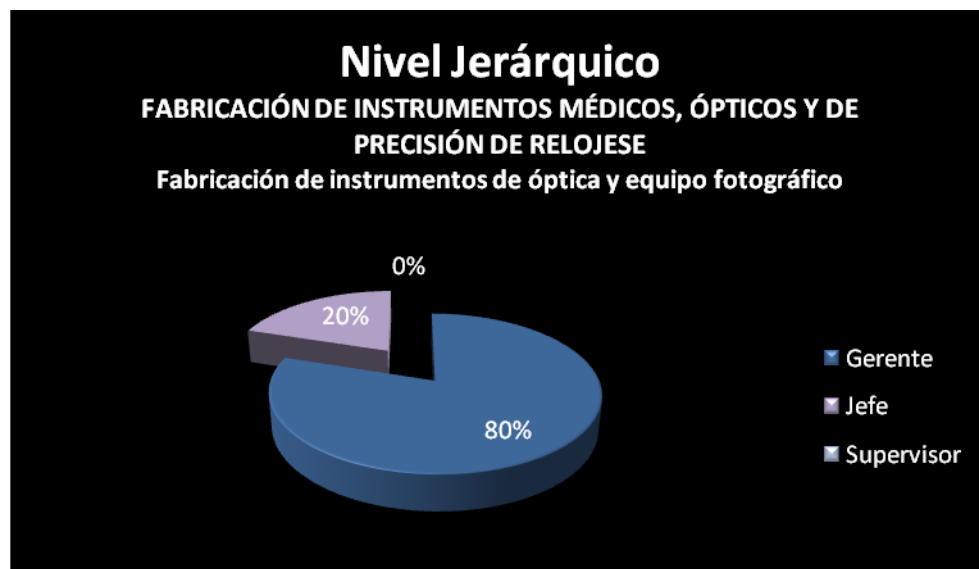
- Analíticas
- Emocionales
- Interpersonales
- Motivación y valores.

A continuación se van a ir explicando los resultados obtenidos en la investigación:

5.1 DATOS GENERALES POR SECTOR

- **Nivel jerárquico predominante**

GRÁFICO N° 1



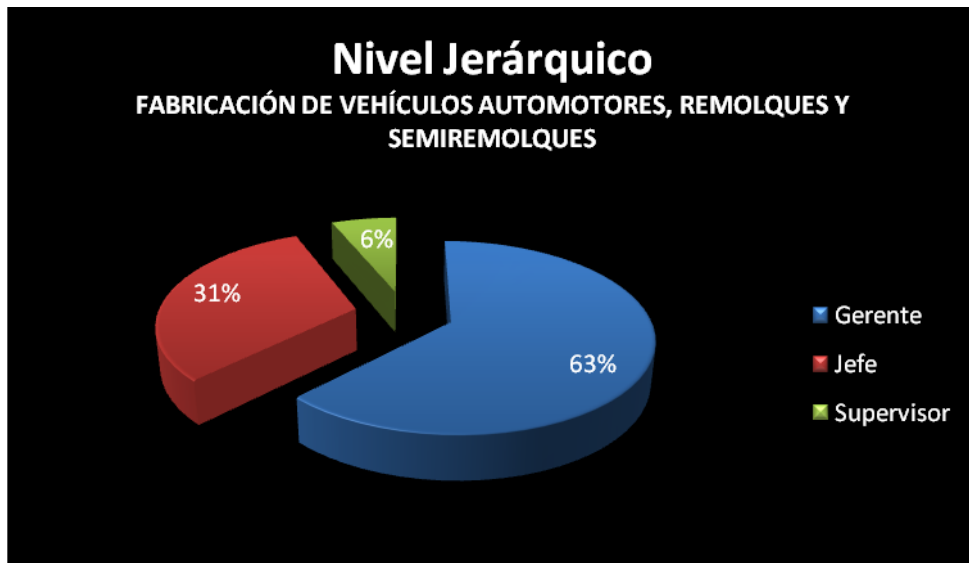
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Se ha determinado que nivel jerárquico que predomina en el Subsector de Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico, son los Gerentes con un 80%, seguidos por los Jefes en menor proporción con un 20% y que en algunas de las empresas a pesar de contar con colaboradores no forman parte

del nivel jerárquico de las compañías.

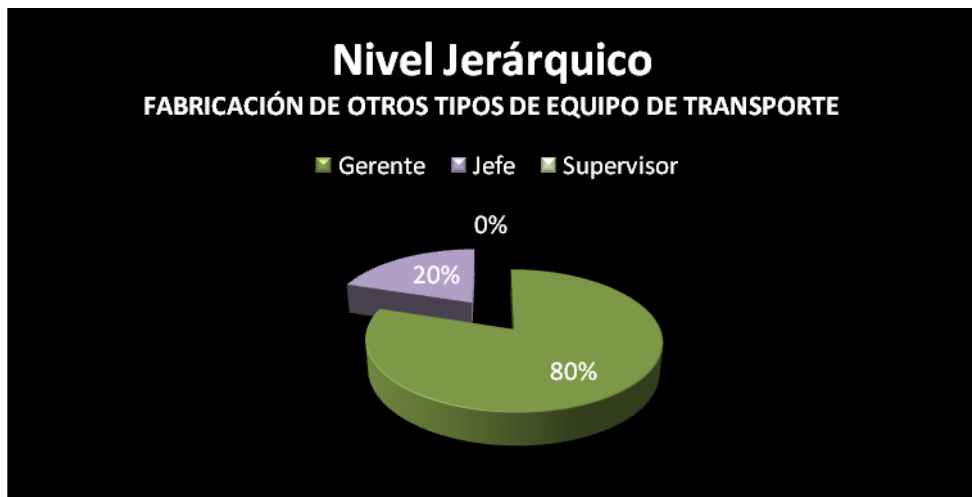
GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En el Sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques se ha podido constatar que a nivel jerárquico, el nivel predominante es el de los Gerentes con un 63% seguido por los Jefes con un 31%, mientras que el 6% pertenece a colaboradores, lo que da a entender, que a pesar de que en este sector las empresas son pequeñas la presencia de los colaboradores también es importante en el giro del negocio y se mantiene una jerarquía de tres niveles.

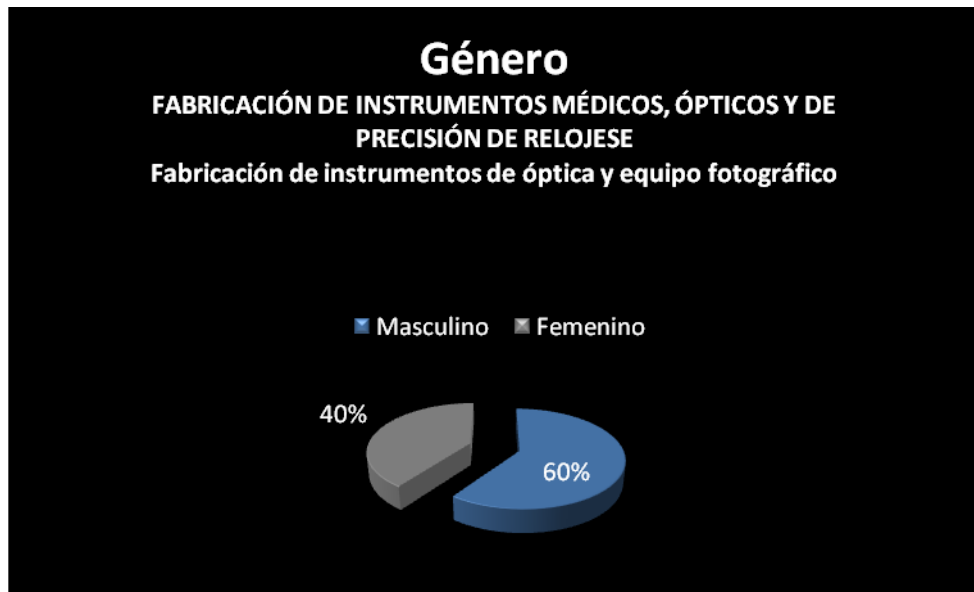
GRÁFICO N° 3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con respecto al Sector de Otros tipos de Transporte, se puede determinar gracias a los datos obtenidos, que un 80% de los que accedieron a realizar la encuesta fueron Gerentes, mientras que un 20% representan a los Jefes. En este sector se puede notar que las empresas no son pequeñas, por ende su organización es grande y el nivel jerárquico se limita a Gerentes y Jefes.

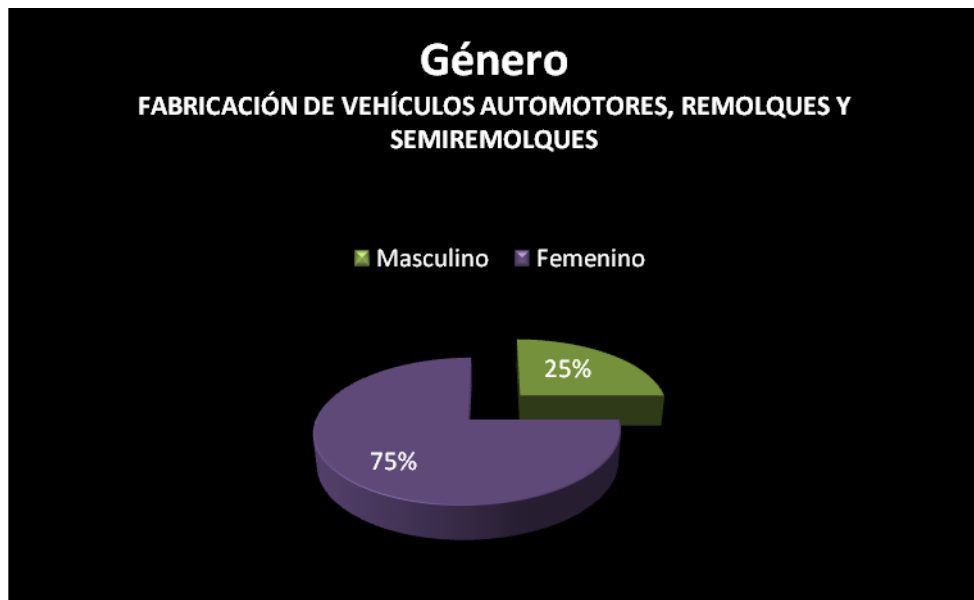
- **Género predominante**

GRÁFICO N° 4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

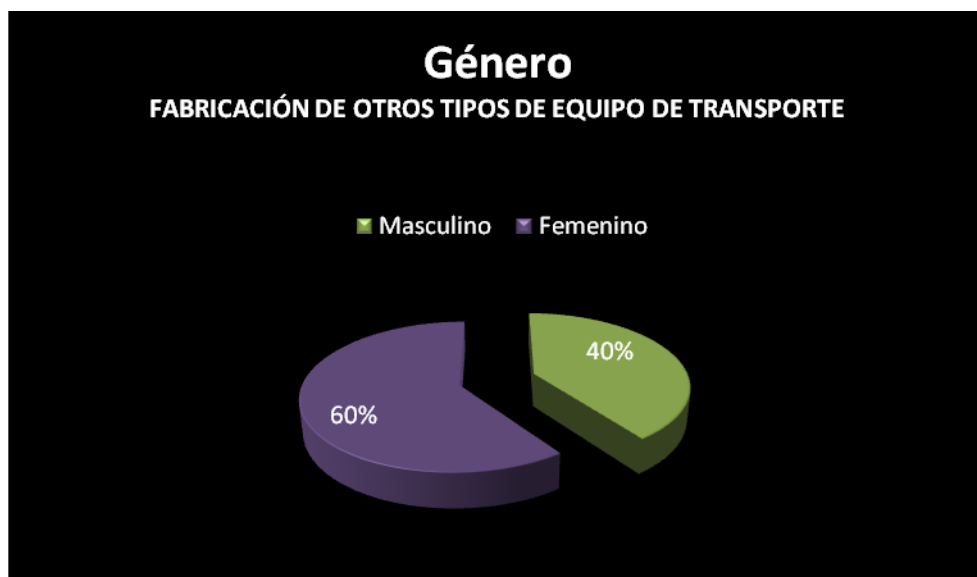
El Género predominante en este sector de Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico, es el masculino con un 60% seguido muy cerca por el género femenino con un 40%. No hay un motivo por el cual podamos justificar que el género masculino es el más predominante, pero más adelante analizaremos las variables que nos pueden indicar varias razones de estas estadísticas.

GRÁFICO N° 5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En este sector que se dedica a la Fabricación de vehículos Automotores, remolques y semiremolques se puede constatar según la encuesta realizada que el género femenino es más predominante con un 75% mientras que el género masculino se manifiesta con un 25% en este sector.

GRÁFICO N° 6

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

De acuerdo a las encuestas realizadas al sector de fabricación de otros tipos de equipos de transporte, se puede destacar que en el género que más predomina es el femenino con un 60%, mientras que el masculino con un 40%. A pesar de que se podría especular que en este sector el género masculino sería el más predominante se puede decir que se rompe el paradigma al constatar que el género predominante es el femenino en un 20% más que el masculino.

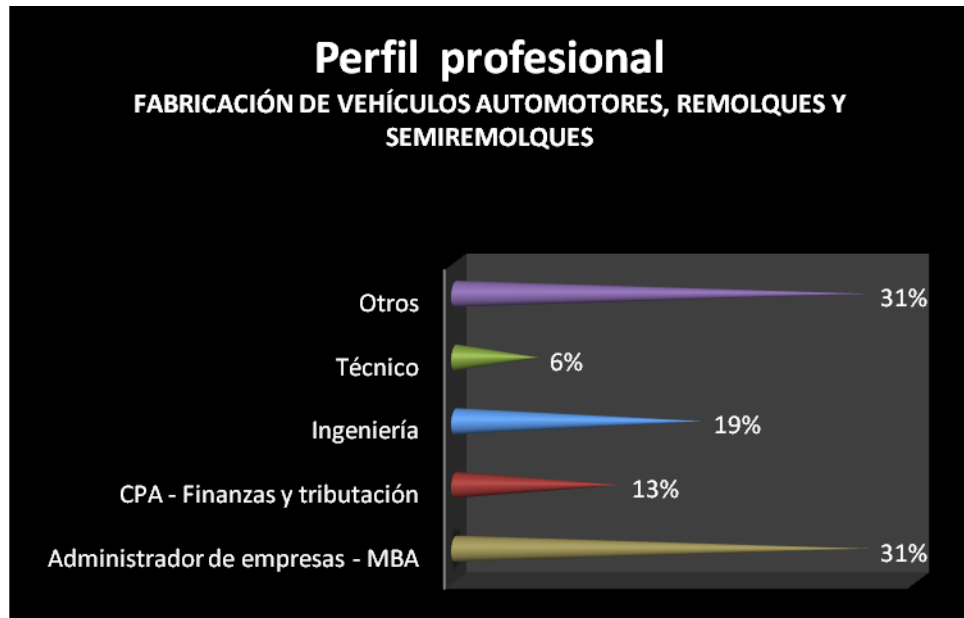
- **Perfil profesional predominante**

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Según las estadísticas obtenidas en esta investigación se ha encontrado que el perfil profesional que más predomina en este sector son los Administradores y los Ingenieros con un 40% así como también hubo respuestas en las encuestas realizadas donde la opción era otros con un 20% esta opción fue escogida por personas que son médicos especializados en oftalmología.

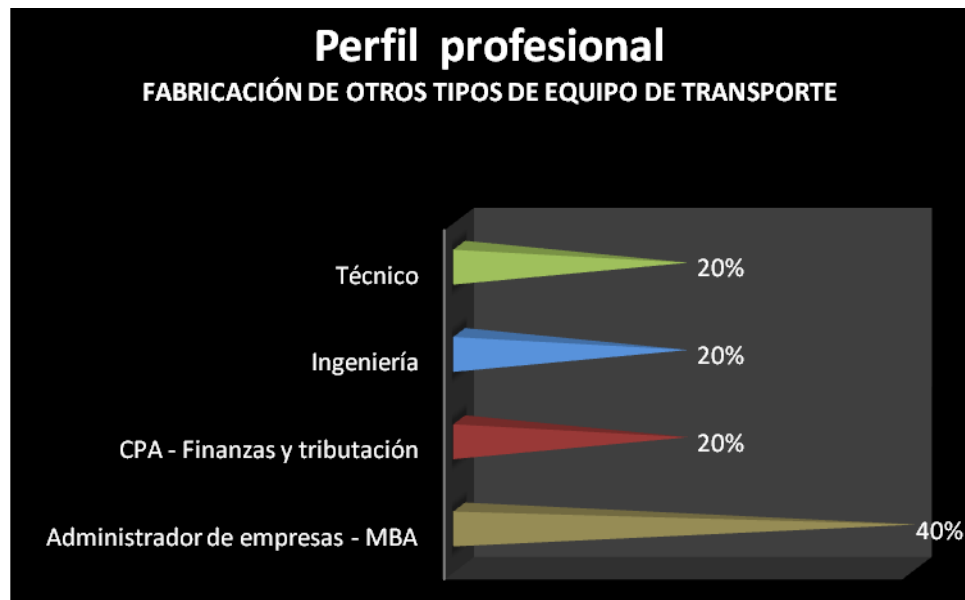
GRÁFICO N° 8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Las encuestas realizadas a este sector indican que un 31% de los encuestados son Administradores o tiene otra profesión que no estuvo enlistada en la encuesta, como por ejemplo mecánicos empíricos. Se debe tomar en cuenta que estas compañías perteneces a las PYMES y por lo general son empresas familiares donde los conocimientos han sido obtenidos a través de la experiencia. Se puede observar que un 19% de los encuestados también optaron por la opción de ingeniería, ya que en este sector los ingenieros mecánicos y electrónicos son quienes por lo general se dedican a la fabricación y diseño de carrocerías al igual que los técnicos los cuales están representados por 6% de los encuestados y por ultimo un 13% de los encuestados son CPA.

GRÁFICO N° 9



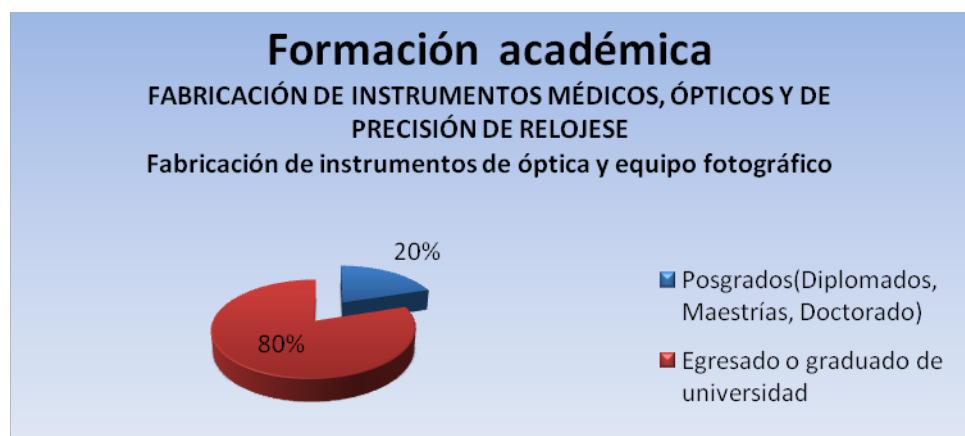
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

La información obtenida para este sector indica que un el 60% de los encuestados están divididos en tres perfiles: ingenieros, técnicos y CPA con un 20% cada uno; mientras que una gran mayoría son Administradores de empresas representados por un 40% sobre las encuestas realizadas.

- **Formación académica predominante**

GRÁFICO N° 10

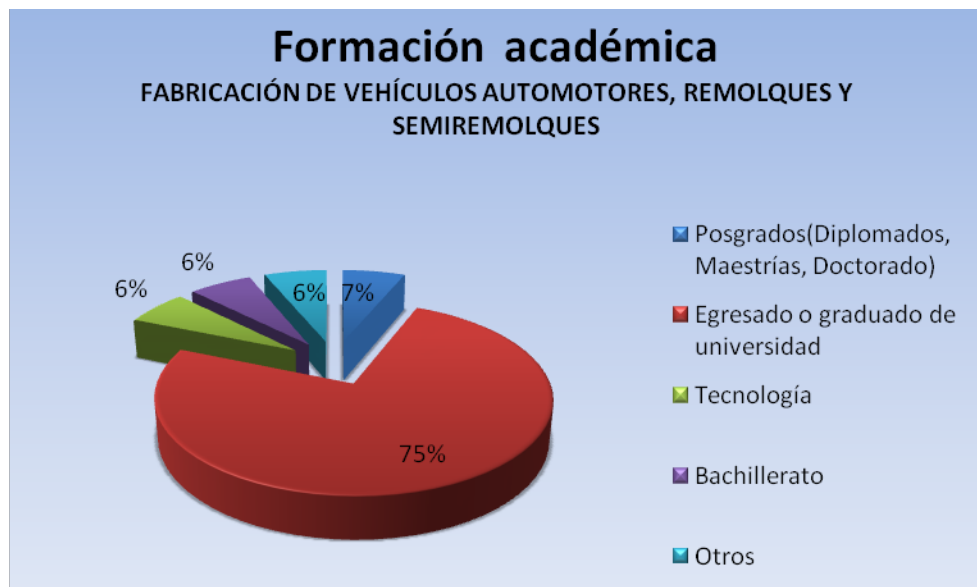


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Al hacer un análisis más detallado a nivel de Sectores y subsectores se puede decir que las encuestas realizadas a este subsector de Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico, indican que la formación académica se divide en dos grupos: egresados o graduados de universidad en un 80% mientras que un 20% de los encuestados han realizados postgrados.

GRÁFICO N° 11



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En este sector de Fabricación de vehículos automotores, remolque y semiremolques las formación académica predominante con un 75% son los egresados, apenas un 7% han realizado posgrados, mientras que algunos de los encuestados su formación académica ha sido tecnologías y bachilleratos con un 6% cada uno. También se debe tomar en cuenta que una de las variables que también aparece en la encuesta era “otros” donde el 6% de los encuestados escogieron esta variable para definir su formación académica. En esta opción se encuentran mecánicos empíricos y personas que han aprendido su profesión y a manejar sus empresas a través de la experiencia que han tenido.

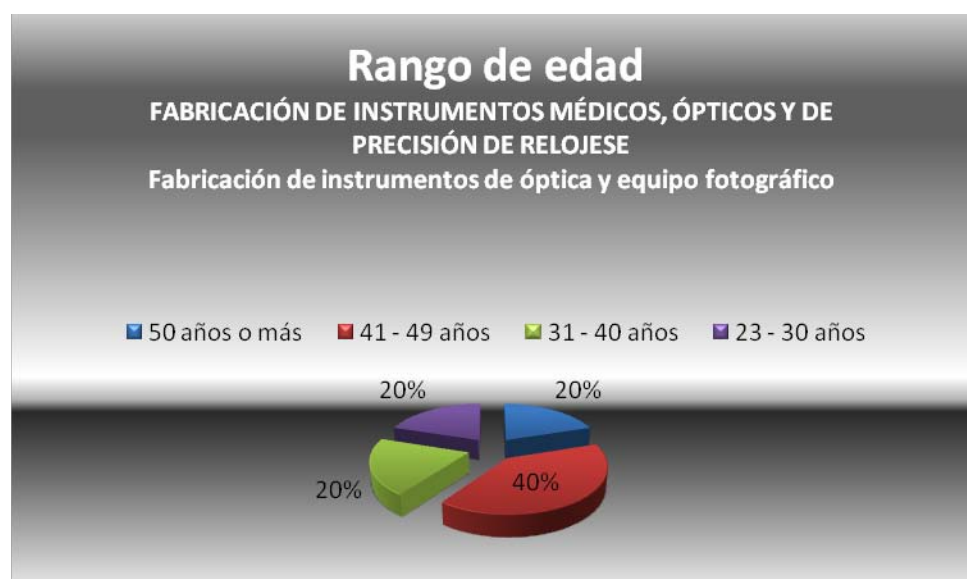
GRÁFICO N° 12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Esta investigación permite determinar que en este sector la única formación académica predominante son los egresados o graduados de la universidad.

- **Rango de edad predominante**

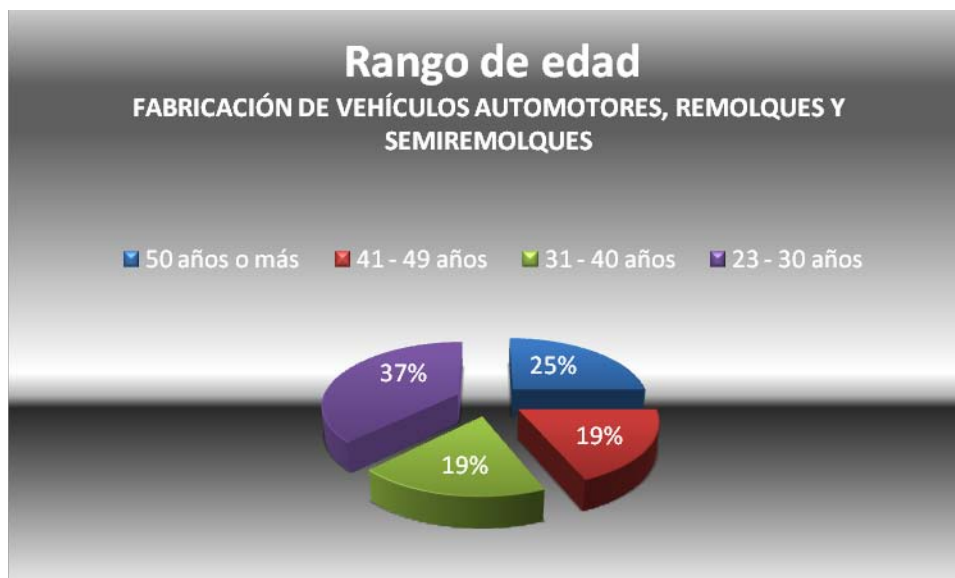
GRÁFICO N° 13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En el subsector de Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico los rangos de edad están bastante divididos de acuerdo a las variable que establecimos en las encuestas para este sector, sin embargo predomina con un 40% las personas que están 41-49 años de edad.

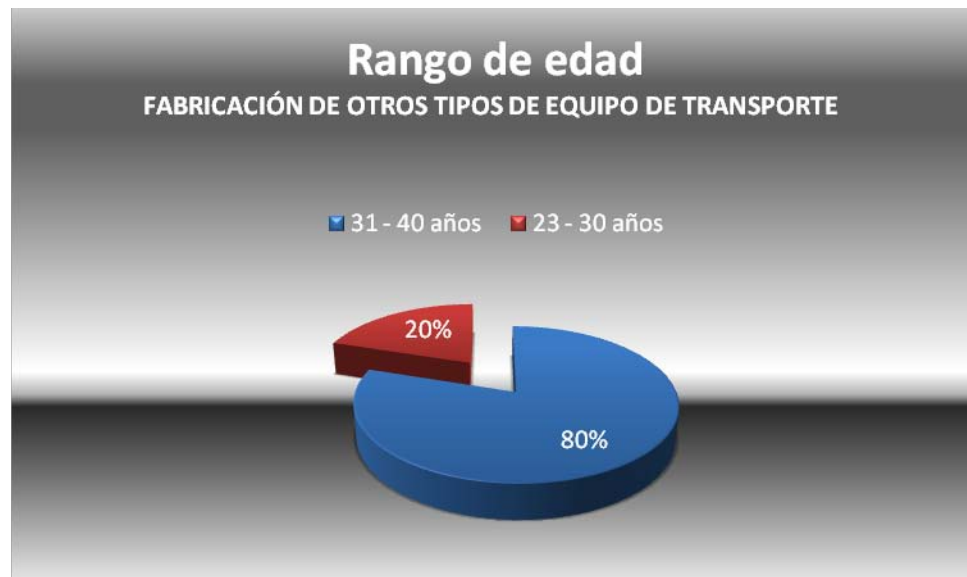
GRÁFICO N° 14



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Se puede decir que en el sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques, los rangos de edad están bastante divididos predominado en este las personas que están en un rango de edad 23-30 años con un 37% lo cual nos indica que personas bastantes jóvenes son quienes dirigen y trabajan en estas empresas.

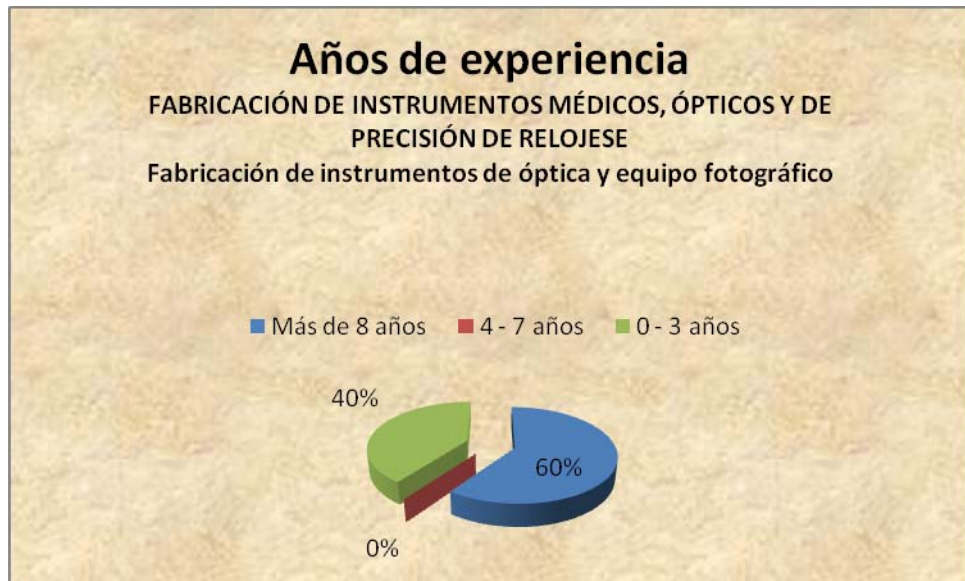
GRÁFICO N° 15

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Se ha podido determinar que en el sector de Fabricación de otros tipos de equipo de transporte, el rango de edad es bastante marcado, donde el 80% de los Gerentes están en un rango de 31-40 años y un 20% están entre los 23-30 años, también se ha determinado que las personas que son jefes en este sector están entre este último rango de edad, mientras que los dueños, quienes son los Gerentes están el rango más alto de edad es decir de 31-40 años.

- **Años de experiencia predominante**

GRÁFICO N° 16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

De acuerdo a esta investigación se puede determinar que en este subsector gran parte de los encuestados tiene más de 8 años de experiencia en su cargo, sin embargo también se puede comprobar que las personas que trabajan para las empresas de este subsector tienen igual o menos de 3 años de experiencia, lo que indica que tanto personas con experiencia en cargos gerenciales como personas sin experiencia forman parte de este sector. Sin embargo, es importante destacar que el 60% de las personas encuestadas en este subsector cuenta con una trayectoria de más de 8 años lo que indica que la mayoría de personas que dirigen estas empresas tienen una trayectoria considerable tanto en administración de las mismas como en el mercado en el que se desempeñan.

GRÁFICO N° 17

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En este sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques las encuestas indican que un 37% tienen más de 8 años de experiencia, mientras que un 38% tienen mínimo 3 años de experiencia en los cargos que se desempeñan y un 25% están entre 4 y 7 años de experiencia. Lo que permite conocer que en este sector; sin tomar en cuenta el nivel profesional y académico, las personas que dirigen y trabajan en estas empresas tienen una larga experiencia en el puesto en el que desempeñan y por ende en el mercado al que pertenece este sector.

GRÁFICO N° 18

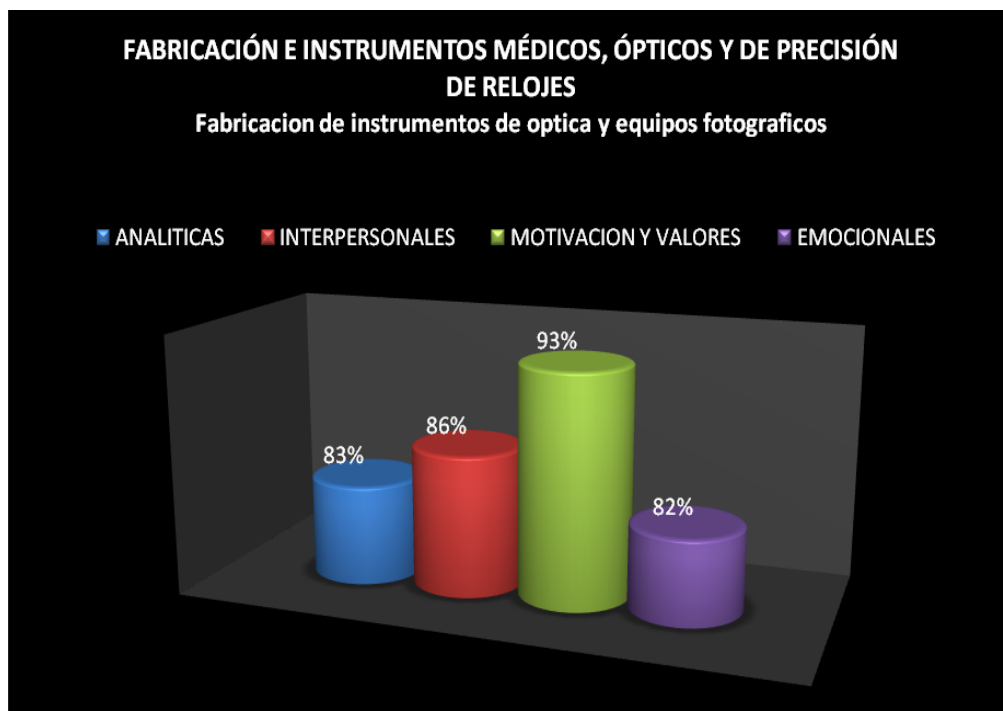
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas realizadas, se puede decir que muchas de las personas que trabajan y dirigen este sector tienen más de 8 años de experiencia y están representados con un 40% del total de los encuestados, de igual manera hay personas con una experiencia de 0-3 años representados con el 40% también, y por último las personas con 4 a 7 años de experiencia las cuales representan el 20% de los encuestados. Al igual que el anterior sector, este tiene gente con una gran experiencia dirigiendo y trabajando para estas empresas.

5.1.1 Habilidades Encontradas en el Sector de Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación realizada

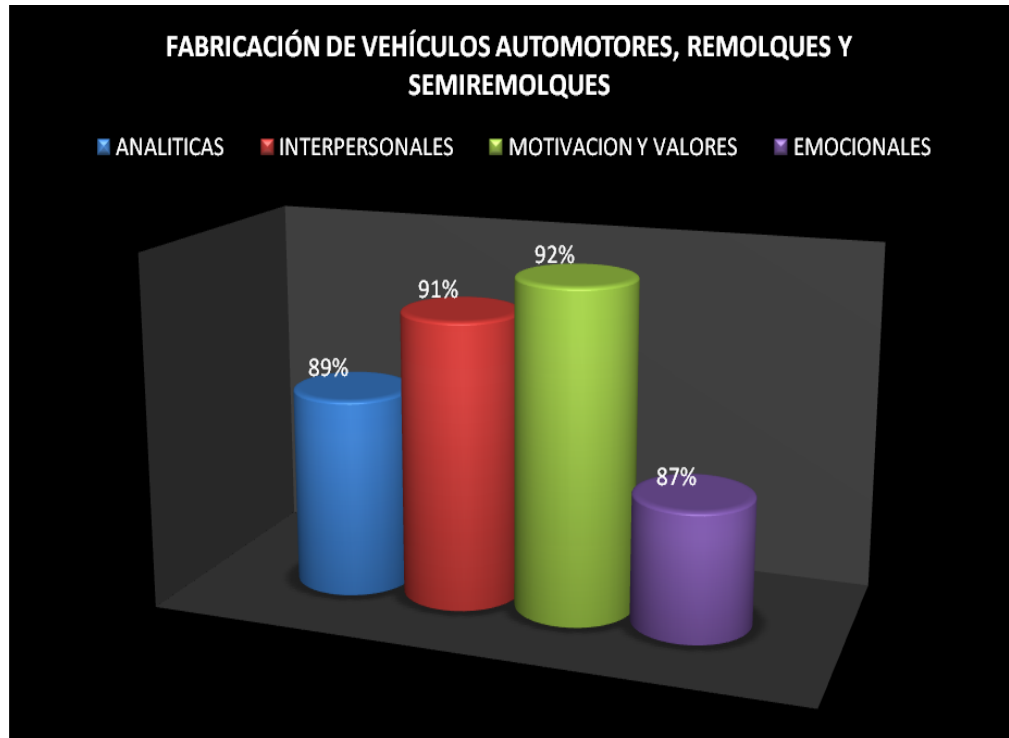
Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con respecto a este sector y de acuerdo a la investigación realizada se puede observar que todas las habilidades son desarrolladas en un gran porcentaje, sin embargo las Habilidades de Motivación y Valores son las más desarrolladas en este sector. Esta habilidad cuenta con 10 subhabilidades las cuales nos permiten analizar y conocer el porqué esta habilidad es la más desarrollada.

Por ejemplo los encuestados han respondido a que las subhabilidades tales como: Compromiso con la organización, Orientación al éxito, Orientación al logro, Pensamiento estratégico, y Responsabilidad son las más desarrolladas que permiten y ayudan a sus gerentes a tomar decisiones en este sector.

5.1.2 Habilidades Encontradas en el Sector de Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semiremolques

GRÁFICO N° 20



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con respecto al segundo sector de estudio, podemos observar que las habilidades más desarrolladas son las habilidades Interpersonales y de Motivación y Valores, las cuales tienen una diferencia mínima de 1% entre sí.

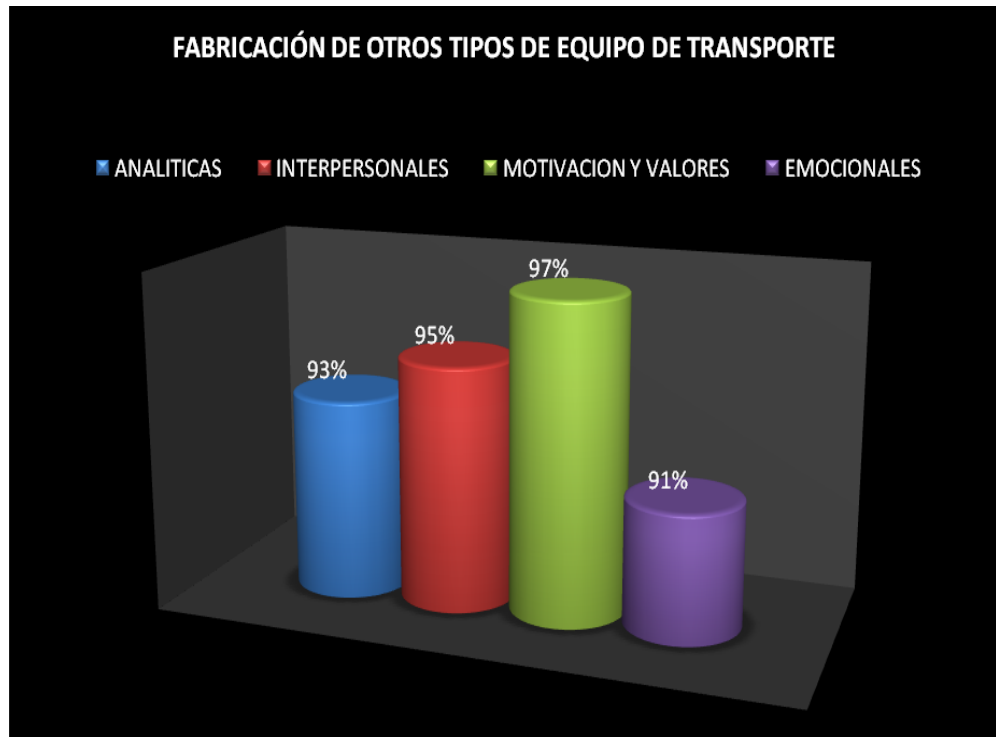
En este sector las subhabilidades más desarrolladas con respecto a la habilidad de Motivación y Valores son: Autoconfianza, Orientación al crecimiento personal y Responsabilidad. Mientras que en las habilidades Interpersonales las subhabilidades más desarrolladas son: Confianza con colaboradores, desarrollo de personas, sentido de efectividad, Trabajo en Equipo.

Estas dos habilidades se convierten en una buena combinación de habilidades

desarrolladas que tienen los gerentes en el desempeño de sus cargos.

5.1.3 Habilidades encontradas en el sector de Otros Tipos de Equipos de Transporte

GRÁFICO N° 21



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En relación al último sector de esta investigación se puede observar que la habilidad más desarrollada por los gerentes en sus cargos, es la habilidad de Motivación y Valores siendo así, las subhabilidades más desarrolladas en este sector las siguientes: Asunción de riesgos, Compromiso en la organización, Liderazgo, orientación al crecimiento personal, Orientación al éxito.

Al igual que en los anteriores sectores, se puede observar que las habilidades restantes son también desarrolladas por sus gerentes, sin embargo se destaca

que las habilidades de Motivación y Valores llevan la punta al ser las más desarrolladas según las respuestas de los encuestados en cada uno de los sectores de esta investigación.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES Y SUBSECTORES CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

5.2.1 Comparación de Habilidades Analíticas

En comparación a los Sectores y subsectores que corresponden a esta investigación se puede decir que esta habilidad es bastante desarrollada de acuerdo a las estadísticas antes mencionadas, ya que gran parte de estas empresas hacen evaluaciones, capacitación y están siempre en un aprendizaje continuo a fin de conseguir mejoras para bien de sus empresas, y al momento de tomar decisiones estar preparados para así acertar en ellas.

Según Schein las habilidades analíticas han venido cobrando día a día mayor importancia en los programas de mejora continua de las empresas, los rápidos cambios tecnológicos provocan que muchos conocimientos técnicos lleguen a ser obsoletos en poco tiempo, por lo tanto, la habilidad que la fuerza de trabajo tenga para analizar información relevante se hace cada día más necesaria.

5.2.2 Comparación de Habilidades Interpersonales

Para Edgar Schein esta habilidad permite influir, supervisar, guiar, manipular y controlar a las personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

Con respecto a los sectores correspondientes a mi investigación puedo decir que las empresas encuestadas dan fe de que las Habilidades Interpersonales son una de las habilidades más importantes que se toman en cuenta en estos Sectores, esto debido a que la confianza con sus colaboradores es bastante estrecha, lo que ayuda a que el desarrollo personal en cada uno de estos sectores sea mucho más grande y por ende el desarrollo de la organización crezca al mismo tiempo.

También hay que tomar en cuenta que las personas que dirigen estos sectores no solo se basan en una estrecha relación con sus empleados, también realizan un diagnóstico de cómo se desempeña cada uno de ellos en sus compañías y verifican que el trabajo en equipo sea lo suficientemente eficiente a fin de que cumplan con los objetivos que se proponen.

5.2.3 Comparación de Motivación y Valores

Las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta según Schein.

En cuanto al valor Schein nos dice que el valor es una propiedad de las cosas o

de las personas, todo lo que es, por el simple hecho de existir.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Haciendo la comparación con los tres sectores de mi investigación puedo indicar que el factor común entre ellos es el compromiso que tienen con la organización, la orientación al crecimiento personal y al éxito, lo que le permite a cada uno de estos tres sectores identificarse con esta Habilidad y con lo que Schein menciona sobre el valor de las personas y del trabajo que desempeñan.

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Con respecto a estas habilidades Schein nos dice que estas están enlazadas de forma que para una adecuada regulación emocional es necesario una buena comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz requerimos de una apropiada percepción emocional.

Los Sectores y subsectores investigados mantienen en común un gran sentido de responsabilidad social, gran adaptabilidad a los cambios que se presentan en cada una de las compañías y al mismo tiempo cumplen con humildad y sencillez las tareas designadas a cada uno de sus empleados, lo que hace que esta habilidad también sea una de las más aplicadas dentro de estos tres sectores.

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

Gracias a esta investigación se puede llegar a determinar cuáles son las Habilidades más comunes y las más utilizadas dentro de los sectores y subsectores de esta investigación, las cuales se detallan a continuación por sectores:

TABLA N° 7

HABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS

FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
Motivación y valores	Interpersonales	Motivación y valores
Interpersonales	Motivación y valores	Interpersonales
SUBHABILIDADES MAS REPRESENTATIVAS DENTRO DE LAS HABILIDADES		
Analítica		
Identificación de problemas	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
Capacidad de decisión	Capacidad de decisión	Capacidad para obtener información relevante
Evaluación de alternativas	Autoevaluación	Capacidad de decisión
SUBHABILIDADES MAS REPRESENTATIVAS DENTRO DE LAS HABILIDADES		
Interpersonales		
Confianza con colaboradores	Confianza con colaboradores	Diagnostico de equipo
Comunicación efectiva	Facilitador	Selección efectiva de colaboradores
Sentido de efectividad	Sentido de efectividad	Facilitador
SUBHABILIDADES MAS REPRESENTATIVAS DENTRO DE LAS HABILIDADES		
Motivación y valores		
Compromiso con la organización	Responsabilidad Social	Responsabilidad social
Orientación al crecimiento personal	Orientación al crecimiento personal	Compromiso con la organización
Orientación al éxito	Autoconfianza	Liderazgo

FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
SUBHABILIDADES MAS REPRESENTATIVAS DENTRO DE LAS HABILIDADES		
Emocional		
Adaptabilidad	Adaptabilidad al cambio	Adaptación al cambio
Capacidad para despedir personas	Capacidad para despedir personal	Responsabilidad social
Responsabilidad Social	Humildad y sencillez	Adaptabilidad
TOP TEN DE LAS SUBHABILIDADES IDENTIFICADAS		
PRIMER SECTOR	SEGUNDO SECTOR	TERCER SECTOR
Adaptabilidad	Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad
Capacidad de decisión	Aprendizaje continuo	Adaptación al cambio
Capacidad para despedir personas	Autoconfianza	Aprendizaje continuo
Compromiso con la organización	Autoevaluación	Capacidad de decisión
Comunicación efectiva	Capacidad de decisión	Capacidad para obtener información relevante
Confianza con colaboradores	Capacidad para despedir personal	Compromiso con la organización
Evaluación de alternativas	Confianza con colaboradores	Diagnostico de equipo
Identificación de problemas	Facilitador	Facilitador
Orientación al crecimiento personal	Humildad y sencillez	Liderazgo
Orientación al éxito	Orientación al crecimiento personal	Responsabilidad social

Fuente: Investigación realizada

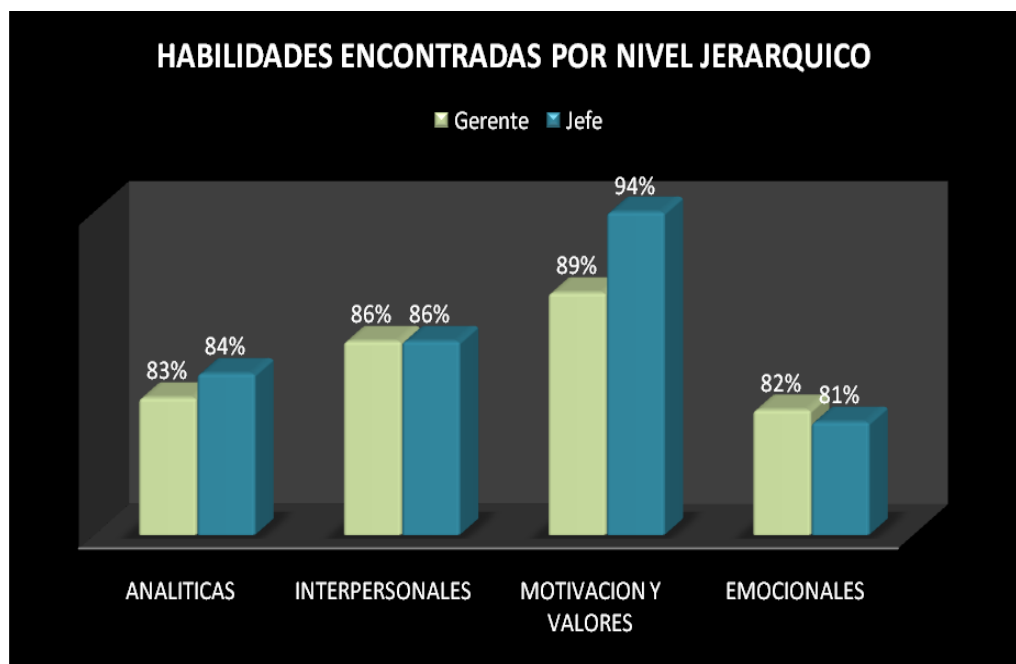
Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Para esta comparación se ha utilizado el sistema SPSS el cual ha ayudado a comparar las Habilidades Analíticas, Emocionales, Interpersonales y de Motivación y Valores establecidas por Edgar Schein con las variables generales establecidas en las encuestas realizadas a los sectores y subsectores de mi investigación.

- Nivel jerárquico

GRÁFICO N° 22



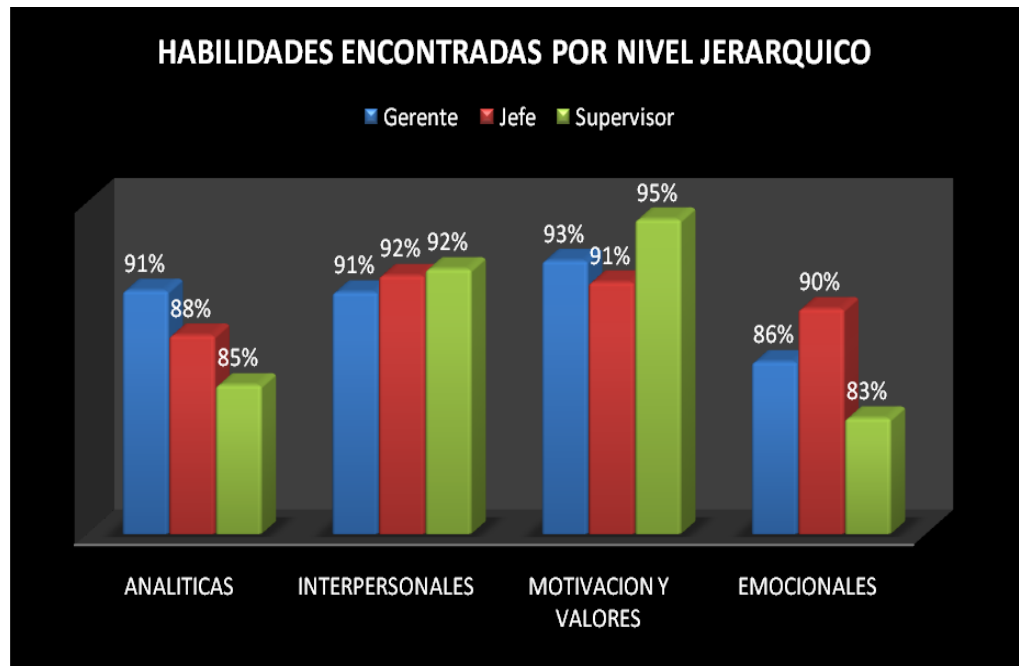
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En el primer sector de Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes el 89% de los Gerentes utiliza las Habilidades de Motivación y Valores al momento de tomar sus decisiones predominando más esta habilidad en relación a las demás, mientras que con respecto a los Jefes,

como segundo cargo jerárquico utilizan mayormente esta misma habilidad de Motivación y Valores en un 94%.

GRÁFICO N° 23



Fuente: Investigación realizada

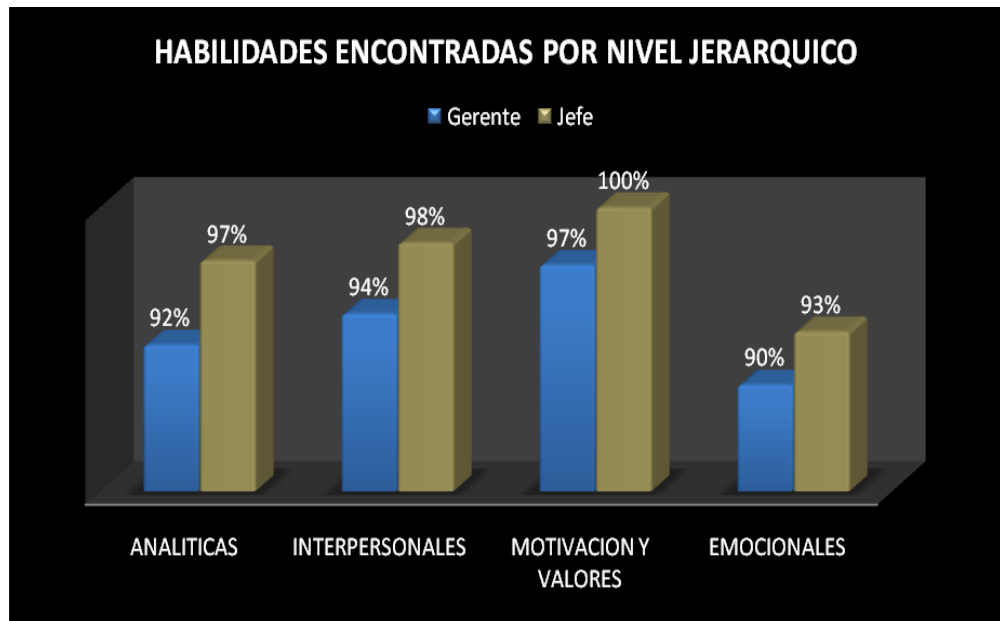
Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con respecto al segundo Sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques podemos notar que el Nivel Jerárquico se está dividido en tres: Gerentes, Jefes y Colaboradores.

En relación a los Gerentes las Habilidades más desarrolladas son las de Motivación y Valores con un porcentaje del 93%. Mientras que con respecto a los Jefes tienen mejor desarrollada las Habilidades Interpersonales al tomar sus decisiones. Finalmente los Colaboradores al igual que los Gerentes optan más por la Habilidad de Motivación y Valores con 95%.

Esto puede llevar a pensar que la combinación de varias Habilidades en los Niveles Jerárquicos de cada compañía puede ayudar a tomar las mejores decisiones para beneficios de todos los que conforman la organización.

GRÁFICO N° 24

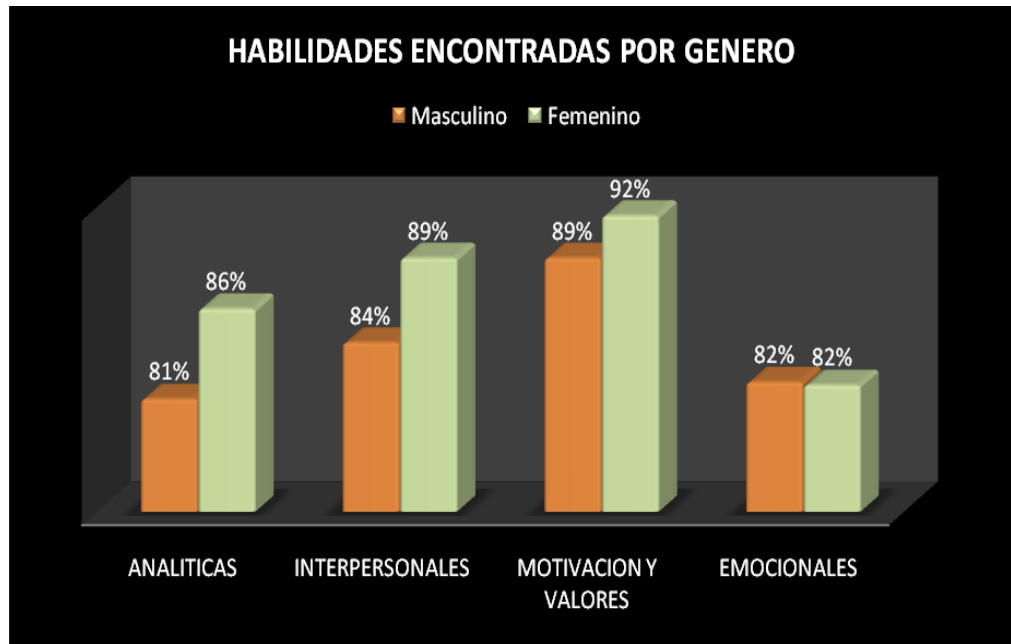


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Por último en el tercer sector de Fabricación de otros tipos de equipo de transporte predomina más la Habilidad de Motivación y Valores en su totalidad, puesto que está representada en un 100% por los Gerentes de este sector, mientras que al hablar de los Jefes de este mismo sector se puede observar que también tienen muy bien desarrollada las habilidades de Motivación y Valores pero un porcentaje menor del 97% en su toma de decisiones.

- **Género**

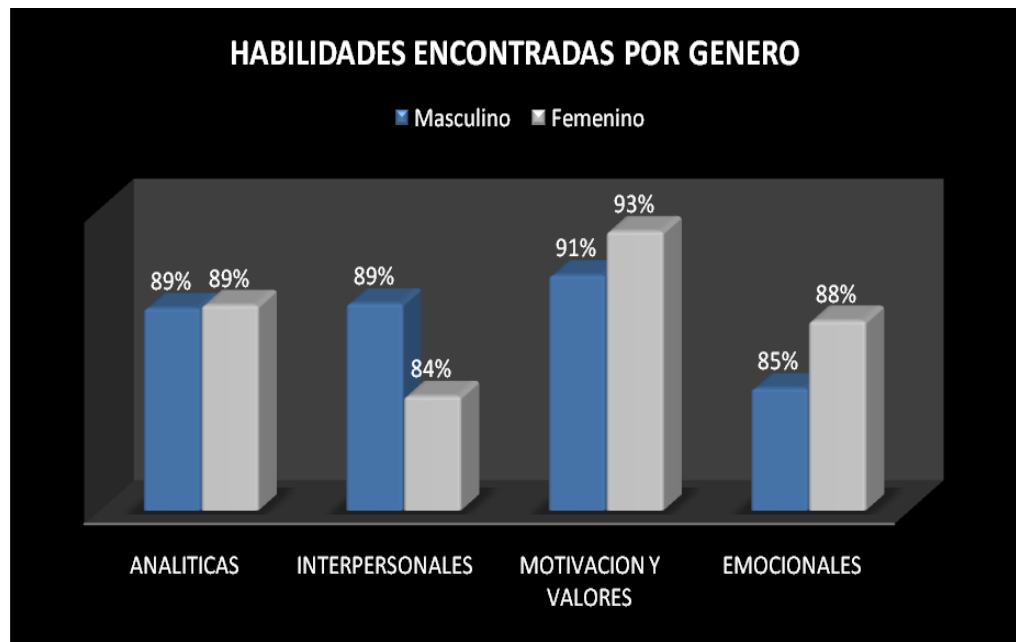
GRÁFICO N° 25

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Es muy interesante analizar esta parte de la investigación ya que podemos darnos cuenta de que no hay un género predominante en estos tres sectores, tanto el género masculino como femenino tienen desarrolladas las cuatro habilidades para tomar sus decisiones, sin embargo podemos indicar que en el primer sector el género femenino utiliza más las habilidades de Motivación y Valores con un 92% seguida por las habilidades Interpersonales con un 89%. Mientras que en el género masculino las habilidades de Motivación y Valores son las más desarrolladas con un 89%.

GRÁFICO N° 26

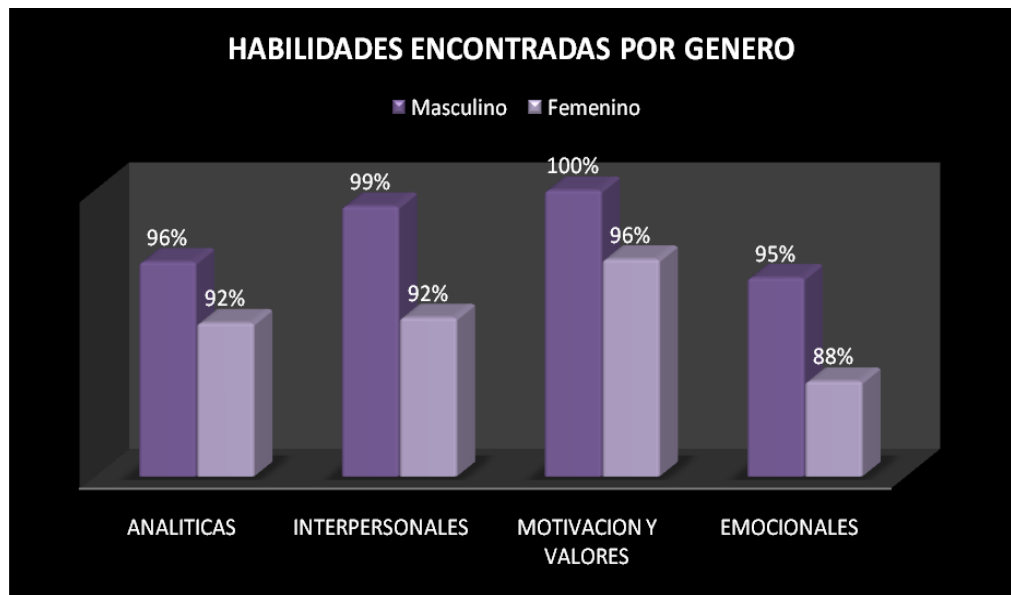


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con respecto al segundo sector, la habilidad más utilizada en el género femenino es la habilidad de Motivación y Valores con un 93%, mientras que en el género masculino la misma habilidad sigue siendo la más desarrollada para la toma de decisiones con el 91%. Estas habilidades están seguidas por el resto con un porcentaje igualmente altos, lo que nos confirma que en este sector al igual que en el anterior no importa el género del Gerente para hacer uso de las 4 habilidades promulgadas por Edgar Schein.

GRÁFICO N° 27



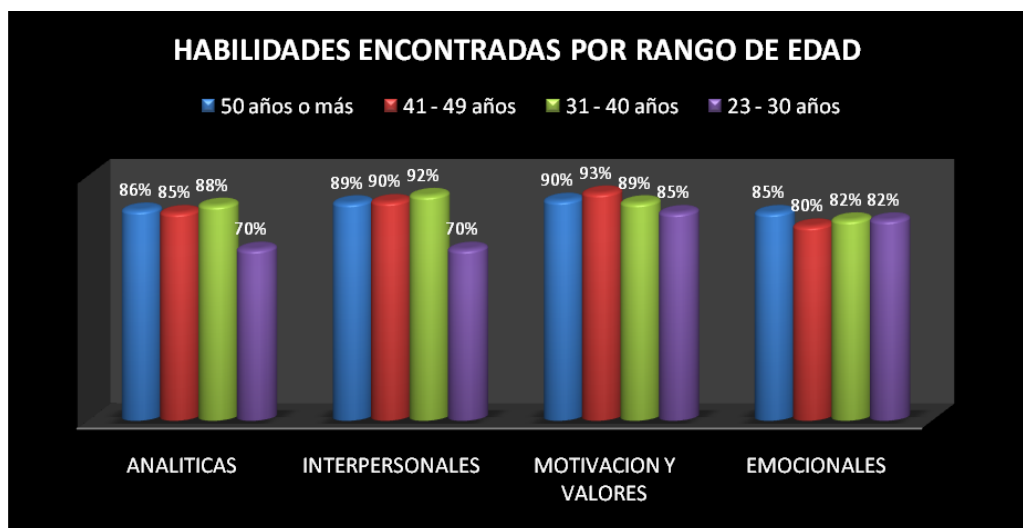
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Por último en el tercer sector, las habilidades más desarrolladas son las habilidades de Motivación y Valores para el género masculino con el 100% y esta misma habilidad para el género femenino pero en un 96%.

- **Rango de edad**

GRÁFICO N° 28

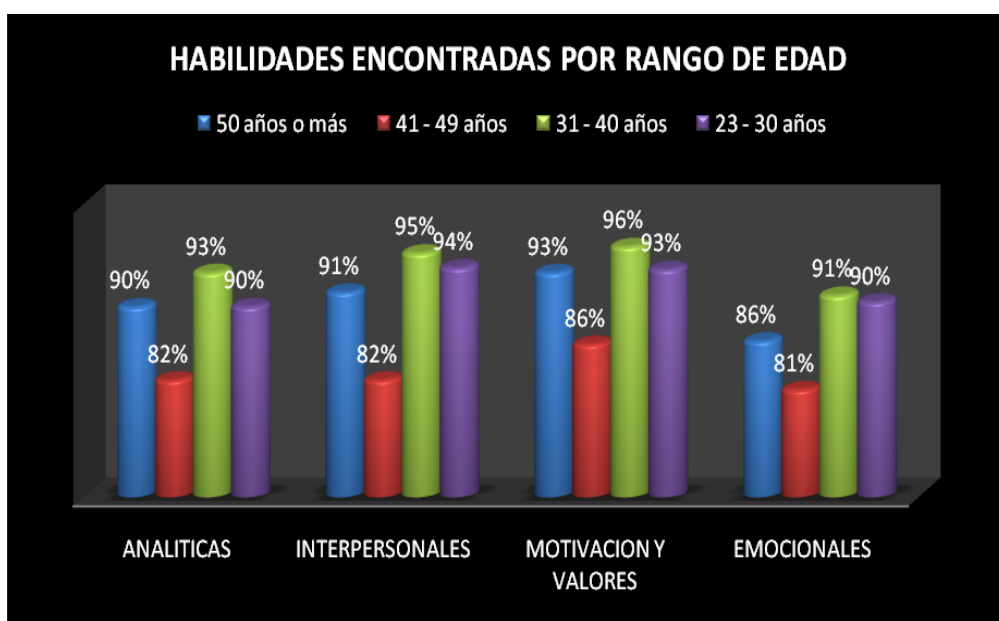


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En el primer sector de Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes se observa que la habilidad mejor desarrollada es la de Motivación y Valores en todos los rangos de edad. Sin embargo hay una excepción en el rango de 31-40 años donde según los encuestados la habilidad más desarrolladas son las habilidades Interpersonales con un 92 en este subsector.

GRÁFICO N° 29



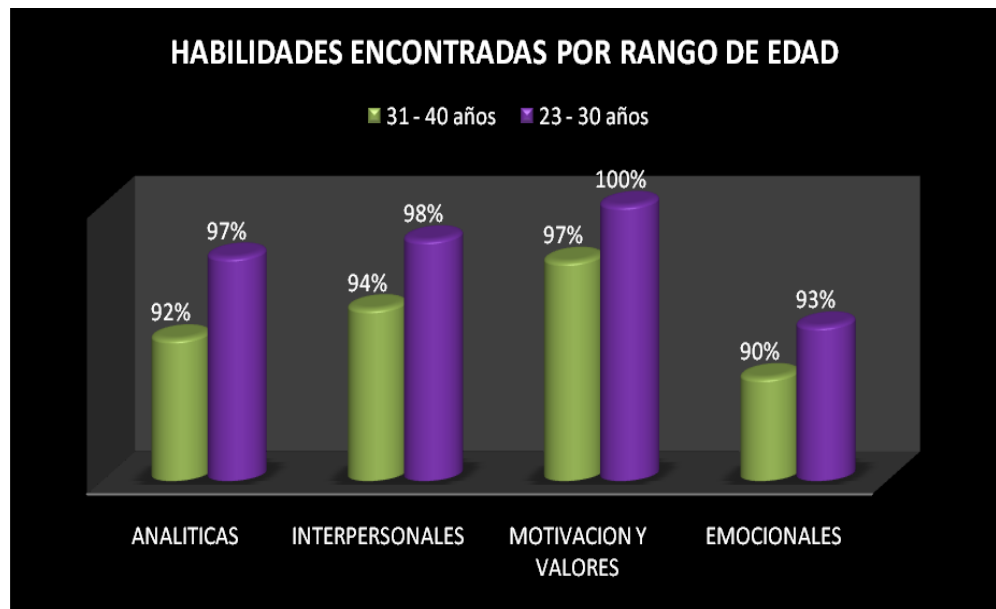
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

En el segundo sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques las habilidades más desarrolladas son las de Motivación y Valores en todos los rangos de edad, destacándose mas esta habilidad en el grupo de personas en la edad entre 31-40 con un 96%, seguido muy de cerca por las Habilidades Interpersonales con un 95% en este mismo grupo. Sin embargo podemos darnos cuenta que en el rango de edad de 41-49 años las

cuatro habilidades son desarrolladas pero en menos porcentaje que el resto de edades, lo que nos lleva a pensar que si depende de la edad para el desarrollo de habilidades y su consideración al momento de tomar decisiones en este sector.

GRÁFICO N° 30



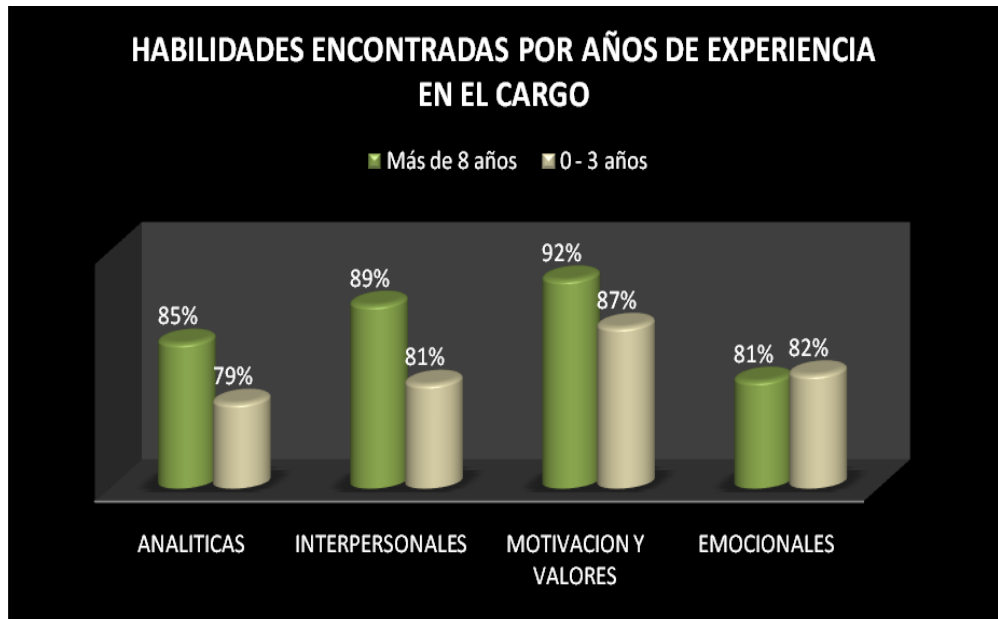
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormazá Nieto

Por último en el tercer sector de Fabricación de otros tipos de equipo de transporte las personas que se encuentra entre los 23-30 años son quienes tienen mejor desarrolladas las Habilidades de Motivación y Valores con un porcentaje del 100%, mientras que en el grupo de las personas entre los 31-40 años se mantienen esta misma habilidad como las habilidad más desarrollada pero con un 97% al momento de tomar sus decisiones.

- Años de experiencia predominante

GRÁFICO N° 31

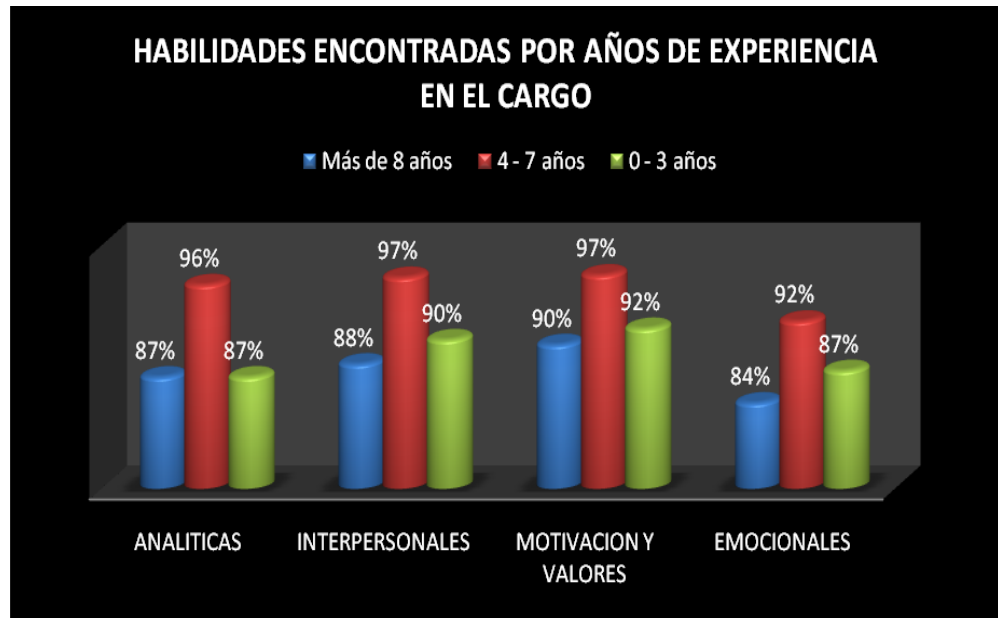


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Al tomar en cuenta los años de experiencia de las personas que dirigen las empresas en el primer sector con relación a las Habilidades Gerenciales se puede destacar que los encuestados con más de 8 años de experiencia son quienes aplican en mayor porcentaje las Habilidades de Motivación y Valores con un 92%, mientras que las personas con menos y hasta 3 años de experiencia han desarrollado mejor esta misma habilidad de Motivación y Valores en un porcentaje menor del 87%.

GRÁFICO N° 32

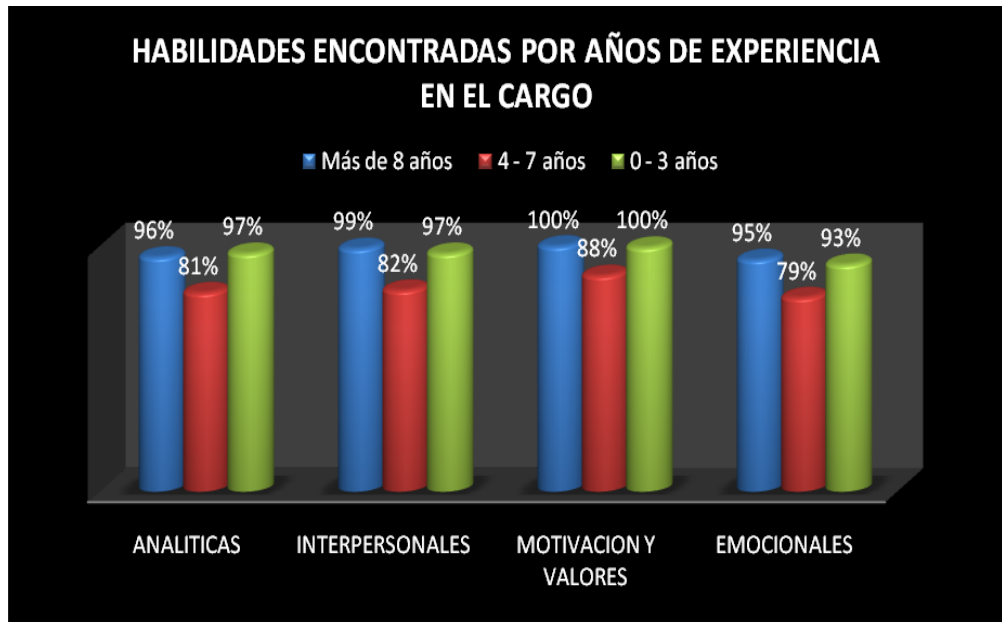


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Las habilidades más utilizadas en el segundo Subsector son las Habilidades de Motivación y Valores entre todos los rangos de experiencia, sin embargo se puede observar que las personas con 4-7 años de experiencia tienen desarrolladas mucho más todas las habilidades que el resto de rangos conocidos en este sector. Con respecto a las personas con 0 a 3 años de experiencia no toman en cuenta mucho estas habilidades puesto que tienen un menor porcentaje de participación en este sector.

GRÁFICO N° 33



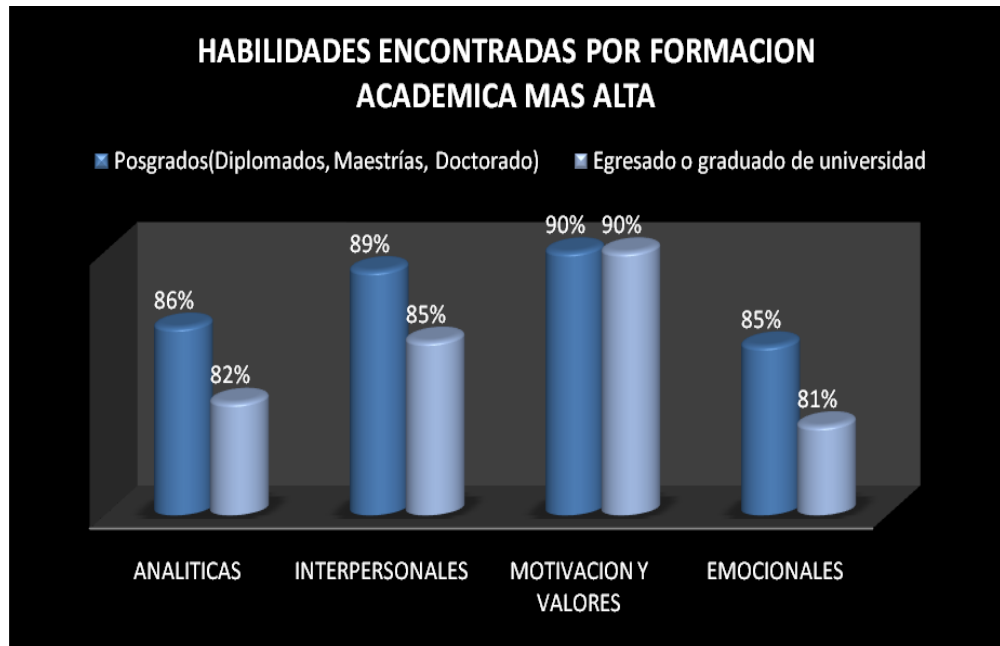
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormazá Nieto

Con respecto al tercer Subsector se puede observar que las cuatro Habilidades son desarrolladas en parecidos porcentajes en los diferentes rangos de experiencia, sin embargo destacamos que entre las personas encuestadas quienes tienen de 4 a 7 años de experiencia tienen menos desarrolladas las cuatro habilidades lo que se convierte en una pequeña desventaja con respecto al resto de rangos al momento de tomar decisiones en sus empresas.

- **Formación académica**

GRÁFICO N° 34

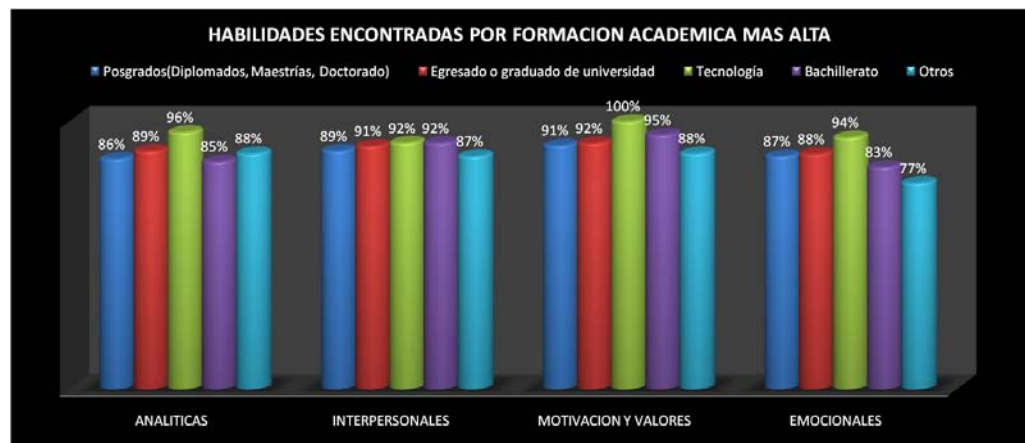


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Se puede destacar que en el primer sector de Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes la gran mayoría de encuestados han realizado postgrados, maestrías o doctorados, y son ellos quienes tienen mejor desarrolladas las cuatro habilidades en mejor porcentaje que el resto, siendo la habilidad de Motivación y Valores la más desarrollada en este sector con un 90%.

GRÁFICO N° 35

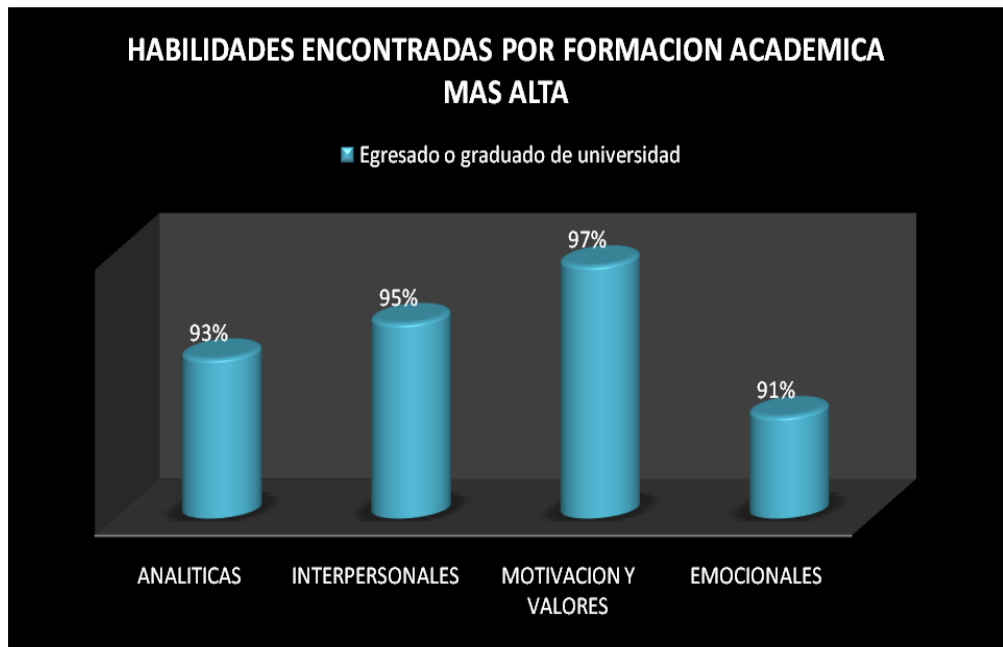


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con relación al segundo sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques se puede observar que las Habilidades Gerenciales son bastante desarrolladas en este sector en un alto porcentaje. Sin embargo, los encuestados que tienen como formación académica más alta alguna tecnología tiene mayor desarrollada la habilidad de Motivación y Valores hasta en un 100%, mientras que en la clasificación “Otros” podemos observar que las cuatro habilidades son las menos desarrolladas en este rango, especialmente las habilidades Emocionales con un 77% lo que no quiere decir que esta habilidad no sea tomada en cuenta, ya que la misma es muy considerada al tomar decisiones en aquellos Gerentes quienes tiene una formación académica distinta como Egresados, Tecnólogos o quien han hecho postgrados.

GRÁFICO N° 36



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Al realizar la encuesta para el tercer sector Fabricación de otros tipos de equipo de transporte se destaca que todos los encuestados están en el grupo de Egresados o Graduados de universidades, se observa que todos ellos utilizan las Habilidades Gerenciales en porcentaje similares, lo que demuestra que la utilización de las cuatro habilidades en una sola fusión es algo eficiente al momento de tomar decisiones en sus empresas.

- **Perfil Profesional**

GRÁFICO N° 37



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

El perfil profesional que más se destaca en el primer sector de Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes son los Administradores e Ingenieros; sin embargo también hay doctores en oftalmología clasificados en “otros”. Lo que se puede destacar es que los Administradores de Empresas son quienes más desarrollada tienen las Habilidades Interpersonales y de Motivación y Valores. En segundo lugar tenemos los encuestados que se ubicaron en el grupo de “otros” quien tienen más desarrolladas las habilidades de Motivación y Valores seguido por las habilidades Interpersonales, por último tenemos los ingenieros quienes tienen desarrollada las habilidades Motivación y Valores, las cuales les ayudan al momento de tomar decisiones en sus empresas.

GRÁFICO N° 38



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Con respecto al segundo sector de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques, se puede observar que en las cinco categorías en las que hemos dividido el perfil profesional, las personas quienes dirigen las empresas de este sector toman más en cuenta las Habilidades Analíticas, de Motivación y Valores e Interpersonales para tomar sus decisiones en sus respectivas empresas.

GRÁFICO N° 39



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

Por último y con respecto al tercer sector de Fabricación de otros tipos de equipo de transporte, se destaca que las Habilidades de Motivación y Valores

son las más desarrolladas en este sector, incluso en las cuatro categorías en las que se han dividido esta variable. Sin embargo el resto de habilidades siguen muy de cerca a esta habilidad, lo que quiere decir que las cuatro habilidades son desarrolladas por los gerentes quienes pertenecen a este sector.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES Y SUBSECTORES

Así como se ha detallado las Habilidades más representativas en los tres sectores de esta investigación, a continuación se detallan las habilidades que son menos utilizadas y que necesita más énfasis en su aplicación.

TABLA N° 8

FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
HABILIDADES NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES		
Analítica		
Autoevaluación	Toma de decisiones	Toma de decisiones
HABILIDADES NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES		
Interpersonales		
Desarrollo de personas	Influencia e Impacto con colaboradores	Influencia e Impacto con colaboradores
HABILIDADES NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES		
Motivación y valores		
Orientación a la supervisión y el control	Orientación a la supervisión y el control	Orientación a la supervisión y el control
HABILIDADES NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES		
Emocional		
Adaptabilidad	Tolerancia al riesgo	Seguridad

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alicia Ormaza Nieto

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información recopilada a través de las encuestas realizadas, se puede llegar a la conclusión que las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES son muy utilizadas en las diferentes empresas de los sectores y subsectores de esta investigación. Estas empresas manejan sub habilidades muy importantes como: confianza con sus colaboradores, trabajo en equipo, orientación al crecimiento personal entre otras, las cuales son habilidades interpersonales, que según Edgar Schein están entre las más importantes, ya que tiene que ver con el factor humano y las relaciones entre empleado y el empleador.

También se puede concluir que el desarrollo de las habilidades gerenciales no es exclusivo de un puesto en cada nivel gerencial. Es requerido para cualquier persona que desarrolle labores de administración de un sistema que esté formado por personas, estructuras y tecnología.

La importancia del papel que juegan las habilidades emocionales e interpersonales en el comportamiento de los gerentes al momento de tomar decisiones es determinante en el rendimiento laboral de sus trabajadores, ya que permiten que el entorno laboral sea más dinámico y cómodo para sus empleados. Adicionalmente sabemos que los

Gerentes están expuestos a tomar decisiones para cumplir sus metas, para ello deben tener la capacidad para desarrollar una idea y realizar una evaluación de alternativas, evaluación que está dentro de las sub habilidades más importantes, es por esta razón que los Gerentes deben tener la capacidad de desarrollar subhabilidades que serán de suma importancia y ayude al momento de tomar de decisiones para bien de sus empresas.

Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos; en nuestra cultura se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia. Al mismo tiempo el impacto que tienen estas habilidades a nivel empresarial y cultural han ayudado a la tener un mejor ambiente laboral, ya que las relaciones humanas mejoran entre trabajadores y empleadores y al mismo tiempo nos ayuda a ser mejores personas en la sociedad.

En esta clase de entorno los procesos educacionales y los modelos y estilos de vida propagados fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional. Por lo tanto, podemos decir que en nuestro estudio encontramos personas muy motivadas y dispuestas asumir riesgos y compromisos con sus colaboradores.

También es importante mencionar que las personas encuestadas enfatizan dentro de su desarrollo profesional la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, todo esto en desmedro de una preparación más integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

Se puede concluir también que el impacto en la sociedad que se puede lograr utilizando las habilidades promulgadas por Edgar Schein es muy grande, ya que se puede mejorar las relaciones humanas a nivel gerencial con su personal, y enfocarse en que estas habilidades dejen de ser utilizadas de manera empírica, tomando en cuenta que parte del éxito de una empresa son las relaciones interpersonales con su talento humano, esto permitirá un mayor enriquecimiento cultural en nuestra sociedad, ya que se valora el esfuerzo y capacidad que tienen las personas para mejorar su nivel de vida en el día a día.

A nivel educativo se llega a la conclusión que sería de suma importancia que los estudiantes de carreras administrativas y no administrativas tengan conocimiento de la existencia de las diferentes habilidades promulgadas por Edgar Schein, ya que según la investigación realizada en la mayoría de los casos los gerentes han puesto en práctica estas habilidades debido a la experiencia que han tenido, es decir por lo que han vivido en sus años de experiencia, mas no porque hayan sido instruidos a nivel educativo. Esto permitiría mejorar las relaciones humanas tanto a nivel profesional como personal y así aportar a la sociedad con un mejor comportamiento.

Después de realizada esta investigación a estos tres sectores, se puede comprobar que las habilidades que se visualizan están presentes en los gerentes de las PYMES y se encuentran inmersas en aquellas que Edgar Schein promulga, ya sea a través de la experiencia, por conocimiento teórico o simplemente son habilidades que han desarrollado empíricamente por las situaciones a las que se enfrentado con el pasar del tiempo.

6.2 RECOMENDACIONES

No hay un consenso de cuáles son las mejores habilidades gerenciales que se puedan aplicar, para ello se recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador insertar en sus planes educativos materias en las cuales se capacite las habilidades que han sido estudiadas en esta investigación, además lograr a través de pasantías que cada uno de los estudiantes aprenda en la práctica lo que en libros se estudia.

En las empresas de los Sectores correspondientes a esta investigación se pudo constatar que algunas personas a través de la experiencia vivida, llegaron a montar sus propias empresas y comentaban que en algunos casos “no es necesario estar sentado en un banca de universidad para aprender a manejar una compañía”; sin embargo sería lo ideal, si después de estudiar varios años los estudiantes podrían tener la oportunidad que tuvieron algunas personas, a las cuales se entrevistó en esta investigación, de desarrollarse profesionalmente a través de las experiencia vivida y de los buenos y malos momentos experimentados.

Se podría también recomendar que se desarrolle un programa de habilidades gerenciales donde la gente que actualmente ocupa cargos gerenciales y aquellos que potencialmente podrían hacerlo, adquieran competencias que les permita participar correctamente en los procesos generados a partir de las nuevas realidades.

Por lo tanto, la formación de habilidades requiere un proceso de aprendizaje que va más allá de un modelo educativo tradicional. Es un poco paradójico contar con todos los programas bajo el modelo educativo del enfoque por competencias, y efectuar procesos de capacitación bajo el modelo tradicional, pero como dice McLuhan: “No sé quién descubrió el agua por primera vez, pero estoy seguro de que no fueron los peces” esto quiere decir que las personas implicadas en los procesos educativos se vuelven incapaces de percibir las necesidades reales en las organizaciones, por esto es necesario salir de lo cotidiano para poder captar los cambios necesarios, de tal manera que se genere un nuevo modelo que active la inteligencia problematizando las actividades de aprendizaje, que lleve establecer relaciones en un sentido multidireccional.

Finalmente, se puede concluir diciendo, que el desarrollo de las habilidades gerenciales debe realizarse mediante un programa eminentemente práctico, donde los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para desarrollarlas de forma exitosa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Cambio

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.⁴²

Capacidad

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para

⁴² MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos7/aplo/aplo.shtml>].

desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.⁴³

CIU

Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países.

Tiene por finalidad establecer una calificación uniforme de las actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de actividades que se pueden realizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades. El propósito de la CIU es presentar ese conjunto de categorías de actividades de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan.

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

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Electricidad, gas y agua.
5. Construcción.
6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

⁴³ DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>].

8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
9. Servicios a personas comunales sociales y personales.

El CIU de cada empresa es habitualmente indicado en 5 dígitos. El primer dígito anuncia la gran rama de actividad de la empresa tal como indicado en el listado anterior, la siguiente cifra es una sub-clasificación de la primera, más detallada y así por delante 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. Por ejemplo, la selección de todas las empresas cuyo número empieza por 7 nos identifica todas las empresas de la rama 7 “Transporte, almacenamiento y comunicaciones”, la selección de todos los CIU empezando por 71 identifica todas las empresas actuando en “transporte y almacenamiento”, la rama de actividad 7191 corresponde más precisamente a la actividad “Servicios relacionados con el transporte”, y el código completo 71912 por ejemplo corresponde a las agencias de viaje.⁴⁴

Colaborador

Es un hombre que además de aportar su capacidad productiva, contribuye a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de una manera activa, participativa y creativa.⁴⁵

⁴⁴ ECUADOR. ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO. [<http://www4.quito.gov.ec>].

⁴⁵ DERECHO.COM [http://www.derecho.com/c/Colaborador_independiente_de_una_empresa].

Competencia

Se entiende como una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de los aprendizajes de un programa educativo o lo que los estudiantes son capaces de demostrar al final del proceso educativo.

Cuestionario

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.⁴⁶

Desarrollo

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político. La esfera de poder, dentro del contexto social se hace necesaria como forma organizativa y de cohesión legítima, legal y funcional dentro de grupos sociales y como instancia de toma de decisiones entre individuos.

⁴⁶ WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>].

Empresa

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.⁴⁷

Encuesta

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o institución.

También podemos definir a la encuesta como un análisis de personas o familias seleccionadas en una población que se utiliza para determinar características o la tendencia demográfica de un segmento de la población. Es un estudio que se apoya en una serie de preguntas y en sus respuestas, así como en testimonios para saber algo.

⁴⁷ PROMONEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html].

Escala de Lickert

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.⁴⁸

Gestión

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.⁴⁹

⁴⁸ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert].

⁴⁹ GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN. [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>].

Habilidad

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.⁵⁰

Habilidades Analíticas

Es el talento para el análisis y el diagnóstico. Se trata de identificar, evaluar y resolver problemas, sobre todo cuando hay información incompleta y falta de certeza. Pero lo más importante en ella, es la capacidad para definir la cuestión central. Se trata de jerarquizar la información y distinguir cuál es la cuestión de fondo. Gracias a la habilidad analítica, se buscan soluciones alternativas y se ponderan.

Habilidades de Motivación y Valores

La motivación es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de

⁵⁰ DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>].

alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas, todo lo que es, por el simple hecho de existir.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.⁵¹

Habilidades Emocionales

Estas habilidades están enlazadas de forma que para una adecuada regulación emocional es necesaria una buena comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz requerimos de una apropiada percepción emocional.

Esta habilidad se puede utilizar sobre uno mismo o sobre los demás. En este sentido, las habilidades emocionales se diferencian de la inteligencia social y de las habilidades sociales en que incluye emociones internas, privadas, que son importantes para el crecimiento personal y el ajuste emocional.⁵²

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. Por ejemplo se puede citar las siguientes habilidades:

⁵¹ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>].

⁵² RIEOEI. [<http://www.rieoei.org/deloslectores/326Berrocal.pdf>].

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones y trabajo en equipo

Habilidades interpersonales y grupales

Estas habilidades son, aprender a relacionarse defensivamente cuando los otros son percibidos como amenazantes o desarrolla habilidades para establecer relaciones sanas y efectivas cuando estas se dan en un contexto de confianza u apoyo mutuo, sin embargo vivimos en una sociedad competitiva y muchas veces esta competencia nos pone a la defensiva, nos acostumbramos a definir las relaciones interpersonales como una relación de poder o competencia. Esta definición nos puede conducir a una lucha competitiva en que todos perdemos y no a una relación colaborativa en la que cada uno podría ganar.⁵³

Industria Manufacturera

Se entiende como industrias manufactureras a las actividades orientadas a la transformación mecánica física o química de bienes naturales o semi-procesados.

Las industrias manufactureras puede presentarse bajo diferentes modalidades: producción por cuenta propia, en la cual el productor selecciona y adquiere las materias primas y decide las características; de igual manera existe la producción sobre pedido; es la

⁵³ TOP CONSULTORES. [www.topconsultores.com].

producción bajo la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación bajo las especificaciones y requerimiento del cliente.

La industria manufacturera existe en la medida en que las personas necesiten adquirir bienes que en su mayoría no son ofrecidos exclusivamente por la naturaleza, sino son el producto de un proceso industrial que permiten transformar bienes primarios en productos finales.

Conocido también como la industria de transformación, que es el conjunto de procesos para transformar la materia prima o primaria en objetos o bienes finales para el consumo humano.

Investigación Aplicada

Es un tipo de estudio orientado a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. En si 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 se caracteriza por la aplicación práctica de los conocimientos, su fin es conocer para hacer, actuar, construir, transformar; le preocupa la utilización inmediata de los conocimientos sobre una realidad en particular.

Líder

Es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional, como personal, está consiente de su fuerza y de sus debilidades, saben trabajar en equipo, no se asustan ante

nada, les gusta el riesgo, son osados.

Se ganan el respeto de los demás con su integridad y sus constantes ganas de aprender.

Son leales y sinceros, nunca venden su integridad.

Reconocen la presencia de otro líder con más capacidades.

Tiene pasión por la vida y por los nuevos retos.

Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa.⁵⁴

Muestra estadística

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla".

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones

⁵⁴ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>].

que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia"⁵⁵

Niveles Gerenciales

Permite monitorear, controlar y, en general, gerenciar los procesos institucionales. Son sistemas de apoyo para las personas y equipos que tienen que estar pendientes de si las “cosas están funcionando bien”. Algunas características clásicas de este nivel es que se requieren plantear y resolver decisiones semi-estructuradas, desempeñar la gestión de riesgos bajo diversos escenarios y llevar a cabo la planificación con un horizonte en la escala de meses, trimestres o un año.⁵⁶

Proceso Gerencial

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, desde el hogar como microempresa- siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Uno de estos procesos en la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada

⁵⁵ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>].
Murria R. Spiegel (1991) / Levin & Rubin (1996) / Cadenas (1974).

⁵⁶ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>].

día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.⁵⁷

PYMES

Es muy difícil determinar exactamente qué empresa está categorizada como una PYME. Si nos referimos por el número de empleados, existen empresas con poco personal, pero con tecnología de punta que representa una gran inversión y producción, más no estarían dentro de esta categorización debido al alcance que tienen en el mercado.

Hay factores como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y la cantidad de personal con que cuenta una empresa para catalogarla como una PYME, y, en nuestro país, no existe una entidad que pueda determinar dicha categorización. Sin embargo, para el efecto, se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado.

Entonces, una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador.

⁵⁷ EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>].

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. ANDRADE, Simón. *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade. Tercera Edición.
2. CIRCULO DE LECTORES. (1984). *Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
3. DICCIONARIO DE MARKETING, DE CULTURAL S.A.
4. EDWARD. (1995). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
5. GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
6. KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall. Octava Edición.
7. MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel. *Estrategias de Marketing*. Editorial ESIC.
8. ROMERO, Ricardo. *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.

PAGINAS DE INTERNET:

9. ACKOFF L., Russell [http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.1.pdf]. *Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Evaluación de alternativas*.
10. ALEGSA. [<http://www.alegsa.com.ar/Dic/abstraccion.php>]. *Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Configuración y abstracción de situaciones*.
11. ALLES, Martha Alicia. DÍAZ DE SANTOS. [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_6.asp]. *Gestión por Competencias. Marco Conceptual – Competencia*.

12. ÁLVAREZ NEBREDA, Carlos C. [http://books.google.com.ec/books?id=_OIMd9UbOBsC&pg=PA172&lpg=PA172&dq=Influencia+con+los+colaboradores%2Badministracion&source=bl&ots=AM8gOxs64j&sig=eKOYI9-gFt6KGp3Tmm_BQP-xSJo&hl=es#v=onepage&q&f=false]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Influencia e Impacto con colaboradores.***
13. AMUNDARAIN, Armando. [<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Orientación a la supervisión y el control.***
14. ANSWERS YAHOO. [<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100115150842AAfqDEQ>]. ***Marco Conceptual -Varios conceptos de Industria Manufacturera.***
15. ÁREA ANDINA. [http://www.areandina.edu.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=327&Itemid=276&lang=es]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Autoevaluación.***
16. ÁVILA, Wilda. [<http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Desarrollo de personas.***
17. AYALA VILLEGAS, Sabino. [http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Selección efectiva de colaboradores.***
18. BABYLON LTD. [<http://vip.babylon.com/es/sectors/Manufacturing.html>]. ***Marco Teórico – Sector Manufacturero.***
19. BARRAZA MACÍAS, Arturo. [http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=267&Itemid=65]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Compromiso con la organización.***
20. BARSALLO, Catherine. [<http://www.monografias.com/trabajos70/comunicacion-efectiva/comunicacion-efectiva.shtml>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Trabajo en Equipo.***
21. BLIP. [<http://www.blip.tv/file/901025>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Identificación de problemas.***
22. BUENAS TAREAS. [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Las-Pymes-Y-Su-Desarrollo>]. ***Justificación e importancia de la investigación - Impacto cultural.***
23. BUENAS TAREAS. [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Pymes-Y-Empresa-Familiar/49916.htm>]. ***Marco Conceptual - Varios conceptos de PYMES.***
24. CALDERÓN, Cecilia. (Febrero 17, 2010). [<http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Sentido de efectividad.***

25. CASTILLO T., Jorge L. [<http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>]. **Marco Teórico – Muestra estadística y Marco Teórico – Niveles Gerenciales.**
26. CASTILLO T., Jorge L. [<http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>]. **MARCO Conceptual – Muestra estadística y Niveles Gerenciales.**
27. CNN EXPANSIÓN. [www.cnnexpansion.com]. **Clientes.**
28. CÓRDOBA, P. (3 de enero 2008). [<http://www.buscarempleo.es/destacados/%C2%BFamigos-yo-companeros-de-trabajo.html>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Confianza con compañeros.**
29. DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>]. **Marco Conceptual – Habilidad.**
30. DEFINICIÓN. [<http://definicion.de/creatividad>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Creatividad e Ingenio.**
31. DEFINICIÓN. [<http://definicion.de/facilitador/>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Facilitador.**
32. DIAGNOSTICO EQUIPOS. [<http://www.diagnostico-equipos.openmet.com>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Diagnóstico de equipo.**
33. DIGESTYC. [http://www.digestyc.gob./DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm]. **Conceptos de CIU.**
34. DIGESTYC. [http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter]. **Varios conceptos de CIU.**
35. E INFORMA. [<http://www.einforma.com/empresas/Industria-manufacturera/CNAE-A004-Industria-manufacturera.html>]. **Características y productos del subsector - Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.**
36. ECUADOR. CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE GUAYAQUIL. (Marzo 2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. **Marco Teórico – Sector Manufacturero.**
37. ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL GUAYAS. [[http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Impacto%20de%20las%20TICs%20en%20Pymes.ppt#266,11,Slide 11](http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Impacto%20de%20las%20TICs%20en%20Pymes.ppt#266,11,Slide%2011)]. **Tecnología.**
38. ECUADOR. DISTRITO METROPOLITANO DE PLANTACIÓN TERRITORIAL. [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. **CIU.**
39. ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO. [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/leytransparencia/MANUAL_DE_EVALU

ACION_DEL_DESEMPEÑO_08322.pdf]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Orientación al logro.**

40. ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL - ESPOL. [www.dspace.espol.edu.ec]. **Negocios Internacionales (Comercio mundial) / Tipos de Financiamiento.**
41. ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD - MIPRO. [www.micip.gov.ec]. **Política y Legislación.**
42. ECUADOR. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - SRI. [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. **CIU.**
43. ECUAPYMES. (2009). [http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme.htm]. **Impacto en la solución de problemas de la sociedad.**
44. ESPAÑA. IDG. [http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=165088]. **Proveedores.**
45. FERNÁNDEZ-BERROCAL, Pablo y EXTREMERA PACHECO, Natalio. [http://www.rieoei.org/deloslectores/326Berrocal.pdf]. **Marco Teórico – Habilidades interpersonales y grupales.**
46. FERNÁNDEZ-BERROCAL, Pablo y EXTREMERA PACHECO, Natalio. [http://www.rieoei.org/deloslectores/326Berrocal.pdf]. **Marco Conceptual – Habilidades Emocionales.**
47. GALÁRRAGA, Alexandra. [http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3565/1/6092.pdf]. **Economía.**
48. GARCÍAS OMAR. [http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-De-Las-Normas-Del-Servicio/337181.html]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Responsabilidad.**
49. GERENTE WEB. [http://www.gerenteweb.com]. **Niveles gerenciales en la Pymes.**
50. GESTION Y ADMINISTRACIÓN. [http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html]. **Marco Conceptual – Gestión.**
51. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN. [http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html]. **Marco Teórico – Gestión.**
52. GONZÁLEZ, Carlos. [http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml]. **Marco Teórico – Calidad.**
53. GONZÁLEZ, Carlos. [http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml]. **Marco Conceptual – Calidad.**
54. GROSS, Manuel. [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/120261/Las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones.html].

Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Aprendizaje continuo.

55. GRUPO DE INVESTIGACIÓN EUMEDNET. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>]. ***Marco Conceptual – Proceso Gerencial.***
56. HERNÁNDEZ. (2000). [<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>]. ***Metodología Técnica – Método de investigación- Investigación aplicada.***
57. HERVÍAS ARAGÓN, Horacio. [<http://www.monografias.com/trabajos7/aplo/aplo.shtml>]. ***Marco Teórico – Cambio.***
58. HERVÍAS ARAGÓN, Horacio. [<http://www.monografias.com/trabajos7/aplo/aplo.shtml>]. ***Marco Conceptual – Cambio.***
59. HOUGHTON Miffin. (1964). [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria] y [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuentes_secundarias]. ***Metodología Técnica - fuentes primarias y fuentes secundarias.***
60. IRE. [<http://educarest.blogspot.com/2010/08/beneficios-de-la-confianza-entre-el.html>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Interpersonales / Confianza con colaboradores.***
61. ISRAEL GUADALUPE. [U*ih*<http://www.buenastareas.com/ensayos/Vision-Y-Desarrollo-Estrategico-Personal/865824.html>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Pensamiento estratégico.***
62. KRUSE, Robert L. [<http://www.monografias.com/trabajos14/datos/datos.shtml>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Capacidad para obtener información relevante.***
63. LLANO CIFUENTES, Carlos. [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/211_la_capacidad_de_decision.pdf]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Capacidad de decisión.***
64. LÓPEZ Carlos. [www.gestiopolis.com]. ***Presencia del Marketing.***
65. MADRIMASD. [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_6.asp]. ***Marco Teórico – Competencia.***
66. MÉXICO. [http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mdi/cozar_a_x/capitulo8.pdf]. ***Metodología -Técnicas de recolección de información - Procesamiento de Datos.***
67. MORA VANEGAS, Carlos. [http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capy_recurso.htm]. ***Recurso humano concepto.***
68. NIEBLES DE LAS SALAS, Elmira Inés; OÑORO CONEJO, Elvia Margarita; OÑORO MARTÍNEZ, Roberto Carlos. (2009). [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>]. ***Marco Teórico – Proceso Gerencial.***

69. O'LEARY, Elizabeth. [<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST349.htm>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Liderazgo.**
70. PADRÓN G., José. (Mayo 2006). [<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>]. **Marco Conceptual - Investigación Aplicada.**
71. PADRÓN G., José. [<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>]. **Metodología – Método de investigación- Investigación aplicada.**
72. PORTA, MARTÍN. [<http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>]. **Marco Conceptual - Varios conceptos de PYMES.**
73. PORTER, Michael. [<http://datospyemes.com.ar/archivo/modules/news/print.php?storyid=691>]. **Los clusters locales. Harvard Business Review: Local clusters. Fuerzas competitivas en el sector industrial - Nuevos participantes.**
74. PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>]. **Marco Teórico – Empresa.**
75. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. [<http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Analíticas / Visión Prospectiva.**
76. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [www.rae.es]. **Diccionario de la Lengua Española.**
77. REYES, Giovanni E. [<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>]. **Marco Conceptual – Desarrollo.**
78. RÍOS, Florencia. (Noviembre 14, 2008). [<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>]. **Marco Teórico – Habilidad.**
79. RÍOS, Florencia. [<http://www.definicionabc.com/social/sociabilidad.php>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Emocionales/ Sociabilidad.**
80. ROSENZWEIG E. [<http://www.monografias.com/trabajos6/moti/moti.shtml>]. **Marco Conceptual – Habilidades de motivación y valores.**
81. ROSENZWEIG, James E. [<http://www.monografias.com/trabajos6/moti/moti.shtml>]. **Marco Teórico – Habilidades de motivación y valores.**
82. SALLENAVE, Jean-Paul. [<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>]. **Marco Teórico – Líder.**
83. SALLENAVE, Jean-Paul. [<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>]. **Marco Teórico – Liderazgo.**
84. SALLENAVE, Jean-Paul. [<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>]. **Marco Conceptual – Liderazgo.**

85. SÁNCHEZ, F. y Otros. (1998). [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. **Marco Teórico – Escala de Liker.**
86. SÁNCHEZ, F. y Otros. (1998). [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. Madrid: McGraw-HILL. **Psicología social. Marco Conceptual – Escala de Liker.**
87. SAVATER, Fernando. [<http://www.redunirse.org/>]. **Responsabilidad Social.**
88. SLIDE SHARE. [<http://www.slideshare.net/luchitoelbandido/industriamanufacturera-d-e-f-r-e-d-d-y-v-i-l-l-a-r>]. **Marco Conceptual - Varios conceptos de Industria Manufacturera.**
89. SOLÓRZANO, Gabriel. (Diciembre 8, 2008). [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. **Marco Conceptual – Capacidad.**
90. SOTILLO BUENO, Paola. (16 de marzo 2009). [http://www.wikilearning.com/administracion_de_recursos_humanos]. **Marco Teórico – Colaborador.**
91. SOTO, Lauro. [<http://www.mitecnologico.com/Main/TecnicasDeRecopilacionDeInformacion>]. **Marco Conceptual – Encuesta.**
92. SOTO, Lauro. [<http://www.mitecnologico.com/Main/TecnicasDeRecopilacionDeInformacion>]. **Metodología Técnica -Técnicas de recolección de datos.**
93. SOTO, Lauro. [<http://www.mitecnologico.com/Main/TecnicasDeRecopilacionDeInformacion>]. **Encuesta.**
94. SOTO, Lauro. [<http://www.mitecnologico.com/Main/TecnicasDeRecopilacionDeInformacion>]. **Metodología -Técnicas de recolección de información.**
95. SOZA, Gabriel. [<http://www.definicionabc.com/social/seguridad.php>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Emocionales/ Seguridad.**
96. THEIIA. [<http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>]. **Conceptualización de Sub Habilidades / Habilidades Emocionales/ Tolerancia al riesgo.**
97. TOP CONSULTORES. [www.topconsultores.com]. **Marco Conceptual – Habilidades interpersonales y grupales.**
98. TOP CONSULTORES. [www.topconsultores.com]. **Marco Teórico – Habilidades interpersonales y grupales.**
99. TREGOE, Kepner. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelashabilidadesdesupersonal.html]. **Marco Conceptual – Habilidad Analíticas.**
100. TREGOE, Kepner. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelashabilidadesdesupersonal.html]. **Marco Teórico – Habilidad Analíticas.**

101. VARGAS, Francisco y OCANDO, Ender. [<http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>]. ***Conceptualización de Sub Habilidades / Motivación y Valores / Orientación al crecimiento personal.***
102. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>]. ***Marco Conceptual – Cuestionario.***
103. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>]. ***Marco Teórico – Cuestionario.***
104. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general]. ***Funciones del Gerente General.***
105. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales]. ***Marco Teorico - Habilidades Gerenciales de Edgar Schein.***
106. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales]. ***Marco Conceptual - Habilidades gerenciales.***
107. WIKIPEDIA. [http://www.wikilearning.com/administracion_de_recursos_humanos]. ***Marco Conceptual – Colaborador.***
108. WOOD, Gray. [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria]. ***Técnica de Recolección de Información - Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.***
109. ZAMBRANO, Gabriel. (Diciembre 8, 2008) [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. ***Marco Teórico – Capacidad.***

ANEXOS

**CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE LA PROVINCIA
DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO SEGÚN LA SÚPER INTENDENCIA DE
COMPAÑÍAS**

SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)	
D.	1. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración e productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactivación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	2. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO
1600	Elaboración de productos de tabaco
	3. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES
1711	Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría 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

CIIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)
	4. ELABORACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	5. CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado
	6. PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES
2010	Aserrado y acepilladura de madera
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	7. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL
2101	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	8. ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
	9. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético

SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)	
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	10. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO
2511	Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de otros productos de caucho
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte B
	11. FABRICACIÓN 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.
	12. FABRICACIÓN DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	13. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia

SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO	
(SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)	
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.
	14. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922	Fabricación de máquinas herramienta
2924	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	15. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA
3000	Fabricación de maquinaria de oficina
	16. FABRICACIÓN 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
	17. FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES
3220	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos

SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO	
(SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)	
	18. FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES
3311	Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
3313	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	19. FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES
3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	20. FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
3530	Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	21. FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.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.
	22. RECICLAMIENTO
3710	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

EMPRESAS CORRESPONDIENTES A LOS SECTORES Y SUBSECTORES ESTUDIADOS

SECTOR	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES					
SUBSECTOR	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE ÓPTICA Y EQUIPO FOTOGRÁFICO					
c	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO
594	OPTIWORLD GROUP DEL ECUADOR CIA. LTDA.	AV. REPUBLICA 500 Y MARTÍN CARRIÓN	D3320.0.00	Fabricación de elementos ópticos de vidrio o de cualquier otro material (cuarzo, espato, flúor, plástico o metal).	AGUIRRE MORENO JOSÉ JULIO	PEQUEÑA
595	CENTRO ÓPTICO INDULENTES C LTDA	MANUEL BARRETO N32-251 Y CORUÑA	D3320.0.04	Fabricación de lentes oftálmicos, incluso lentes de contacto.	ORTIZ GONZÁLEZ MARÍA TERESA	MEDIANA
596	ÓPTICA ASTURIAS OPAZ C LTDA	AV. ELOY ALFARO N32-380 Y JUAN SEVERINO	D3320.0.04	Fabricación de lentes oftálmicos, incluso lentes de contacto.	GARCÍA PARDO PAZ	PEQUEÑA
597	ÓPTICA CHACON C LTDA	9 DE OCTUBRE 523 Y ROCA	D3320.0.04	Fabricación de lentes oftálmicos, incluso lentes de contacto.	CHACON ACOSTA FERNANDO ERNESTO	PEQUEÑA
598	OFTALMOANDREC S.A.	TOMAS CHARIOVE N49-04 Y MANUEL VALDIVIEZO	D3320.0.06	Fabricación de otros aparatos e instrumentos ópticos, miras telescópicas para armas, máquinas o aparatos, láseres, excepto diodos de láser, lupas y cristales de aumento para uso manual, espejos de vidrio, mirillas de puerta, etc.	MORALES BERNAL ALIRO MANUEL	PEQUEÑA

SECTOR	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES					
SUBSECTOR	FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES; FABRICACIÓN DE REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES					
c	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO
599	IMETAM C.A.	KM 13 PANA SUR GUAMANI LOTE 71 Y PEDRO QUIÑÓNEZ Y RÍO SALOYA	D3420.0.00	Fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial;	MOSQUERA TOLEDO LUIS ALBERTO	MEDIANA
600	SERVICIOS MANTENIMIENTO Y RECONSTRUCCIÓN DE CARROCERÍAS SEMACAR C LTD	PANA NORTE KM 3 1/2 Y SABANILLA	D3420.0.00	Fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial;	FREIRE BONILLA DIEGO ARMANDO	MEDIANA

SECTOR	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES					
SUBSECTOR	FABRICACIÓN DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES					
601	AUTOSISTEMAS TOPCAR S.A.	ELOY ALFARO N90-187 Y TORONJAS	D3420.0.00	Fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial;	MALO ÁLVAREZ JUAN IGNACIO	PEQUEÑA
602	BELA MOTOR SA	MALDONADO S 55-199 Y CALLE 1	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	GUERRERO MURIEL EDDY MARCELO	MEDIANA
603	EGAR SA	COCHAPATA 112 Y GASPAR DE VILLARROEL	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	GARRIDO ORTEGA CECILIA JAQUELINE	MEDIANA
604	INDUSTRIAS ORO SA	CALLE AMBROSI N3475 Y JUNCAL	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	CHIRIBOGA MANSFIELD JORGE ESTEBAN	MEDIANA
605	SISTEMAS DE ESCAPE MASTERAX LTDA	ELOY ALFARO N66-81 Y EUCALIPTOS	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	YI CHOY DANIEL AUGUSTO	MEDIANA
606	COMPOCAR S.A.	JUAN DE DIOS LOTE 2 Y LA SIRENA AV. MARISCAL SUCRE	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	VALLADARES CARRILLO CECILIA DE LOURDES	PEQUEÑA

SECTOR	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES					
SUBSECTOR	FABRICACIÓN DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES					
607	ECUATORIANA DE MANGUERAS ECUAMANGUERAS C LTDA	AV 10 DE AGOSTO 5835 Y PEREIRA	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	RIVERA CUERVO JUAN JOSE	PEQUEÑA
608	INDUSTRIA DE EMPAQUES AUTOMOTRICES INDEMPAQ CIA LTDA	DE LAS TORONJAS N49-48 Y PASAJE COLON	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	ROSERO ARAUJO LUCIA CARMELINA DEL ROSARIO	PEQUEÑA
609	RECARMET CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE KM.3.5 S.N. SABANILLA ESQUINA	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	FREIRE BONILLA DIEGO ARMANDO	PEQUEÑA
610	TECNIFAISSA CIA. LTDA	DE LOS ACEITUNOS E3-126 ELOY ALFARO	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	COBOS MUÑOZ MIGUEL ANTONIO	PEQUEÑA
611	TURBINAS Y GOBERNADORES TURBIGOB C.A.	PEDRO VICENTE MALDONADO 10324 Y QUIMIAG	D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección	BASIC BOZZO JOSE ANTONIO	PEQUEÑA

SECTOR	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE					
SUBSECTOR	FABRICACIÓN DE AERONAVES Y NAVES ESPACIALES					
612	AEROHELICES Y ACCESORIOS DEL ECUADOR INTERPROPEC CIA. LTDA.	FELIPE PROAÑO N62-28 Y FRANCISCO REVOLEDO	D3530.1.06	Mantenimiento, reparación y modificación de aeronaves y de motores de aeronaves.	RODRÍGUEZ NICOLALDE CARLOS GUSTAVO	PEQUEÑA
613	AVOCET ECUADOR CIA. LTDA.	GRANDA CENTENO OE4-466 E IGNACIO DE BOBADILLA	D3530.1.06	Mantenimiento, reparación y modificación de aeronaves y de motores de aeronaves.	ARELLANO VELASCO PATRICIO ALFONSO	PEQUEÑA
SUBSECTOR	FABRICACIÓN DE BICICLETAS Y DE SILLONES DE RUEDAS PARA INVÁLIDOS					
614	INTERTRADING ARDILA CORPORATION CIA. LTDA.	BELLAVISTA OE3-250 Y LAGUNAS	D3592.0.00	Fabricación de bicicletas no motorizadas: velocípedos, triciclos de reparto, bicicletas con sidecar, bicicletas de carreras y bicicletas para niños, excepto otros tipos de vehículos de ruedas para niños.	ARDILA RUIZ GUILLERMO ALFONSO	PEQUEÑA



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

Página de 1 / 9

Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados

Teléfono Correo electrónico **Preguntas**Nivel jerárquico Género Rango de edad Años de experiencia en el cargo Formación académica más alta Perfil profesional Número de empleados, excluido el gerente general Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores

Página de 2 / 9

Aprende rápidamente a partir de la experiencia.

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.

Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.

Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.

Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Página de 3 / 9

Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despierte.

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 la 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.

