

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS  
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DE QUITO.  
SECTOR: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y  
PLÁSTICO  
SUB SECTOR: FABRICACIÓN DE PLÁSTICO**

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

**JIJÓN GRANJA NICOLÁS ENRIQUE**

**DIRECTOR: LCDA. LILIA TERÁN**

**QUITO, 2011**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Lcda. Lilia Terán

**INFORMANTES:**

Ing. Fabiola Jarrín

Dra. Jackeline Arellano

## DEDICATORIA

Dedico esa tesis, a mi madre, quien nunca dudó ni por un segundo mi éxito, y siempre estuvo ahí para darme las palabras de aliento en el momento preciso, me levantó cuando estaba caído y siempre fue un apoyo, gracias por todas las oraciones que realizó en mi nombre que son las que me tienen aquí en este momento.

*Nicolás*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por poder guiarme por un buen camino en este largo trecho de vida universitaria.

A mi padre, que cuando lo necesitaba sabía que podía contar con él.

A mi primo Juan José, que fue siempre mi confidente y mi gran amigo.

A mi tío Diego y Marlene, que sin tener la obligación siempre estuvieron en todo momento y me hicieron sentir como uno más de su familia.

Alicia, que sin ella no hubiera ingresado en este proyecto y por estar siempre ahí.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que creó en mí una identidad universitaria muy fuerte conjuntamente valores éticos profesionales indispensables para ser un profesional destacado.

Al grupo FALIMAR que me dio la oportunidad de participar en su semillero de estudiantes con este proyecto que ayudará a las diferentes industrias.

*Nicolás*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 2

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 2
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 3
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 3
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 3
  - 1.4.1 Objetivo General, 4**
  - 1.4.2 Objetivos Específicos, 4**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 5
  - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 6**
  - 1.5.2 Justificación Teórica, 11**
  - 1.5.3 Justificación Metodológica, 11**
  - 1.5.4 Justificación Práctica, 11**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 12
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA, 13
  - 1.7.1 Marco Teórico, 13**
    - 1.7.1.1 Habilidades Gerenciales Propuestas por Edgar Schein, 13
    - 1.7.1.2 Sector Manufacturero, 14

### 2 MARCO METODOLÓGICO, 15

- 2.1 METODOLOGÍA, 15
  - 2.1.1 Tipo de Investigación, 15**
  - 2.1.2 Métodos de Investigación, 16**
  - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 17**
    - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 18
    - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 18
    - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 19
  - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos, 20**
  - 2.1.5 Método Estadístico, 20**
- 2.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO, 21

### 3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 22

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 22
  - 3.1.1 Entorno General, 22**
    - 3.1.1.1 Globalización, 23
    - 3.1.1.2 Tecnología, 24
    - 3.1.1.3 Economía, 26
    - 3.1.1.4 Política y Legislación, 27
    - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 29

- 3.1.1.6 Cultura, 29
- 3.1.1.7 Diversidad Laboral, 31
- 3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 32**
  - 3.1.2.1 Competidores, 32
  - 3.1.2.2 Nuevos Participantes, 33
  - 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 35
  - 3.1.2.4 Clientes, 36
  - 3.1.2.5 Proveedores, 36
- 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 37
- 3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 37
  - 3.3.1 Reseña Histórica del Caucho y Plástico, 37**
  - 3.3.2 Características y Productos del Subsector, 38**
  - 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 40**
  - 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 40**
  - 3.3.5 Recurso Humano, 41**
  - 3.3.6 Presencia del Marketing, 41**
  - 3.3.7 Proveedores y Clientes, 42**
    - 3.3.7.1 Proveedores, 42
    - 3.3.7.2 Clientes, 43
  - 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 44**
  - 3.3.9 Alcance Comercial, 46**
  - 3.3.10 Comparación con el Enfoque Global, 47**
  - 3.3.11 Responsabilidad Social del Sector del Plástico y Caucho, 48**
- 4 HABILIDADES GERENCIALES, 51**
  - 4.1 ROL DE UN GERENTE, 51
    - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 52**
      - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la Pymes, 53
      - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector de Plástico y Caucho Subsector  
Fabricación de Productos de Plástico, 54
    - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 54**
      - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la Pyme, 55
      - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector de Plástico y Caucho  
Subsector Fabricación de Productos de Plástico, 56
    - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 57**
      - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las Pymes, 58
      - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de Plástico y Caucho  
Subsector Fabricación de Productos de Plástico, 58
  - 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 59
    - 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 59**
    - 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 69**
    - 4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 70**
    - 4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences), 73**
    - 4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 73**

- 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 74
  - 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 74
  - 4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo, 75
  - 4.3.3 Habilidades Propuestas, 76
  
- 5 **HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 77**
  - 5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 85
    - 5.1.1 Motivación y Valores, 86
      - 5.1.1.1 Conceptualización de las Sub Habilidades de Motivación y Valores, 88
    - 5.1.2 Habilidades Analíticas, 92
    - 5.1.3 Habilidades Interpersonales, 98
    - 5.1.4 Habilidades Emocionales, 104
  - 5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 109
    - 5.2.1 Comparación de Motivación y Valores, 110
    - 5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 110
    - 5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 111
    - 5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 111
  - 5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B, 112
  - 5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 114
    - 5.4.1 Nivel Jerárquico, 114
    - 5.4.2 Género, 115
    - 5.4.3 Edad, 116
    - 5.4.4 Años de Experiencia, 117
    - 5.4.5 Nivel de Estudios, 118
    - 5.4.6 Perfil Profesional, 119
  - 5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B, 120
  
- 6 **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 122**
  - 6.1 CONCLUSIONES, 122
  - 6.2 RECOMENDACIONES, 124

**BIBLIOGRAFÍA, 127**

**ANEXOS, 129**

ANEXO 1, 130

ANEXO 2, 145

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de esta disertación es visualizar cuáles son las habilidades gerenciales y su grado de desarrollo dentro del Sector Manufacturero de Caucho y Plástico Subsector de fabricación de plástico en el Distrito Metropolitano de Quito, utilizando un modelo de enfoque planteado por Edgar Schein, donde las principales habilidades a analizar son las analíticas, motivación y valores, interpersonales y emocionales.

La metodología que se utilizó fue la de investigación de campo con la cual nos acercamos a las diferentes empresas del Distrito Metropolitano de Quito para recopilar la información necesaria en este estudio, luego de esto se aplicó un análisis inductivo y deductivo.

Al analizar todos los datos obtenidos en la investigación se determinó que una de las habilidades más desarrolladas por parte de los gerentes del sector son las relacionadas con las habilidades de motivación y valores; por otro lado las habilidades menos desarrolladas y a las que hay que ponerle mayor atención son aquellas que corresponden a lo emocional.

Finalmente, se logró comprobar la importancia del desarrollo de las habilidades propuestas por Edgar Schein para el buen manejo empresarial dentro de la industria manufacturera de fabricación de plástico y caucho.

## INTRODUCCIÓN

Muchas empresas a nivel mundial han crecido de la nada, algunas han tardado décadas en alcanzar el éxito, otras lo han logrado más pronto, pero todas estas empresas tienen algo en común y es que dentro de su estructura contaron con personas talentosas y trabajadoras que han dedicado toda su vida a lograr el éxito de estas compañías.

En la actualidad vivimos en un mundo acelerado y globalizado donde el talento y el esfuerzo no lo es todo, un gerente no se puede permitir solo aprender de errores ya que en ese mismo momento tenemos un competidor que está esperando nuestro tropiezo para superarnos, es por eso que las habilidades gerenciales dentro de una empresa en la actualidad es una herramienta competitiva muy valiosa para evitar cometer tropiezos en nuestra vida profesional y personal.

Las pymes en el Ecuador son una fuente de ingreso muy importante, hasta los últimos años no se le ha prestado mucha atención ni se ha invertido en capacitación para el personal de planta dentro de las mismas, el sector de manufactura y fabricación del plástico pasa también por este problema, por lo que se ve necesario en concientizar a los líderes del sector sobre la utilidad de manejar las habilidades gerenciales para el crecimiento de su empresa y por ende del país.

# 1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los gerentes del sector de fabricación de plástico presentan habilidades gerenciales unas más desarrolladas que otras, al momento en que los diferentes líderes de las empresas han basado sus prácticas de gestión en un conocimiento empírico están influyendo en el desarrollo de una habilidad gerencial sobre otra.

Los aspectos culturales, educativos, sociales son factores que también influyen dentro de la gestión de los gerentes o líderes de una empresa, es por esto que son guías que nos ayuda a determinar la cultura empresarial dentro del sector, la cultura empresarial está presente en todo momento dentro de nuestra formación, sea esta del hogar, instituciones educativas o por parte de las empresas. La industria manufacturera encargada de producir y procesar tanto el caucho como el plástico tienen este problema, al tratarse de un tipo de manufactura donde hay que seguir estrictos procesos de fabricación para obtener el producto final resulta más fácil caer en una rutina laboral, esto conlleva a que no se busque ideas de innovación así como nuevos procesos o nuevas vías para poderlas aplicar dentro de la empresa; la metodología de trabajo que utiliza la industria manufacturera del plástico es la misma que se realizaba hace muchos años atrás, lo que refleja una mala aplicación de las habilidades gerenciales dentro de la empresa.

Es necesario poder contar con un estudio veraz en donde se observen datos estadísticos obtenidos de una investigación, así con éste poder identificar las principales falencias dentro de las pymes en el Distrito Metropolitano de Quito, siendo una de las principales razones por la que se desarrolló este estudio.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades gerenciales necesarias que se deben considerar para poder tener un mejor desempeño en las Pymes del sector manufacturero encargado del proceso y la fabricación del caucho y plástico en el catón Quito CIU 2520?

## 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein que se encuentran dentro del sector manufacturero del Distrito Metropolitano?
- ¿Cómo la educación, cultura, economía y sociedad han influido en los gerentes para desenvolver sus habilidades dentro del sector manufacturero?
- ¿Existe una diferencia marcada entre los gerentes del sector con respecto al desarrollo de las habilidades gerenciales obtenidas gracias al tiempo que se ha liderado una empresa manufacturera?

## 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El momento de empezar el proyecto se plantearon diferentes objetivos que son:

### **1.4.1 Objetivo General**

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos en el sector manufacturero encargado del proceso y la fabricación del caucho y plástico en el Distrito Metropolitano Quito, desde el punto de vista del modelo de Edgar Schein.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1 Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes.
- 2 Establecer las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes.
- 3 Detectar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes.
- 4 Reconocer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las pymes dentro del país se han convertido en un sector importante que apoya con la economía; en el 2005 según el informe nacional del Ecuador<sup>1</sup>, el 84% de las empresas corresponden al sector de las pymes, con aporte al PIB equivalente al 24%, por lo que es un sector al que debemos darle atención.

En la actualidad se vive un mundo donde la información se convierte en una herramienta indispensable, si no es la más importante dentro de lo que se refiere a la formación de futuros empresarios; lo que se debe tomar en cuenta para cualquier profesión es la manera en que la información obtenida puede ser utilizada y como debe ser sustentada; de ahí que se considera necesario tomar como base los estudios de Edgar Schein especialista en el comportamiento gerencial y que ha aportado en mucho a la cultura organizacional alrededor del mundo empresarial.

Con esta investigación se aportará al perfil de los gerentes, las habilidades de cada persona podrán ser identificadas y tomadas en cuenta para poder realizar un análisis personal y de esta manera identificar cuáles son las habilidades más sobresalientes en cada uno de nosotros para poder enfocarnos en pulir las que no están tan desarrolladas.

Las diferentes capacitaciones que se dan a los trabajadores de las pymes aportan con el desarrollo social y cultural, el aporte productivo por parte de las manufactureras es significativo como podemos ver en la tabla a continuación:

---

<sup>1</sup> P., NUMA. [<http://www.concytec.gob.pe/red-andina/pnuma/reunregionales/1iratli/13exposiciones/miercoles30/3%20presentacionecuad/informecuadorTTN.pdf>]. ***Red andina para la transferencia de tecnologías limpias.***

TABLA N° 1

SECTOR	NUMERO EMPRESAS	PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA	TOTAL TRABAJADORES
PYMIS	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

**Fuente:** M., BARRERA. (2007). *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional, Ponencia.* CAPEIPI SEMINARIO- TALLER: MECANISMOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS PAÍSES DE LA ALADI. p. 2.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

### 1.5.1 Importancia del Proyecto

La educación empresarial deficiente que tiene el Ecuador es un factor determinante para que las diferentes empresas crezcan a un ritmo lento, las pymes al aportar con un porcentaje del PIB se ve afectada directamente por este crecimiento lento, es decir cuando las pymes tengan un crecimiento más acelerado también lo hará el país.

Como observamos en la Tabla N° 1 las pymes son una fuente valiosa generadora de empleo indispensable para el desarrollo de un nación, estas empresas son las que tienen una mayor capacidad de adaptación a los diferentes cambios, lo que demuestra la capacidad de innovación que manejan, a pesar de esto no observamos un accionar por parte del gobierno y las diferentes instituciones educativas, esta es la razón por la cual la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuenta con elementos válidos, a partir de los diferentes proyectos de investigación, para de esta manera en la etapa

formativa de sus estudiantes inculcarles lo que hace falta para poder contribuir en las diferentes empresas, manejando siempre un eje principal enfocado en la responsabilidad social, característico de la PUCE.

Una vez que son identificadas las diferentes habilidades más desarrolladas dentro del sector de la manufactura del plástico, la facultad tiene la información necesaria para poder desarrollar de una manera objetiva los diferentes cursos, maestrías o pensum para ofrecer al estudiantado y a la comunidad.

Una vez realizado el primer trabajo de investigación la facultad podrá mantenerse actualizando los datos con una retroalimentación que ayudará a observar cual es la tendencias que ha venido surgiendo dentro del sector.

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

El estudio está desarrollado para guiar a los diferentes líderes empresariales a poder conocer las diferentes habilidades de los gerentes dentro del sector, por lo que promueve e incita a tener una mayor competitividad en la mediana y pequeña industria.

El estudio sirve como una referencia científica sobre la cual se pueden basar las diferentes entidades catalogadas como Pymes, para potencializar habilidades necesarias en el desempeño del cargo de un Gerente.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fabiola JARRÍN J. Mgtr. (2010). *Proyecto: Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria manufacturera de Quito.*

- **Impacto científico**

Lo que se pretende demostrar con el proyecto es reflejar cómo se manejan los diferentes empresarios de los distintos sectores y realizar una comparación con las propuestas de autores que nos hablan sobre la conducta de los gerentes en la empresa, el impacto científico será el resultado que nos refleje esta comparación. Para este proyecto el principal ponente a tomar en cuenta es Edgar Schein el cual propone cuatro habilidades principales a analizar estas son la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional.

- **Impacto educativo**

En el país existen universidades como la UTE, Central, UDLA, etc., que están enfocándose en la creación de nuevos proyectos para el desarrollo de una comunidad, este aporte que realiza la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables viene siendo ideal para involucrar al estudiante directamente con la sociedad con un aval institucional. Se ha podido observar que en otros países más desarrollados como Alemania, Canadá, Estados Unidos, donde para la universidad la principal fuente de ingresos es la de investigación cosa que no sucede en el Ecuador, es por eso que con este tipo de proyectos estamos fomentando a un cambio de perspectiva universitaria para realizar investigación con la colaboración del talento estudiantil.

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 para este proyecto es el poder contar con un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como generadores del conocimiento científico.

En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.<sup>3</sup>

- **Impacto cultural**

Esta investigación está dirigida a las pymes del Distrito Metropolitano de Quito, en su realización influye también en las personas que están investigando, los estudiantes al obtener los diferentes datos y dar sus diferentes criterios están siendo las primeras personas en asimilar las distintas percepciones del sector manufacturero y con esto se está logrando modificar también su propia actitud para en un futuro poder desarrollar las diferentes habilidades en el campo profesional, siendo así la primera persona pulir las diferentes habilidades que se tiene el momento de estar en una posición de liderazgo.

Las condiciones culturales se manifiestan por aspectos intangibles y en algunas ocasiones difíciles de identificar claramente como los usos, costumbres, formas de comportamiento, las creencias, los valores, las actitudes, la educación. Todos estos elementos influyen de manera importante en la caracterización del ambiente general donde la PYME funciona. Como elementos externos a la empresa, ellos no están bajo

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*

su control y repercute en el contexto donde se ubica el mercado en la cual la empresa compete. (Antonorsi B., M., 1995).<sup>4</sup>

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

La Responsabilidad Social Corporativa representa actualmente, un elemento de suma importancia en la definida estrategia empresarial de muchas compañías, corporaciones, multinacionales y, en general, grandes empresas.

Igualmente, la pequeña y mediana empresa deberá adaptar progresivamente en sus políticas de gestión diversas iniciativas encaminadas a comunicar y desarrollar marcadas líneas de actuación para fomentar la Responsabilidad Social Empresarial de las mismas.

Para la mayoría de las empresas realizar una gestión óptima de la Responsabilidad Social Corporativa supone una ventaja competitiva muy importante y un factor estratégico de éxito empresarial.

Con esta investigación se puede lograr que los diferentes creen responsabilidades social empresarial, en el momento en que empiecen a generar valor social con sus empleados, cuando empiecen a manejarse de esta manera sus subordinados también asimilan esta manera de actuar, creando un valor social muy grande, solo el poder distinguir objetivo puede crear la diferencia, si el gerente logra transmitir que el objetivo del

---

<sup>4</sup> EUMED. [<http://www.eumed.net>]. *Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las pymes en la postmodernidad.* 28 febrero 2010 - 22H33 horas.

negocio no es el hacer dinero sino el servir a una comunidad se está generando una responsabilidad social invaluable.

### **1.5.2 Justificación Teórica**

La información que se obtiene en la actualidad sobre las habilidades gerenciales dentro de las Pymes es muy superficial, por lo que es indispensable que exista un trabajo de investigación como el que desarrolló la facultad que cuenta con datos específicos, la ventaja de este proyecto es que tiene resultados concretos donde visualizamos cuales son las tendencias en los diferentes sectores, este trabajo será una herramienta muy útil para poder profundizar en el tema de desarrollo de habilidades gerenciales.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

Al momento realizar una investigación aplicada es necesaria la utilización de instrumentos que permitan la obtención de información que reflejen el funcionamiento de la empresa y que permitan ser analizados de acuerdo con un plan preestablecido. En este sentido la investigación requerirá de la aplicación de encuestas que facilite la obtención de los datos necesarios para la realización de los análisis requeridos.

### **1.5.4 Justificación Práctica**

La motivación del grupo de investigación fue el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las Pymes en el

Distrito Metropolitano para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales en la industria quiteña.

El poner en práctica todos los datos obtenidos conjuntamente con las habilidades más representativas para cada sector, claramente genera una diferencia competitiva muy importante, estamos hablando de que un gerente que tenga conocimiento sobre habilidades gerenciales puede generar un apalancamiento motivacional dentro de sus empleados haciéndolos más productivos.

#### 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Universo de estudio constituyen 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano, abordado por docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

El número de Pymes a ser investigadas es de 21, estas empresas están caracterizadas por el giro de negocio al que se dedican que es la manufactura de plásticos, y se encuentran ubicadas dentro del distrito metropolitano de la ciudad capital.

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

Para poder desarrollar el proyecto nos basamos en estudios y hechos encontrados en las diferentes fuentes de investigación, hacemos mención a las diferentes fuentes de apoyo para poder complementar la información obtenida durante la investigación.

### 1.7.1 Marco Teórico

Edgar Schein se ha convertido en un referente para la realización de nuestra investigación, este autor cuenta con un amplio número de estudios realizados manejando el tema del desarrollo de las personas dentro de las empresas, es por eso que todos estos estudios son una guía para nosotros y nuestro proyecto.

#### 1.7.1.1 Habilidades Gerenciales Propuestas por Edgar Schein

La propuesta de Edgar Schein habla sobre la importancia que tienen las demás personas para poder lograr los objetivos de una empresa, de tal manera que resulta indispensable contar con el apoyo de terceros, sería imposible lograrlo individualmente sea por falta de tiempo, capacidad y de fuerza.

Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los

demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir. Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las sub organizaciones si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.<sup>5</sup>

#### 1.7.1.2 Sector Manufacturero

“La industria manufacturera comprende la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.”

---

<sup>5</sup> R., GONZÁLEZ. (2008). [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>]. *Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas.*

## **2 MARCO METODOLÓGICO**

Sabemos que la consultoría de empresas u organizacional es un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones, es por eso que nuestro estudio va a tener el tinte de una consultoría a la empresa. En lo que se refiere a habilidades gerenciales que se presentan dentro de las diferentes empresas manufactureras sector fabricación del plástico, en las cuales queremos identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales.

### **2.1 METODOLOGÍA**

Mencionaremos como es que lo vamos a realizar aplicando los conocimientos que hemos recibido a lo largo de la carrera de ingeniería comercial.

#### **2.1.1 Tipo de Investigación**

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas.

### **2.1.2 Métodos de Investigación**

Dentro de la investigación utilizamos varios métodos para el desarrollo y análisis del trabajo.

Esta es una investigación aplicada donde nuestro interés es poner en práctica los conocimientos;

Su propósito es el conocer para hacer, para actuar, para construir, para transformar; nos preocupa la utilización inmediata de los conocimientos inmediatos sobre una realidad particular, antes que desarrollo en sí de teorías de valor universal.

La investigación aplicada recibe también el nombre de tecnología, la cual se refiere al estudio sistemático de los objetos creados por el hombre (instrumentos, aparatos, máquinas, etc.) y que son necesarios para la realización de su actividad práctica. La historia de la técnica es la historia del desarrollo y del progreso de la sociedad, es la medida del desarrollo de las fuerzas productivas, el índice de las relaciones sociales bajo las cuales se realiza el trabajo.<sup>6</sup>

Para complementar a la investigación aplicada ejecutamos un estudio de campo analítico, inductivo y deductivo, donde nos acercamos a las diferentes empresas del Distrito Metropolitano de Quito y realizamos una pequeña entrevista a los directivos de las mismas.

---

<sup>6</sup> Abraham, GUTIÉRREZ M. *Métodos y Técnicas de Investigación*. Quito – Ecuador: Editorial Nuestra América.

La metodología que se va a aplicar en el desarrollo de este proyecto corresponde a la lógica deductiva conjuntamente con un método analítico. Gracias a la investigación de campo que se realice se podrá determinar y sacar datos sobre cómo está la empresa internamente, estos datos serán analizados para poder dar a conocer cuáles son las tendencias y el por qué se da ese tipo de respuestas dentro de la empresa.

### **2.1.3 Técnicas de Recolección de Información**

En la actualidad se utiliza varias técnicas para poder recopilar información, con el avance de la tecnología esto también ha incrementado el canal o la cantidad de personas a las que se llega, pero básicamente conservan la misma esencia, dentro del método deductivo e inductivo las técnicas son las siguientes: Entrevista, Encuesta, Observación, Análisis de Procesos.

La recolección de información realizó mediante encuestas en las diferentes Pymes la ciudad. La investigación aplicada es la técnica principal que vamos a utilizar de y para poder apoyar a esta técnica contamos con algunas herramientas y fuentes para lograr esta recopilación de información como son:

- Biblioteca de la PUCE.
- Centro de cómputo de la PUCE:
- Sala de Audiovisuales.
- Aulas de clase.
- Sala de profesores.
- Cubículo de profesor a tiempo completo.

- Internet
- Teléfono

### 2.1.3.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. En el caso de la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia.

Puede ser fuente primaria un trabajo creado por algún testigo presencial o protagonista de un evento histórico en el que éstos son descritos, pero también pueden incluirse objetos físicos (como monedas), artículos periodísticos, cartas o diarios personales. También pueden ser, sin embargo, casi cualquier tipo de información: por ejemplo, los anuncios publicitarios de los años 50 pueden servir como fuente primaria en un trabajo sobre la percepción de la tecnología moderna.<sup>7</sup>

El momento de realizar la investigación, debido a la naturaleza del proyecto, y sector de fabricación de caucho y plástico, subsector fabricación del plástico, las principales fuentes fueron las pymes visitadas, dentro de las cuales se realizó una investigación de 360<sup>a</sup> para poder llegar a la mayor parte de la empresa y así obtener diferentes criterios, con el fin de que el proyecto tenga una percepción de todos los puestos jerárquicos de las empresas, dándole al estudio mayor veracidad.

### 2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

---

<sup>7</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria)]. 15 de abril 2010 10h00 horas.

En el estudio de la historia, las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Para las fuentes secundarias, nos apoyamos de los diversos campos a los que tenemos acceso, como son las bibliotecas, investigaciones previamente realizadas con temas relacionados, en el Internet con información específica pública dentro de las páginas de control como son CAPEIPI, Superintendencia de Bancos, también en diferentes estudios relacionados con las pymes para Latinoamérica.

### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Hasta el momento hemos supuesto que los datos que maneja una aplicación no son tan voluminosos y por lo tanto caben en memoria. Cuando recurrimos a archivos se debe a la necesidad de conservar datos después de que termina un programa, por ejemplo para apagar el computador.

Sin embargo, existen problemas en donde el volumen de datos es tan grande que es imposible mantenerlos en memoria. Entonces, los datos se almacenan en un conjunto de archivos, los que forman una base de datos. Una base de datos es por lo tanto un conjunto de archivos que almacenan, por ejemplo, datos con respecto al negocio de una empresa.<sup>8</sup>

Una vez recolectados todos los datos se los procesó en el Centro de Cómputo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, esta información se la entregó al investigador para que pueda finalizar analizando los datos y dar un criterio acerca de los mismos, cuando se

---

<sup>8</sup> MONOGRAFIAS.COM. [[www.monografias.com/trabajos14/datos/datos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/datos/datos.shtml)]. 15 de abril 2010 10h00 horas.

habla de encuestas la información conseguida en libros o internet se la analizan para que guarde fidelidad con lo requerido.

#### **2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos**

Las técnicas utilizadas dentro de este trabajo son:

La estadística descriptiva, se dedica a los métodos de recolección, descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio. Los datos pueden ser resumidos numérica o gráficamente. Ejemplos básicos de parámetros estadísticos son: la media y la desviación estándar. Algunos ejemplos gráficos son: histograma, pirámide poblacional, clúster, entre otros.

Luego de haber realizado una investigación de campo, con los diferentes métodos de investigación y las diferentes técnicas de recopilación de datos lo que se realizó fue la tabulación con la ayuda del departamento de investigación del centro de cómputo, esta tabulación se la aplicó en base a los diferentes datos ponderados, interpretamos la relación de las diferentes variables determinando que la variable con mayor peso es la tendencia o habilidad predominante dentro del sector.

#### **2.1.5 Método Estadístico**

Lo que se espera de este proyecto de investigación, es poder determinar de una manera específica, las habilidades que se están utilizando dentro del sector, y

como esta influyen en el funcionamiento de las mismas, para poder establecer criterios para poder mejorar dentro de las falencias, y aplicar dentro de la pedagogía de la universidad para poder crear emprendedores conscientes de los principales problemas que existen dentro de una pyme.

El método estadístico aplicado es el descriptivo consiste en la recolección, descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio, en este caso las respuestas del cuestionario. Los fueron resumidos numérica y gráficamente determinando parámetros para poder compara entre variables.

## 2.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científica son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la industria manufacturera de Quito, sector en la fabricación de productos de plástico y caucho.

### **3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

En todo momento y en todo lugar nos encontramos interactuando con diferentes elementos, los que pasaron por un proceso para poder ser terminados, a este proceso lo llamamos manufactura, inclusive todas las cosas que son elaboradas con maquinarias originalmente fueron elaborados por artesanos, la maquinaria se convirtió en una herramienta de apoyo para estas personas; con este pensamiento podemos determinar la importancia de las pymes dentro de la industria manufacturera.

#### **3.1 ENTORNO GLOBAL**

Siendo las empresas manufactureras las generadoras de empleo a lo largo del país, tenemos que decir que también es una pieza fundamental dentro de la economía del Distrito Metropolitano de Quito.

##### **3.1.1 Entorno General**

La Superintendencia de Compañías realizó una clasificación de estas industrias manufactureras donde se refleja 22 sectores, dentro del cual está el sector de fabricación de plástico, que es en el cual se enfoca este trabajo, para lo cual debemos analizar cómo se relacionan las pymes a las siguientes variables:

### 3.1.1.1 Globalización

Todas las organizaciones viven en un entorno que afecta sus operaciones. El entorno es la fuente de recursos necesarios para sobrevivir (clientes incluidos).

Todas aquellas condiciones externas que pueden afectar potencialmente a una organización son el entorno organizativo. El entorno organizativo está formado por elementos externos a las fronteras de la organización. Dicho entorno se compone de diferentes áreas o sectores.

Aunque cada organización vive un entorno organizativo general, este entorno afecta de manera distinta a cada una de ellas, pues éstas difieren de tamaño, sector, metas, tecnología, ubicación, estrategia y otras muchas características.

Las pymes del Distrito metropolitano de Quito tienen algunas debilidades presentes que son causadas por la globalización, como la curva de aprendizaje de los empleados es lenta a diferencia una empresa grande, los planes de acción de unas empresas no son medibles ni cuantificables esto sucede porque las diferentes decisiones se van tomando en el camino, además existen canales de distribución que no están aprovechados por la falta de conocimiento o experiencia en el manejo de la cadena de distribución.

Las fortalezas que se tiene son que por lo general manejan una mano de obra calificada y leal, se conoce el mercado, son mas adaptables el momento de existir un cambio en el mercado global no es tan impactante el cambio a diferencia de a una empresa grande.

Una amenaza constante en este campo es el enfrentarse con empresas con mayor experiencia de otros mercados con mayor capacidad operativa, que puede asumir un costo mayor cosa que las pymes no pueden hacer.

Para una pyme siempre es buena la publicidad y gracias a la globalización la gente constantemente está buscando buenas opciones, por lo que ahora uno puede aparecer como una opción para algún cliente cosa que antes era mucho más difícil.

#### 3.1.1.2 Tecnología

La exportación de manufacturas ha experimentado mayores tasas de crecimiento que los productos primarios en las últimas décadas; están menos expuestas a shocks externos, fluctuaciones en precios y políticas de competencia desleal.

El sector manufacturero es el principal lugar donde se puede explotar el desarrollo tecnológico, la innovación y su difusión, es que donde se da mayor oportunidad de incorporar el conocimiento, valor agregado; la mayor parte de la investigación y desarrollo global lo ejecutan multinacionales manufactureras.

La importancia del desarrollo de la tecnología es porque tiene un efecto de empuje en otros sectores de la economía, un sector manufacturero competitivo estimula la mejora en transporte, seguros y otros servicios.

El nuevo panorama internacional favorece el sector manufacturero, la internacionalización y fragmentación de los procesos productivos significa que más países pueden participar en la economía mundial a través de su inserción de cadenas de valor global.

El momento de hablar del sector de fabricación de plástico tenemos que hablar también de las diferentes amenazas que existen para las pymes, si bien es cierto la tecnología se ha desarrollado en este sector también es verdad que no todas las empresas del sector tienen el acceso a esta tecnología, las grandes empresas son las primeras en utilizar esta tecnología y luego vienen las pequeñas empresas, un dato curioso que sucede en el sector es que la maquinaria traída por una empresa grande luego puede ser vendida a los pequeños empresarios por un precio más módico al que se puede acceder. Una ventaja que sale de esto que las pymes no tienen que pasar por el proceso de adaptación y aprendizaje por que el conocimiento es transmitido por otra empresa que fueron las pioneras en esa tecnología por lo que los errores son mucho menores y sin tanta frecuencia.

### 3.1.1.3 Economía

En las economías de libre mercado, la fabricación se produce en virtud de un cierto grado de regulación gubernamental. La fabricación moderna incluye todos los procesos intermedios necesarios para la producción y la integración de los componentes de un producto.

Por otro lado la fabricación negligente de productos de plástico puede implicar importantes costos sociales y ambientales. Los costos de limpieza de residuos peligrosos, por ejemplo, pueden superar los beneficios de un producto que crea. Materiales peligrosos pueden exponer a los trabajadores a los riesgos para la salud. Los países desarrollados regulan la actividad manufacturera con las leyes laborales y leyes ambientales. En los EE.UU., los fabricantes están sujetos a los reglamentos de la Occupational Safety and Health Administration de los Estados Unidos y la Agencia de Protección Ambiental. En Europa, los impuestos a la contaminación para compensar los costos ambientales son otra forma de regulación sobre la actividad manufacturera. Sindicatos y gremios artesanales han desempeñado un papel histórico de negociación de los derechos de los trabajadores y los salarios. Medio Ambiente leyes y protecciones laborales que están disponibles en los países desarrollados pueden no estar disponibles en el tercer mundo. Extracontractual y responsabilidad civil por productos defectuosos por nuevos costes para la industria manufacturera.

En el país también se han tomado medidas para controlar estos problemas, el ministerio de Ambiente dentro de los requisitos que pide para poder regular una empresa es entregar el debido proceso y medidas de prevención que tienen las diferentes pymes para con el medio ambiente; esto ha creado un pequeño escepticismo por parte de las empresas que se muestran dubitativos para formar parte de este sector, lo que afecta también la economía de la ciudad.

#### 3.1.1.4 Política y Legislación

Todas las organizaciones se hallan afectadas en cierto modo por los distintos sistemas políticos y legales de sus entornos. El sistema político (los procesos gubernativos y legales) es una variable importante en prácticamente todos los aspectos de la toma de decisiones y la actividad directiva.

El ámbito legal y político es importante para el estudio de las organizaciones porque es la fuente de leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas. Incluye los sistemas legales y políticos de ámbito local, regional, nacional e internacional.

Quizá el impacto gubernativo más evidente es el poder de regulación y de gravamen de impuestos. A menudo los gobiernos intentan estimular la actividad económica mediante la reducción de impuestos o la supresión de aplicación de tasas. Un ejemplo de ello es la eliminación o

reducción de impuestos que puede conceder un gobierno local a aquellos negocios que deseen operar dentro de la jurisdicción gubernativa.

El impacto del gobierno en los negocios va más allá de la política interna o de las empresas del territorio nacional. El comercio internacional es un área que ha experimentado un cambio rápido en los últimos años. Las acciones de gobiernos extranjeros pueden abrir o cerrar mercados potenciales, establecer restricciones en la dirección y administración de los negocios y ofrecer incentivos y oportunidades a firmas.

El panorama político para esta industria es incierto como sucede con los demás sectores industriales dentro del país, con la oleada de conciencia sobre el medio ambiente que se ha dado en los últimos años ha provocado que la política también tenga que aplicar medidas para esta industria, la creación de impuestos, los permisos para funcionar pueden ser más estrictos, por lo que las pymes se han visto en la posición de adelantarse a estas medidas, optando por nuevas tecnologías, más amigables con el medio ambiente.

Se está hablando de un subsidio para las empresas que decidan invertir en maquinarias pro ambiente, como un incentivo hacia ellas por la preocupación del medio ambiente.

### 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

La manufactura se ha convertido en una porción inmensa de la economía del mundo moderno. Según algunos economistas, la fabricación es un sector que produce riqueza en una economía, mientras que el sector servicios tiende a ser el consumo de la riqueza.

El panorama para las pymes del distrito metropolitano se está dirigiendo al lo que se refiere al desarrollo de la tecnología e investigación, el énfasis que se hace en la actualidad por las diferentes técnicas pro ambiente dentro del sector está abriendo brechas que aparecen como oportunidad para las empresas, la fabricación de plásticos que no sean tan nocivos para el medio ambiente es un mercado que no está explotado en su totalidad en la ciudad siendo esto un aspecto favorable para las empresas.

### 3.1.1.6 Cultura

Las organizaciones están inmersas en un entorno más amplio que va más allá de un sector aislado. Quizá el ámbito del entorno que mejor representa esta integración es la cultura. La cultura es el fundamento que guía la mayor parte de lo que sucede en un sistema social. «La cultura filtra las distintas formas en que las personas contemplan y comprenden sus mundos. La cultura prescribe algunas conductas y prohíbe otras. La cultura colorea las respuestas emocionales que dan las personas a los

sucesos que les rodean». La cultura es como el pegamento que mantiene unido a una sociedad. Contiene los valores, normas, tradiciones y artefactos de una sociedad. Tanto las organizaciones como sus miembros influyen en la cultura y, de forma recíproca, se ven afectados por ella.

La cultura afecta la forma de actuar de las organizaciones. Por ejemplo, los valores sociales de los consumidores vienen determinados, en gran medida, por los valores que la sociedad en general considera importantes.

Los valores, las creencias, normas y comportamientos, aunque son duraderos, no son inmunes al cambio. Las empresas deben monitorizar su entorno para detectar tanto amenazas como oportunidades derivadas de los valores, creencias, normas y conductas cambiantes.

La cultura predominante dentro de la sociedad quiteña es una cultura tradicional enraizada en los diferentes valores manejados por una sociedad en común, esto hablando dentro de lo que se refiere a nuestro sector se mira como un obstáculo, las diferentes pymes del sector han venido creciendo con estos líderes tradicionalistas por lo que el momento de aplicar un cambio cultural dentro del manejo de las empresas presenta mayor dificultad al momento de aplicar estos cambios.

Aunque generalmente solemos pensar en la cultura como un elemento restrictivo para las organizaciones, un análisis más profundo evidencia que la cultura puede ser también una fuente importante de oportunidades,

cambiando un estilo de vida en el consumidor se puede crear un mercado.

### 3.1.1.7 Diversidad Laboral

Alguna vez se pensó que la diversidad en el trabajo iba a generar conflictos y hacer menos eficiente el lugar de trabajo. Hoy muchas empresas se dan cuenta que la diversidad puede promover la efectividad de la empresa. La diversidad de los empleados puede mejorar el funcionamiento organizacional estimulando más la creatividad, mejorar la resolución de problemas, y dar más flexibilidad. Rosabeth Kanter, una muy conocida consultora de negocios de la Universidad de Harvard demuestra que las empresas más innovadoras establecen grupos de trabajo heterogéneos “para crear un entorno de ideas, se reconoce que se necesitan múltiples puntos de vista para tratar un problema”.

El momento de observar la conformación del personal que tienen las diferentes pymes, no se observó una tendencia de etnia o género dentro del personal, por otro lado se reconoció que existen una gran diversidad al hablar de este tema, jefes de talento humano colombianos, asesoras mujeres por mencionar unos casos, esto nos demuestra que en el sector de fabricación de plástico no existe una tendencia específica dentro de la diversidad laboral.

### **3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial**

#### 3.1.2.1 Competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa

Dentro del sector pymes la competencia es muy similar, existen empresas más grandes que ya no entran el momento de realizar el análisis como Plastigama, Pika, Polifecsa, que se las consideran grandes y tienen su propio mercado, las diferentes pymes abarcan un sector específico de la sociedad teniendo su nicho de mercado, por lo que existe una demanda específica para este sector que todavía no está cubierta en su totalidad.

Existe una diferenciación amplia dentro de la industria, las diferentes pymes elaboran distintos productos sean estos, para la construcción, para uso domestico, para el sector de alimentos, por lo que existe una competencia moderada, se dice que en el sector de elaboración de productos para alimentos es donde mayor competencia existe dentro del sector.

Cuando hablamos de los costos fijos dentro de esta industria, decimos que está en los parámetros normales, el gasto en materia prima es constante ya que es indispensable para la elaboración de los productos

pero no se lo considera un costo muy representativo para participar en este mercado, no siendo así el costo de la maquinaria de trabajo que es indispensable para el funcionamiento de una pyme dentro del sector de fabricación de Plástico.

Un objetivo en común que tienen las empresas de este sector es el crecer y expandirse dentro de la ciudad y el resto del país, la competencia entre estas pymes no es tan tomada en cuenta como lo es con las grandes empresas como Pyka que es un claro líder de mercado dentro del país.

#### 3.1.2.2 Nuevos Participantes

Se ha considerado que los mercados emergentes son aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo. En la actualidad, se consideran emergentes los mercados del sudeste asiático, de Latinoamérica y de países europeos del antiguo bloque comunista.

En cuanto a las características esenciales de los mercados emergentes, los mismos cuentan con un gran crecimiento de su economía en forma acelerada pero con un riesgo de situación política y financiera inestable.

El funcionamiento de los mercados emergentes se describen por padecer de ciclos económicos irregulares y variables donde su política monetaria amerita de ciertas variables teniendo como indicadores esenciales a la inflación, la balanza de pagos y la evolución del PBI, siendo sensibles

ante la existencia de crisis o inestabilidades económicas que se reflejan a largo plazo.

Otra de las características de los mercados emergentes es su característica volátil en materia monetaria, lo cual hace en muchos casos que estén afectadas por su carencia de liquidez en sus activos, provocando desaceleraciones y cambios bruscos en su funcionamiento.

El mercado se presenta de manera atractiva para los posibles nuevos participantes, esto debido a que el mercado no se encuentra satisfecho en su totalidad, y muy pocas empresas aplican estrategias de negocios, para crecimiento o para la competencia.

La principal dificultad para poder ingresar dentro de esta industria es el conocimiento del proceso donde se viene adquiriendo con experiencia y con la colaboración del conocimiento de los ingenieros químicos.

La adquisición de la maquinaria, es uno de los factores que dificulta el ingreso, debido al alto costo que tienen estas, y lo imprescindibles que son para el funcionamiento de la empresa.

Al hablar de canales de distribución es una oportunidad que se presenta para las personas que dominan la cadena de distribución, ya que las empresas no sincronizan de una manera adecuada los factores que componen el canal de distribución.

Las nuevas regulaciones gubernamentales pueden afectar en un futuro la función de algunas empresas que no podrían funcionar dentro de la urbe de la ciudad, sino tendrían que reubicarse en las afueras del distrito metropolitano.

### 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece, este sector productivo, en el mercado y comience a consumir los productos sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es más elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios.

#### 3.1.2.4 Clientes

La distribución de los clientes dentro de la ciudad se mantiene dentro de lo que se refiere al Distrito Metropolitano de la ciudad, un aspecto interesante que vale destacar es que los principales clientes son distribuidores, es decir son intermediarios que no necesariamente sean de la ciudad sino que buscan a las diferentes empresas por diferentes aspectos como el manejar una confianza directa con la empresa, conocimiento de la calidad del producto, también el mercado del fabricación del plástico no está totalmente satisfecho de acuerdo a lo que nos contaban en las empresas existen veces que no se abastecen para poder satisfacer a un cliente, por lo que se tiene que subcontratar a otra empresa del sector.

Los clientes más importantes o que representan un mayor ingreso para las pymes se encuentran en el sur de la ciudad, hablando en lo que se refiere a fundas plásticas y envases plásticos.

#### 3.1.2.5 Proveedores

Primero definimos que un proveedor puede ser; Industrial, comerciante, profesional, o cualquier otro agente económico que a título oneroso o con un fin comercial proporcione a otra persona un bien o servicio, de manera profesional y habitual.

La importancia de estos proveedores es muy relevante porque de ellos va a depender el funcionamiento de muchas empresa, y más aun si hablamos de industrias manufactureras que son las que se encargan de elaborar y procesar la materia prima, básicamente es el giro del negocio por lo que los proveedores no podrían no estar, son una parte clave para las empresas.

En el sector de fabricación de plásticos los proveedores son limitados, estos son nacionales e internacionales, muchas empresas de la capital trabajan con Colombia por los costos que se maneja, otros proveedores de materia prima se encuentran en el oriente por la cercanía con los diferentes yacimientos y se procesa los derivados del petróleo.

### 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Las Pymes se encuentran clasificadas dentro del CIIU según su giro de negocio y sector al que pertenece (Ver Anexo 1)

### 3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

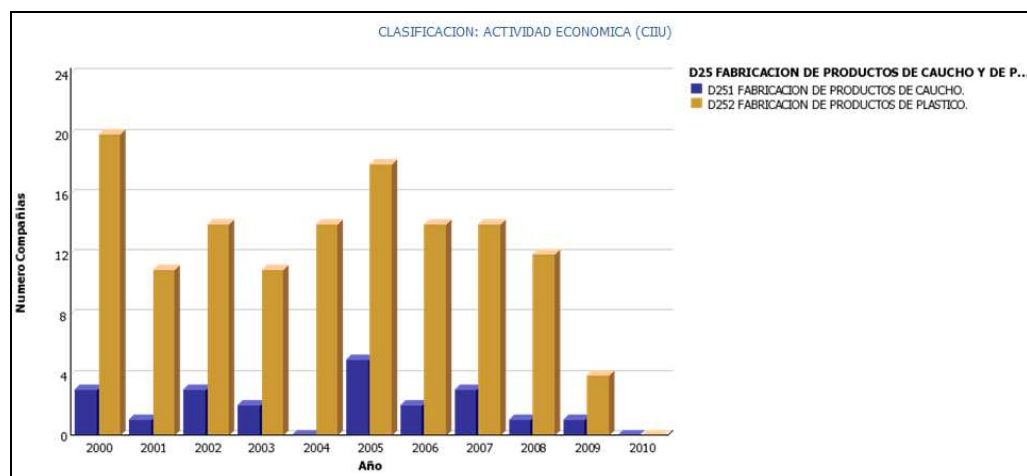
#### **3.3.1 Reseña Histórica del Caucho y Plástico**

En los últimos años la industria del caucho a registrado un considerable desarrollo tanto en síntesis de nuevos elastómeros como en la modificación de los ya existentes tratando de encontrar los productos deseados para cumplir con

las necesidades creadas. En la modificación de los ya existentes más de la mitad de todo el caucho producido en el mundo tiene como fin la industria automotriz y del neumático, una industria que cada vez tiene una demanda de mayor calidad, lo cual la lleva a una innovación tanto de tecnología como de nuevos productos.

En los últimos 10 años podemos observar que la producción del plástico y caucho se ha transformado en un mercado interesado en algunas personas, como presentamos a continuación las empresas constituidas con este fin social desde el año 2000.

### GRÁFICO N° 1



**Fuente:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Software de internet Infoempresas, *Empresas constituidas dentro del sector de fabricación de Caucho y Plástico.*  
**Elaborado por:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

### 3.3.2 Características y Productos del Subsector

En la siguiente Tabla podemos observar las características del sector como es número de participantes, la inversión nacional y extranjera.

TABLA N° 2

Año:	Compañías constituidas	Inversión Total	Inversión Nacional	Inversión Extranjera Residente	Inversión Subregional	Inversión Extranjera Directa
2000	14	6.640,00	5.840,00	220,00	0,00	580,00
2001	4	2.100,00	1.680,00	120,00	300,00	0,00
2002	6	18.900,00	18.899,00	1,00	0,00	0,00
2003	7	5.550,00	2.966,00	396,00	1.250,00	938,00
2004	5	221.800,00	221.800,00	0,00	0,00	0,00
2005	9	655.600,00	655.220,00	380,00	0,00	0,00
2006	8	846.205,00	846.205,00	0,00	0,00	0,00
2007	5	807.480,00	807.480,00	0,00	0,00	0,00
2008	6	4.000,00	2.800,00	0,00	400,00	800,00
2009	4	222.769,00	222.369,00	0,00	0,00	400,00
2010	0					
<b>Totales:</b>	68	2.791.044,00	2.785.259,00	1.117,00	1.950,00	2.718,00

**Fuente:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Software de internet Infoempresas, *Número participantes del sector de fabricación de Caucho y Plástico.*

**Elaborado por:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

TABLA N° 3

### PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN EN ESTE SECTOR:

Fabricación de planchas, láminas, películas, hojas, cintas, tiras y otras formas planas autoadhesivas de plástico.
Fabricación de tubos, caños, mangueras y sus accesorios de plástico.
Fabricación de tubos, caños, mangueras y sus accesorios de plástico.
Fabricación de otros productos primarios de plástico.
Fabricación de accesorios de plástico para muebles, carrocerías de vehículos y artículos similares.
Fabricación de artículos de plástico para obras de construcción: puertas, ventanas, marcos, postigos, persianas, etc.

**Fuente:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Software de internet Infoempresas, *Clasificación.*

**Elaborado por:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

### 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

Dentro de la ciudad el aporte de las industrias manufactureras es un valor que debemos de tomar muy en cuenta, y notar que cuando hablamos del sector de caucho y plástico se puede ver que aportan de manera significativa al sector a continuación presentamos una tabla con el resumen de los ingresos por sectores que tenemos:

**TABLA N° 4**

		Año:	2008
		<b>Compañías informantes:</b>	<b>1.460</b>
4. INGRESOS	D INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.		7.809.324.413,90
	D25 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.		209.600.934,85
	D251 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO.		32.276.733,86
	D252 FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO.		177.324.200,99
	<b>Subtotal:</b>		<b>8.228.526.283,60</b>

**Fuente:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Software de internet Infoempresas, *Ingreso de capital de la industria manufacturera sector de fabricación de Caucho y Plástico.*

**Elaborado por:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

### 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos dentro de las industrias del plástico y caucho.

- Insuficiente capacitación del personal.
- Baja capacidad de Financiamiento.
- Abastecimiento para producir una cantidad significativa

- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

### 3.3.5 Recurso Humano

Al hablar de las pymes decimos que cada empresa está todavía en proceso de crecimiento según la CAPEIPI las pequeñas empresas van hasta los 50 personas trabajando en la misma y en las medianas van a hasta 99 personas, nuestro estudio es enfocado a estas empresas por lo que según la misma fuente el sector está dividido de la siguiente manera:

**TABLA N° 5**

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
<b>TOTAL</b>	<b>467.000</b>		<b>1'686.000</b>

**Fuente:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Software de internet Infoempresas, *número de trabajadores dentro del sector Manufacturero.*

**Elaborado por:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

### 3.3.6 Presencia del Marketing

En la actualidad lo que podemos observar es que todo el sector de las pymes está creciendo paso a paso esto pasa de igual manera con el sector de caucho y de plástico, ahora se ven en la necesidad de aplicar técnica de marketing, ya sea de expansión de canales, enfoque en el producto, aplicación en la plaza o en la

venta, para esto vamos a nombrar ciertas actividades que realizan hoy en día las PYMES:

- Ferias de pymes para lograr aumentar su tasa de clientes.
- El sector del plástico está evolucionando por lo que en la actualidad estamos pasando por una época en la que está el medio ambiente presente, lo que obligó a las empresas a manejar el marketing verde, innovando en sus productos para que sea materiales biodegradables.

### **3.3.7 Proveedores y Clientes**

#### 3.3.7.1 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.

Conocer las características de los proveedores del competidor puede ayudarte a comprender, por ejemplo, por qué ellos pueden ofrecer a sus clientes productos y/o servicios que tu no puede ofrecer a los suyos.

En otros casos, las facilidades que proporcionan los proveedores con respecto, por ejemplo, a las condiciones, formas y plazos de pago, o en la

periodicidad de surtido, son suficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio.

En el sector de fabricación del plástico se toma muy en cuenta la trayectoria que han venido los proveedores con las empresas, una tendencia que existió al analizar el sector muy pocos son las empresas que han cambiado de proveedores desde sus inicios.

Dentro del país Torplas es uno de los principales proveedores de PET, que forma parte de la materia prima necesaria para fabricar plástico, este está ubicado en la provincia del guayas, pero es un proveedor serio que maneja buenos precios y buena calidad por lo que distribuye a todo el país, también se trabaja con distribuidores colombianos por la cercanía y el costo que ofrecen al sector.

#### 3.3.7.2 Clientes

Si se hiciera una encuesta para determinar cuál es el factor externo más importante para las empresas, sin duda que la respuesta ganadora sería "el cliente". Ningún negocio existe por sí solo; tanto empresas chicas como grandes, manufactureras o de servicio, locales o nacionales, todas existen únicamente para servir al cliente.

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.

Al hablar de clientes en las diferentes pymes de la ciudad, la reacción fue similar al no querer proporcionar nombres de los clientes, pero se nos explico que dentro de la cartera de clientes hay uno o dos clientes principales que son constantes y que representan más de un 50% de los ingresos, esto se repite en otras empresas, es difícil tener distribuidas de una manera uniforme a todos los clientes.

### **3.3.8 Tipos de Financiamiento**

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

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

La idea surge de procedimientos similares utilizados en varios países de Sudamérica y, sobre todo, por la gran dificultad que las pequeñas y medianas

empresas enfrentan, en la actualidad, para disponer de liquidez mediante el sistema financiero.

Las empresas, además de soportar altas tasas de interés (actualmente 14,66% anual), deben pagar el costo de comisiones e impuestos, por supuesto, si logran superar el largo proceso de calificación y aceptación de garantías.

Actualmente, algunos bancos ofrecen una figura semejante a una compra de facturas (factoring), que consiste en otorgar crédito al emisor de la factura, entregándola y adjuntando una carta de aceptación del tenedor, que garantiza el crédito otorgado.

Sin embargo, el mecanismo es significativamente costoso para el emisor, ya que se le reconoce el 80% del valor de la factura, además, se le hace firmar un pagaré, se le cobran comisiones y gastos, por lo que recibe un monto inferior al 80% y, por último, se le cobran intereses sobre el saldo.

El mecanismo que se desea implementar disminuye de manera significativa el costo y el tiempo de transacción para la obtención de recursos vía endoso de facturas, con plazo de pago no mayor a 180 días.

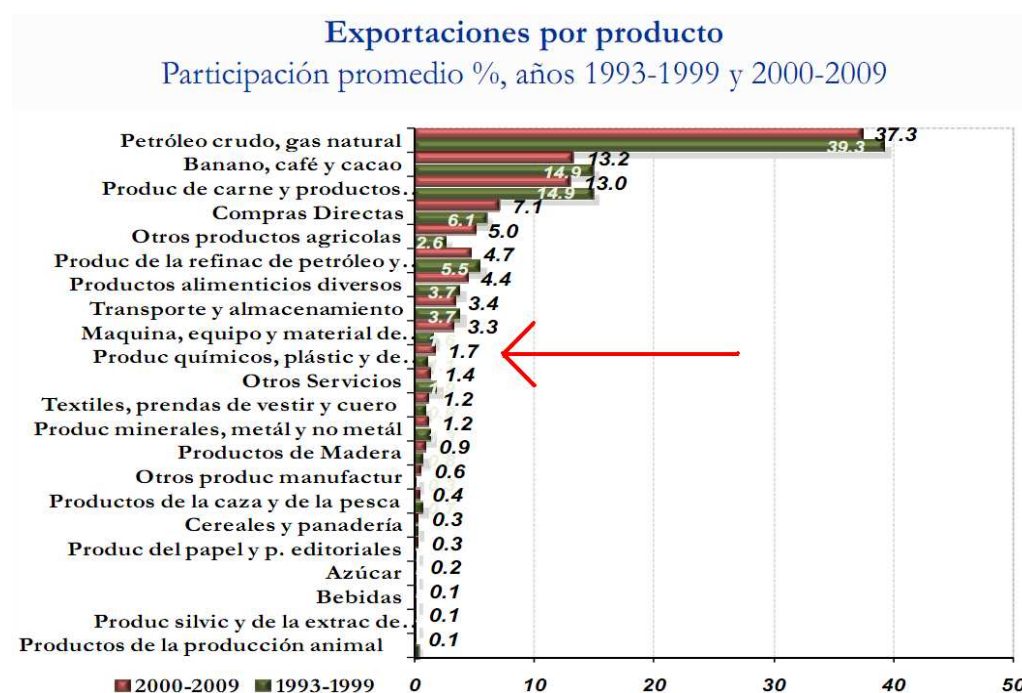
Las facturas a plazo que emiten medianas y pequeñas empresas, hacia las empresas grandes, constituyen títulos valores que son negociados en el mercado de valores y adquiridos por inversionistas que, bajo un descuento de la factura que constituye su rentabilidad, son adquiridas y cobradas al fin del período predeterminado de pago.

Así, las pequeñas y medianas empresas obtienen los recursos necesarios para su operación e inversiones, los compradores logran una rentabilidad por su inversión y las empresas grandes siguen manejando su pago a los plazos pactados, sin que esto les represente costo alguno.”

### 3.3.9 Alcance Comercial

Uno de los objetivos de las empresas en su afán de crecer dentro de la industria en la que se participe es el lograr una calidad óptima para poder comercializar sus productos en el exterior, en el gráfico que observamos a continuación refleja el porcentaje de participación en las exportaciones en los diferentes sectores:

**GRÁFICO N° 2**



**Fuente:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Evolución de la Economía ecuatoriana.* Presentación pdf.

**Elaborado por:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

Este gráfico nos refleja que la industria de la fabricación de plástico se está convirtiendo en una industria importante dentro de las que participan en las exportaciones, se encuentra dentro de las primeras 10 industrias, considerando que las primeras industrias siempre van a ser las relacionadas con el petróleo, banano, camarón y cacao; esto es una oportunidad grande para poder expandirse como empresa.

Estas exportaciones tienen como destino principalmente a los países vecinos como Colombia, Perú, un factor que se da debido a la facilidad de exportación por la cercanía entre países.

### **3.3.10 Comparación con el Enfoque Global**

Actualmente en el país se está apoyando a las diferentes pymes, el futuro que pinta para los siguientes años es muy bueno, el crecimiento de este tipo de industrias se ha expandido de una manera muy acelerada, el gobierno incentiva a pequeñas industrias para poder impulsar el crecimiento del país.

La Corporación Financiera Nacional (CFN), está ofreciendo créditos a las diferentes pymes para poder realizar ampliación de sus instalaciones o adquisición de nueva tecnología, estos créditos van desde los cien mil dólares, este dinero lo puede utilizar de manera conveniente para crecer como institución.

La firma de nuevos tratados de libre comercio son indispensables para poder alcanzar una mejor participación de mercado, estos acuerdos son lo que obligan

a las pymes a mejorar sus procesos y su calidad de productos para poder ser competitivos.

La calidad de los productos que se dan en el distrito metropolitano se encuentra en un nivel competitivo con el resto de la región, lo que dificulta es los costos de exportación, y los productos sustitutos de los otros países es lo que dificulta la expansión de este mercado hacia el exterior.

### **3.3.11 Responsabilidad Social del Sector del Plástico y Caucho**

Dentro de lo que hablamos como responsabilidad empresarial en las pymes, y muy en particular las industrias dedicadas a la elaboración del caucho y plástico, las empresas se han visto obligadas a realizar un estudio y análisis para poder aportar de una manera positiva a la responsabilidad empresarial, ya sea con investigación y desarrollo para producir nuevos materiales biodegradables, o de una manera indirecta como apoyando a diferentes causas de diferentes organizaciones.

Este tema se está convirtiendo cada vez más relevante en el país, a continuación podemos leer un artículo del diario hoy donde nos cuenta un poco la realidad en las pymes:

“Según Ramiro Alvear, del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (RSE), entre el 5% al 8% de las compañías que laboran en el Ecuador ha empezado a adoptar proyectos de RSE. "Esto es bastante alentador, ya que

recién hace dos años que esta idea empezó a popularizarse en el país", explicó el experto. Alvear también ve como una ventaja que el Ecuador haya ingresado a esta dinámica recientemente, ya que "toda la experiencia de países vecinos sirve directamente", añadió (...).

Otro gran reto dentro de esta dinámica es la incorporación de las pequeñas y medianas empresas a la fiebre por los planes de RSE. Alvear indicó que es entendible que estos negocios no se hayan iniciado en la RSE, ya que "primero tienen que generar ganancias para su subsistencia, por lo que resulta complicado pedirles que inicien estos proyectos". Sin embargo, los expertos son optimistas referentes a este tema, ya que piensa que las pymes pueden empezar a generar RSE de la mano de las grandes empresas.

"Si las empresas mayores solicitan a sus proveedores o las pymes con las que trabajan, que se ajusten a la legislación del país, que no empleen niños en sus nóminas o que cuiden el medioambiente, entre otros aspectos, ya estarán generando RSE", manifestó el brasileño.

De acuerdo a las investigaciones de Ethos, en el mundo la tendencia para hacer responsabilidad social actualmente apunta a temas medioambientales. Sobre todo en el caso de empresas petroleras o mineras. Las firmas financieras dirigen sus proyectos de RSE hacia planes para sus clientes y sus propios empleados. En el Ecuador, la tendencia es similar, existe una fuerte presencia de los programas comunitarios.

"La RSE es ya una herramienta de competitividad que puede ser empleada por las empresas para lograr más clientes, fidelizar a los que ya tiene, por ende generar más ganancias y a la vez trabajar por la sociedad", explicó Moya.

(DP)"

## **4 HABILIDADES GERENCIALES**

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Entre estas habilidades se encuentran:

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

### **4.1 ROL DE UN GERENTE**

Es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una operación de negocios. Es también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios, aunque las labores de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolle su empresa.

#### 4.1.1 Niveles Gerenciales

La red de relaciones en la organización promueve el crecimiento de ésta en dos direcciones; en dirección horizontal y en dirección vertical. El crecimiento horizontal se inicia primero, según la carga de trabajo crece y se divide entre un mayor número de personas. El crecimiento vertical ocurre como consecuencia del proceso de delegación. El gerente que no puede supervisar a todos sus subordinados delega parte de esas tareas en supervisores, quienes a su vez necesitan ayuda y también delegan en otros subordinados. De esa manera la estructura organizacional se proyecta verticalmente.

El resultado de ambos crecimientos es una estructura piramidal con un cuerpo de funcionarios dispuestos organizacionalmente en rangos, cada uno subordinado al que se encuentra sobre él.

Las organizaciones más complejas pueden tener hasta más de una docena de niveles gerenciales y de supervisores, los cuales pueden ser divididos en varias categorías a base de tareas similares.

La departamentalización, la jerarquía y la creación de múltiples niveles tienen limitaciones y plantea problemas. En primer lugar, es costoso. A mayor departamentalización más puestos se requieren para la función ejecutiva, la de "staff" y la de coordinación. En adición a los costos de personal propiamente, surgen aquellos relacionados con el funcionamiento de dicho personal (espacio, equipo, materiales, etc.) En segundo lugar, los niveles departamentales

complican la comunicación dentro de la organización. Una agencia o empresa con muchos niveles tiene mayor dificultad para comunicar los objetivos, los planes y las políticas a través de su estructura organizacional. A medida que la información descienda por la cadena de mando se producen omisiones y malas interpretaciones.

Finalmente, si se establece un gran número de niveles en la organización, se produce también un aumento en las subdivisiones, desglose y especificaciones que requiere el plan general o abarcador del organismo y, como consecuencia, se hará más difícil la implantación y ejecución de los controles en dicha organización.

#### 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la Pymes

Lamentablemente, nuestros líderes gobernantes en la región no crean climas favorables que estimulen el entrenamiento formal en el sector para ser competitivos como empresarios; para que cada empresario esté en la capacidad de establecer sistemas operacionales que le permitan manejar y controlar la empresa con profesionalismo.

El empresario del sector PYME tiende a subestimar su capacidad creyendo no necesario establecer sistemas de operaciones que le permitan administrar su empresa con efectividad; y la raíz de dicho problema está en la falta de aplicación de principios que hacen un buen liderazgo gerencial.

#### 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector de Plástico y Caucho Subsector Fabricación de Productos de Plástico

Debido a que las pymes manejan una estructura organizacional no tan compleja como las grandes empresas se enfocan en tratar de optimizar su personal, por lo que muchos gerentes son responsables de varias cosas dentro de la empresa y los niveles gerenciales son simples, se enfocan en la parte operativa y en la parte administrativa.

Un departamento al que se le pone bastante atención dentro de las pymes del sector de fabricación de plástico es el departamento de ventas donde siempre existe una persona de apoyo encargada de gestionar las ventas y tratar de conseguir nuevos clientes.

#### **4.1.2 Funciones del Gerente General**

Entre sus funciones pueden estar:

1. Designar todas las posiciones gerenciales.
2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
3. 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.

4. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Relacionando esto con nuestro estudio estas funciones si las realiza un gerente dentro del distrito metropolitano de la ciudad, pero cabe recalcar que no solo estas funciones son las que se realizan, esto es una parte, el gerente general tiende a asumir toda la responsabilidad de la empresas, sin delegar funciones de una manera eficaz para poder enfocarse en otras actividades representativas como las mencionadas anteriormente.

#### 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la Pyme

Este gerente debe ser líder donde establezca unidades de apoyo en función de su objetivo, tomando en cuenta todas aquellas actividades que garanticen una buena utilización de la mezcla de mercadeo, para garantizar eficacia a la gerencia de mercadeo.

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.

La gerencia debe focalizar su visión estratégica, a fin de clarificar el sentido de dirección de las empresas, identificar oportunidades desconocidas de mercado, 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 y los intermediarios deben comenzar a competir con los fabricantes utilizando estrategias de mercadeo para lograr ganar mayor participación de mercado, ajustarse a los cambios y movimientos del mercado, adoptar estrategias agresivas en pro del desarrollo, estableciendo las bases para mantener clientes satisfechos y mercados cubiertos.

#### 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector de Plástico y Caucho Subsector Fabricación de Productos de Plástico

El gerente general se encarga de realizar los diferentes planes de acción que va a tomar la empresa, supervisar la parte económica, y tratar de lograr nuevos convenios con nuevos clientes para poder ampliar su mercado.

Cuando hablamos de pymes, estamos hablando de un trabajo muy dinámico por parte de las personas que conforman la empresa, esto nos

pone en el plano de que el momento de existir una necesidad todas las personas deben estar capacitadas, lo que dificulta mencionar las actividades principales de un gerente al hablar de pymes, un gerente tiene que tener la capacidad de reaccionar frente a los diferentes temas sean estos de cualquier índole como financieros, operacionales, de personal y de otras áreas dentro de la empresa.

Lo que se pudo captar dentro de este estudio las principales actividades de un gerente es el supervisar todo el proceso de fabricación del producto en todos los aspectos desde el adquirir la materia prima, hasta conseguir los clientes, existe gente de apoyo pero todo se realiza con la aprobación del gerente.

#### **4.1.3 Los Gerentes Funcionales**

Sólo es responsable de un área funcional, es decir de los procesos que se llevan dentro de la industria para la elaboración de sus productos.

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

El gerente funcional sólo es responsable de un área dinámica de la empresa, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas, pero el momento en que estamos hablando de las pymes, no es muy frecuente que encontremos más de 2 gerentes por lo que la labor de los gerentes dentro de las pymes abarca todos los campos debido a la estructura, estos se ven obligados a tener la capacidad de responder en varias áreas así no sea su especialidad.

#### 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de Plástico y Caucho Subsector Fabricación de Productos de Plástico

Una vez entendida la definición de un gerente funcional es más sencillo explicar lo que realizan estos gerentes dentro de la industria, básicamente lo que realizan es una supervisión al personal sean estos del área de producción o del área administrativa, controlan los procesos de calidad, y de fabricación, ellos son los responsables de cómo se mantenga el trabajo continuo y eficaz.

## 4.2 HABILIDADES GERENCIALES

### 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

- Las investigaciones de **Robert L. Katz** (1974) a principios de la década de los setenta, demostraron que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Habilidades técnicas: Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada.

Habilidades humanas: Lo que se refiere a trabajar con otros, comprenderlos y motivarlos, en lo individual y en grupo.

Habilidades conceptuales: Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

- “Para **Henry Mintzbert**, 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 de la organización o unidad que dirige.

Así, Mintzberg (1986, pp. 55-67), estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

### ***Roles interpersonales***

Estos papeles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

*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***

Son los roles 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 decisorios***

Es un conjunto de obligaciones y derechos 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.”

- La propuesta de Edgar Schein nos habla sobre la importancia que tienen las demás personas para poder lograr los objetivos, de una manera que resulta indispensable contar con el apoyo de terceros, ya que sería imposible lograrlo individualmente, ya sea por falta de tiempo, de capacidad y de fuerza.

“Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir. Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las sub organizaciones si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.” Edgar H. Schein, 1978.

- Los avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales Muestran bastante consistencia con las áreas de habilidades originalmente formuladas por Schein (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; Fandt, 1994; Hall, 1996). Esta literatura tiende a coincidir en la coexistencia de habilidades intelectuales,

emocionales, interpersonales, motivacionales y valóricas como una diversidad de habilidades necesarias y complementarias para administrar organizaciones.

- Sims y Lorenzi en 1992 promueven un interesante punto de vista de cómo debe de ser el funcionamiento de la gerencia el momento de desempeñar sus funciones para lo cual se mencionara los principales fundamentos en los que se basa para hacer esta propuesta:

<b>Modelo:</b>	auto-líder para los colaboradores
<b>Promueve:</b>	los colaboradores establezcan metas
<b>Favorece:</b>	pensamientos favorables al auto-liderazgo
<b>Aplica:</b>	refuerzos al auto-liderazgo
<b>Auto-dirección:</b>	uno debe ser líder de sí mismo
<b>Considera errores:</b>	oportunidad de aprendizaje
<b>Promueve:</b>	grupos auto dirigidos
<b>Facilita:</b>	cultura favorable al auto-liderazgo

- Kouzes y Posner en su libro “The Leadership Challenge” nos mencionas varios métodos para poder obtener un liderazgo efectivo, enumerando 5 practicas de liderazgo efectivo, las cuales son:

1. Provocar el cambio.
2. Inspirar una Visión Compartida
3. Dejar actuar a otros
4. Mostrar el Camino
5. Motivar desde el corazón

En el mismo libro nos hablan sobre los compromisos que debe de tener un líder y como lograrlos:

1. Provocar el cambio.

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

2. Inspirar una Visión Compartida

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

3. Dejar actuar a otros

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

4. Mostrar el Camino

- Dar el ejemplo, que el accionar sea consistente con los valores de los seguidores.

- Obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.

5. Motivar desde el corazón.

- Reconocer logros individuales consistentes con el logro mayor.
  - Celebrar los logros del equipo.
- **Drucker** nos presenta varias posiciones interesante en cuanto a las habilidades gerenciales empresariales:

“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa.”

“Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta: la mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz”

3 atributos del líder efectivo:

1. El liderazgo es un trabajo.
2. El liderazgo se asume como una responsabilidad y no como un privilegio.
3. Genera confianza en sus seguidores.

- En un estudio realizado por Raineri y Fuchs (1995) es posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:
  - 1) Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
  - 2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
  - 3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
  - 4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
  - 5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
  - 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.

- 7) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- 8) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.
- En La Naturaleza del Mando, Barnard postula que es necesario que los administradores o dirigentes se eduquen para ejercer el mando, función que considera por demás delicada. Es necesario preparar auténticos jefes, individuos que reconozcan la trascendencia de influir en el comportamiento de terceras personas, de la gente, pues. Para Barnard, es necesario identificar lo que él llama «la conducta de mando» en términos de poder identificar ¿qué es lo que hacen los jefes cuando mandan? Entonces, el autor concluye que el trabajo de mandar implica:
    - Determinar objetivos.
    - Manipular los medios.
    - Controlar el instrumental de acción.
    - Y estimular la acción coordinada.

Una idea sobresaliente en Barnard es que él habla ya de que los mandantes tienen, más que subordinados, seguidores, noción que es muy propia de las teorías modernas del liderazgo situacional. En este sentido, Barnard aconseja que los administradores deban identificar «las

condiciones del mando», las cuales pueden ser estables. Éstas pueden ser también complicadas y de una escala muy grande, que a pesar de todo pueden estar libres de «cambios violentos» o de «incertidumbres extremas», en cuyo caso la conducta de los jefes puede ser tranquila, cauta, reflexiva y anticipadora de exigencias futuras (¿proactiva?). De tales condiciones de contexto, Barnard intuye la posibilidad de postular estilos diferenciados de ejercer la autoridad.

- 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.

#### **4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional**

Como bien hemos revisado este tema de dominar las habilidades gerenciales es algo que no podemos dejar de lado, en la actualidad se ha convertido en un

factor tan importante, que muchas empresas no deben de verlo como una manera diferente de aplicar sus conocimientos, sino lo deben de ver como una forma de funcionar de lo más normal, para poder ver reflejada la satisfacción de los trabajadores en la producción.

El momento de que un gerente se enfoca en el aspecto interno de la empresa preocupándose por su personal y motivándolo, se empieza a crear un lazo de compromiso con el colaborador, esto se lo logra entendiendo que el trabajador es el principal activo que tiene la empresa y que cuando invertimos en un trabajador quien se ve beneficiado es la empresa en si porque estamos guiando a una persona a ser más productiva en referencia a nuestro trabajo

#### **4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales**

En esta parte se retoman conceptos y teorías sobre lo que es liderazgo, habilidades gerenciales, entre otros a fin de obtener resultados que ayuden a mejorar los programas de desarrollo de las habilidades directivas y coadyuven a medir el impacto de la capacitación en la generación de estas habilidades gerenciales; así como verificar que los planes de superación respondan, realmente, a las necesidades que se tienen, vistas desde la situación actual en la que se encuentran y que los mismos funcionen como vía de solución a las necesidades de este ministerio. Para lograr dicho objetivo, se hace necesaria la elaboración de los perfiles empresariales por grupo, que servirán como guía que muestren el camino a transitar desde el estado real hasta el deseado, con el fin de elaborar propuestas que trabajen sobre la disminución de esta brecha.

El procedimiento a seguir consta de las siguientes etapas:

- a. Identificación de habilidades a medir y selección de la escala.
- b. Determinación de los tipos de encuestados a valorar (directivo o reserva, jefe del directivo o reserva, subordinados, colegas del mismo nivel de dirección, etc.)
- c. Determinar la muestra y sus características.
- d. Análisis de los resultados.

Identificación de habilidades a medir y selección de la escala.

Para poder desarrollar con éxito los objetivos ya planteados, se hace necesario la selección de las siguientes habilidades: Auto evaluación del potencial como directivo, Auto desarrollo de sus capacidades, Toma de decisiones, Solución de problemas, Red de relaciones efectivas, Comunicación, Planificación, Organización, Control, Trabajo en equipo y Pro actividad, las cuales fueron escogidas debido a la posibilidad de ser medidas y ser puntos de comparación entre los alumnos del Diplomado y de la Maestría, conformándose con ellas una encuesta.

Para la medición de dichas variables a través de la encuesta se diseñó una escala del 1 al 10 con las siguientes características:

1 - 3 Habilidades con serios problemas.

4 - 6 Habilidades en desarrollo.

7 - 9 Habilidades con buen desarrollo.

10 Habilidades con excelencia.

Determinación de los tipos de encuestados a valorar.

Una vez determinadas las habilidades a evaluar y su escala en la encuesta diseñada se hace necesario seleccionar también la jerarquización de los encuestados, pues obviamente los resultados no serán iguales entre jefes y subordinados.

Investigando otros métodos de evaluación gerencial nos encontramos con uno de los métodos utilizados en Latinoamérica este es “La metodología de la Evaluación del Desarrollo Gerencial” (EDG) ésta deberá ser efectuada por un equipo de tres o cuatro personas y el proceso en su integridad deben ser completados en corto tiempo mediante el desarrollo de un plan de acción. Una EDG está diseñada para incorporar una amplia gama de experiencias, a fin de inspirar el debate y la discusión y generar un sentido de propiedad en lo que se refiere a los resultados. Este método por lo general lo aplica un consultor gerencial externo para ayude a hacer frente a las complejidades que surgen cuando existen sistemas complejos.

El proyecto FPMD desarrolló la EDG en el transcurso de dos años de trabajo en colaboración con tres organizaciones importantes en Bangladesh—The Asia Foundation, Pathfinder International y Family Planning Services and Training

Centre. A su vez, estas tres organizaciones brindan apoyo a más de 100 organizaciones no gubernamentales locales (ONG) que proveen servicios de planificación familiar. Muchos de los ejemplos contenidos en la presente edición se han extraído de sus experiencias en el desarrollo y la aplicación de las herramientas de la EDG para evaluar y fortalecer las habilidades gerenciales de los recipientes de los fondos donados por éstas.<sup>9</sup>

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

Como sabemos toda persona que se encuentre frente a una empresa debe saber cómo aplicar las habilidades gerenciales dentro de las diferentes áreas, esto implica que los gerentes no deben conocer solo sobre su negocio sino también tienen que estar en una constante capacitación ya sea esta cultural con lo que tiene que ver con la situación y realidad actual del país, así como conocimientos de las diferentes áreas de la empresa como podrían ser la producción, la mercadotecnia o las finanzas, porque cada una tiene un distinto tratamiento el momento de ponerlas en práctica.

#### **4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores**

En las investigaciones de Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos

---

<sup>9</sup> [<http://erc.msh.org/readroom/espanol/plansust.htm>]. 01 de abril 2011 16H35.

manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio".

Raineri y Fuchs (1995) nos hablan que las habilidades gerenciales son indispensables para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal, creando en el trabajador una conciencia de un buen trato por parte de la empresa para con ellos.

Hermida y Serra como para el fin del siglo XX, fin de la década de los 90 y comienzos del siglo XXI son imprescindibles habilidades muy diferentes a las que habían venido aplicando los gerentes en los últimos cincuenta años; y a renglón seguido anotan:

Para conducir con éxito los negocios en las próximas décadas, será necesaria una Cultura Vigorosa, Flexible y Ganadora, a la que se integren gerentes Anticipadores, Estratégicos, Competitivos, Innovadores, Negociadores y con Alto Espíritu de Emprendimiento.<sup>10</sup>

#### 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

##### 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar Schein es un Psicólogo muy famosos, que a lo largo de su carrera se ha dedicado al estudio de las organizaciones, y se ha cuestionado el éxito de las mismas gracias a manejo interno que se realice en cada una, lo cual lo ha

---

<sup>10</sup> SHVOONG. [<http://es.shvoong.com/humanities/1760485-habilidades-gerenciales/#ixzz1M9C1XlaT>].

llevado a desarrollar varias teorías muy conocidas y validadas dentro del campo empresarial, dentro las cuales tenemos:

1. El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.
2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo.
3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos.

#### **4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo**

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

de sus publicaciones más destacadas referente al tema de habilidades gerenciales son:

- Psicología organizacional
- Cultura organizacional y liderazgo

### **4.3.3 Habilidades Propuestas**

- **Habilidades Analíticas** la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.
- **Habilidades Emocionales** la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.
- **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.
- **Habilidades de Motivación y valores** nos da la capacidad de poder infundir en las personas que conforman la empresa un punto de vista ético y productivo, contribuyendo con esto no solo con la empresa sino para la sociedad.

**5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO SUBSECTOR  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B EN  
LAS PYMES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIIU.

El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas.

Esta encuesta fue desarrollada por el “Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales - FALIMAR.” Basándose en la propuesta de Edgar Schein respecto a las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

La conformación de la encuesta es de la siguiente manera: 90 preguntas en 9 páginas, las primeras 10 preguntas son para determinar información general del encuestado, las siguientes 8 páginas son esencialmente la investigación sobre las habilidades aplicadas dentro de las diferentes empresas, 10 preguntas por página sin estar clasificadas por

habilidades, las 80 preguntas en total están realizadas para poder determinar las habilidades gerenciales asignando 20 preguntas cada habilidad.

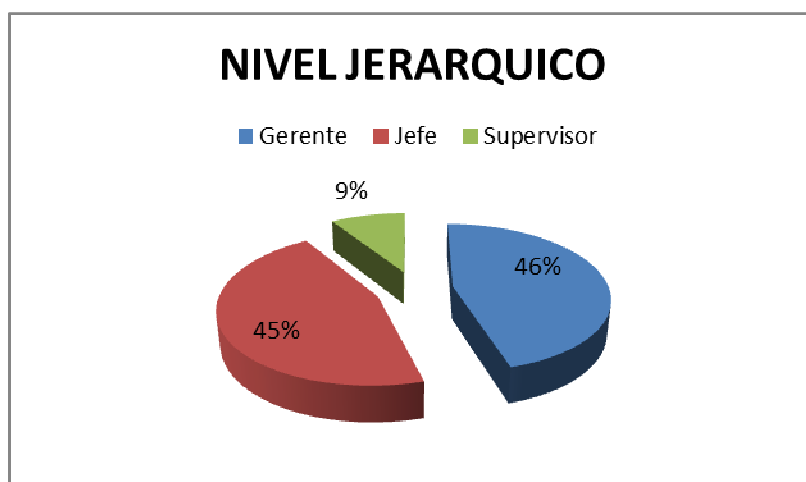
La encuesta está elaborada en una escala psicométrica de tipo Likert, por lo que las respuestas que se elaboraron fueron con una serie de enunciados afirmativos y negativos aplicadas a la habilidad que se pretende medir, para luego asignarles un puntaje a fin de clasificarlos según refleje actitudes positivas o negativas.

El diseño de la encuesta fue realizado con el afán de facilitar la tabulación por parte de la Dirección de Informática de la PUCE, la misma que entregó los resultados una vez concluidas las encuestas. La encuesta se la realizó de manera virtual en donde los diferentes encuestados de las empresas tenían que ingresar por internet a través de un link.

El análisis de la encuestas se lo realizó con cuadros estadísticos gracias a los programas Excel que maneja cuadros y hojas de cálculo, y el programa estadístico SPSS que nos facilitó el análisis entre variables y habilidades.

A continuación se presenta de manera global lo obtenido en la sección de la encuesta que recolectaba información general de los gerentes dentro del sector de fabricación de productos de caucho y plástico subsector fabricación de productos de plástico; parte a y parte b.

GRÁFICO N° 3

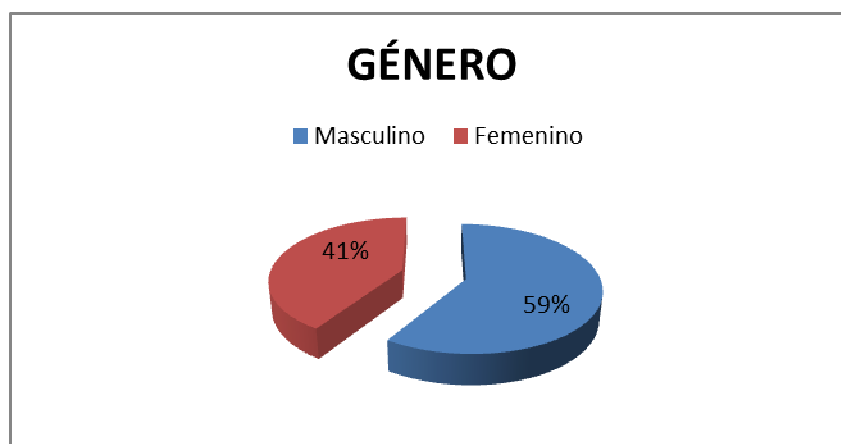


**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Dentro de la muestra que se pudo determinar que en el subsector de la fabricación de plásticos, un 46% de los gerentes fueron los que accedieron a contestar la encuesta y los Jefes representan el 45%, en el momento que hablamos de las pymes sabemos que la estructura organizacional no es muy grande por lo que algunas no tienen supervisores, sino el gerente y los jefes se encargan de muchas tareas, sin embargo algunas que tienen un tamaño un poco mayor si cuentan con estos es por eso que el valor de supervisores solo es del 9%

GRÁFICO N° 4

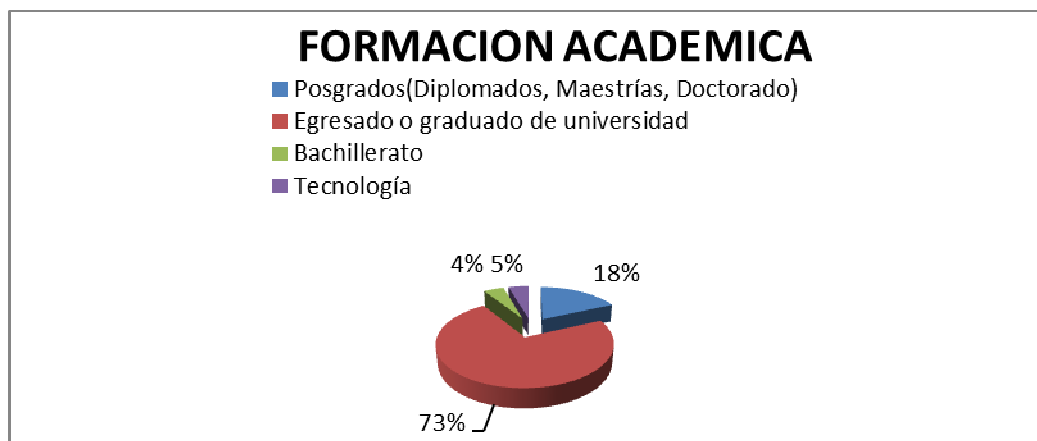


**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

El género masculino es el que predomina dentro del sector con un 59%, pero si hablamos del sector de la manufactura, podemos especular que las mujeres no están tan involucradas en esta área, con lo que el 41% de participación femenina rompe este paradigma que nos formamos, porque no se lo puede considerar un valor bajo.

### GRÁFICO N° 5

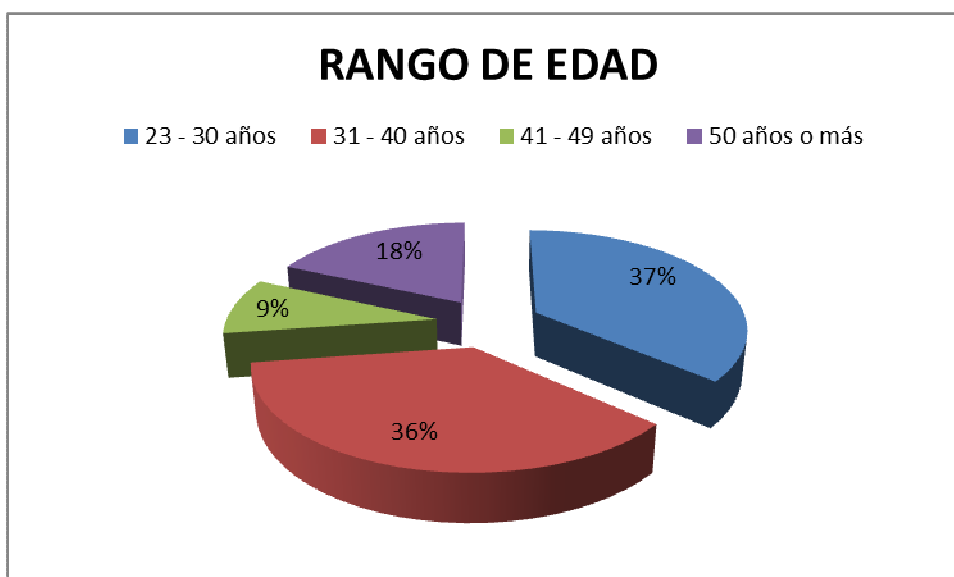


**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Un alto porcentaje 73% nos demuestra que el Subsector de la fabricación de plásticos está liderado por gente preparada y con estudios hablamos de los egresados y graduados de la universidad, el 18% de las personas son las que siguieron en busca de una mejor preparación académica alcanzando un título de 4 nivel, pero también hay que tomar en cuenta que hay personas que tiene bachillerato 4% y tecnologías 5% que han demostrado que su valor y su experiencia dentro de una organización es importante porque han logrado llegar a un puesto de mayor nivel.

GRÁFICO N° 6



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Analizando los datos sacamos a flote que el subsector de fabricación de plásticos tiene bastante gente joven frente a la empresa, de los 23 años a los 40 años nos representa un 73% del total, de 41 años a 49 años se contabiliza un 9%, y existen persona de más de 50 años que están a cargo de altos cargos, que en muchos casos se dan que son la personas que formaron la empresa.

GRÁFICO N° 7

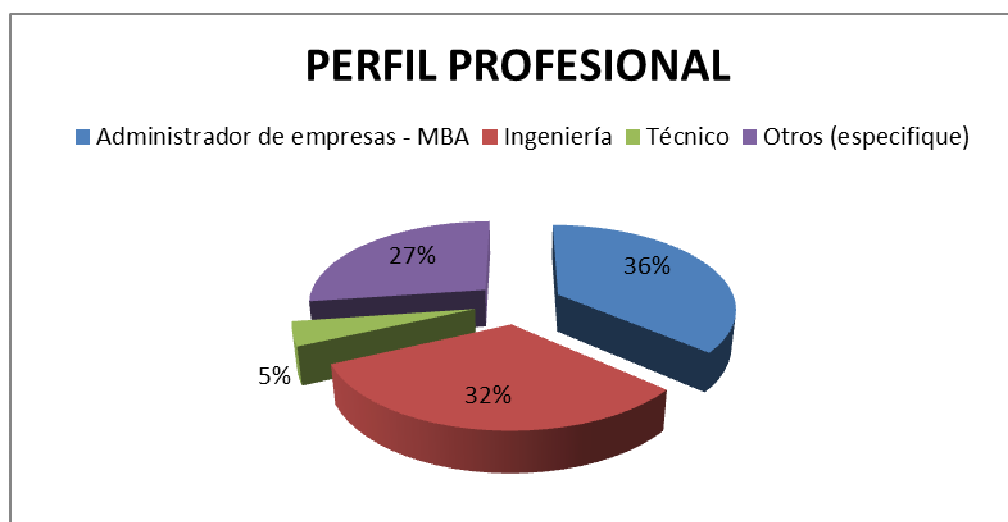


**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Al ver el gráfico nos damos cuenta que el factor de experiencia pesa bastante para poder ocupar un cargo alto dentro de las pymes solo el 9% de las personas han alcanzado un puesto de control con menos de 3 años de experiencia, lo que nos dice que muy poca gente ha logrado ocupar un alto cargo en muy poco tiempo, por lo que analizaremos porque es que estas personas lograr ese merito en poco tiempo.

### GRÁFICO N° 8

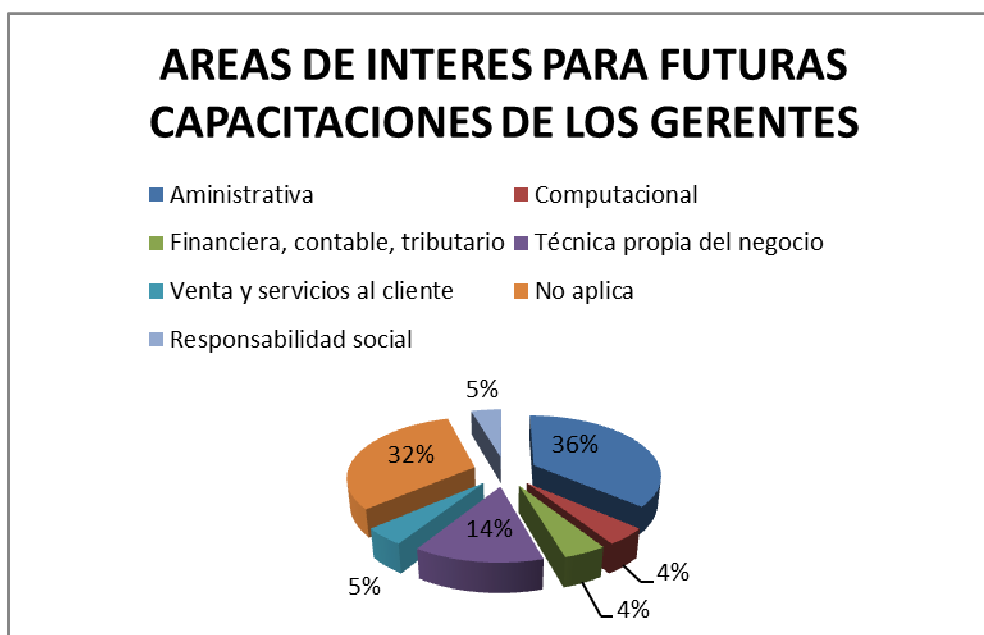


**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Un 36% de administradores y 32% de ingenieros, son dos características que se reflejan dentro de los cargos, pero lo que más llama la atención es definitivamente los que no tienen esta característica que contestaron “otros” al momento de realizar la encuesta a las personas nos dimos cuenta que existían carreras que no están con mucha relación al sector de plásticos o a la manufactura pero gracias a la experiencia han podido ocupar estos puestos, para mencionar específicamente nosotros encontramos, psicólogos industriales, abogados, diseñadores, que son los que están dentro de estos cargos.

GRÁFICO N° 9



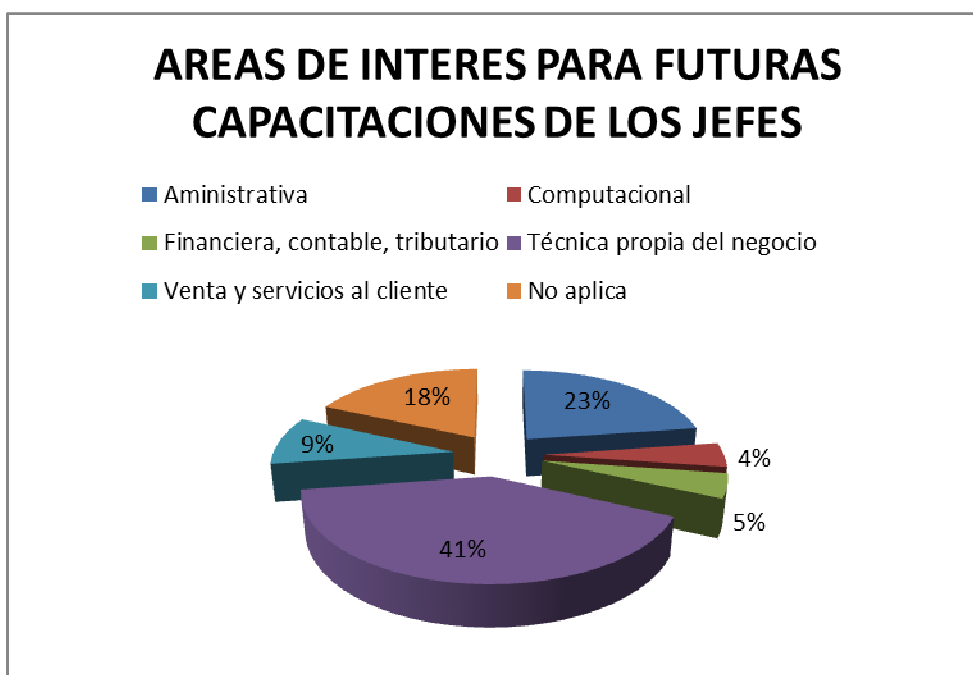
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

En vista de lo mencionado anteriormente, se procedió a investigar los intereses de los gerentes, de ahí que, la información la información más importante que observamos dentro de este gráfico es que a los gerentes les interesa desarrollarse en habilidades administrativas, habilidades propias del negocio, para poder aplicar esto a sus empresas.

Esta información es primaria para una institución que decida enfocarse en la elaboración de cursos o seminarios de capacitación de gerentes, al reflejar el interés de los gerentes se puede elaborar un plan de estudio para satisfacer el dominio de las áreas mencionadas, como el área administrativa que es en lo que más enfoque se tiene.

GRÁFICO N° 10

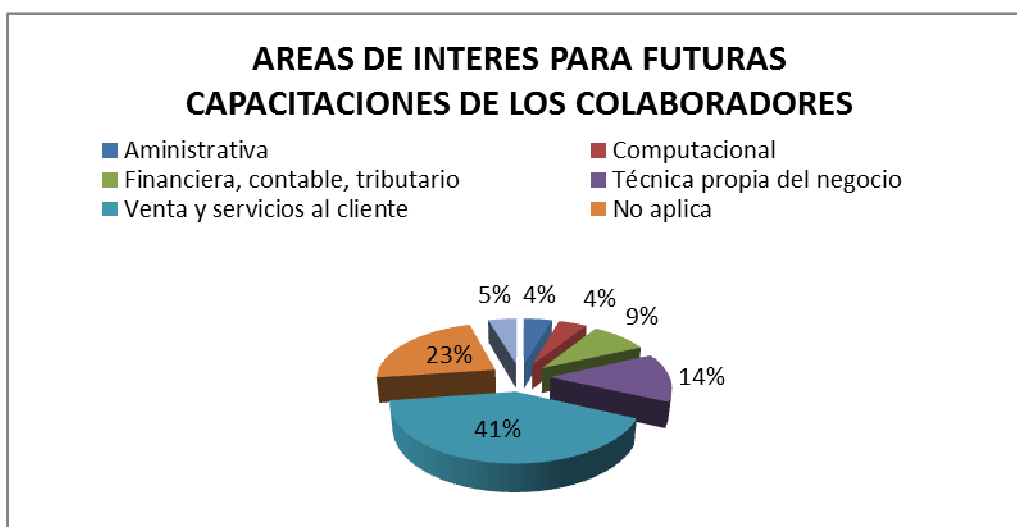


**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Siguiendo una tendencia igual que la anterior la parte administrativa, y el desarrollo de la técnica propia del negocio es la más importante.

GRÁFICO N° 11



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

A diferencia de las anteriores que se enfocaban en las capacitaciones de los gerentes y jefes, a estos le parece adecuado que los trabajadores se desarrollen en las habilidades de venta y de servicio al cliente.

## 5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

**GRÁFICO N° 12**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Una vez tabulada la información, lo que el sector de fabricación de plástico nos refleja es que las diferentes habilidades se encuentran presentes dentro de la industria, existiendo diferencias leves. En el gráfico superior podemos visualizar que la habilidad de motivación y Valores se destaca entre las 4 habilidades, y la que menos presencia tiene es la emocional, esto refleja lo que sucede dentro del sector, la mayor parte de gerentes prefieren no mezclar emociones en lo que se trata del negocio prefieren ser analíticos, y se enfocan en la superación.

### 5.1.1 Motivación y Valores

Cuando hablamos de las habilidades que se debe tener dentro del medio empresarial, no podemos dejar de lado lo que trata de la motivación y valores.

El éxito de cualquier gerente se lo observa reflejado dentro del cumplimiento de los objetivos de la empresa, y el trabajar con un grupo de personas pertenecientes a la empresa y que se encuentren motivadas, se reducen tiempo en tareas ya conocidas por los trabajadores, el trabajador evitará perder el tiempo en el lugar de trabajo va a ser más productivo, nos va a ayudar a cumplir con nuestras metas, podemos decir que es una manera eficiente de gestionar los recursos para alcanzar lo fines.

Dentro del análisis realizado mostramos de una manera general que ésta habilidad también es tomada en cuenta dentro de las empresas del sector.

Para poder realizar un análisis profundo a las variables de motivación y valores se utilizaron diferentes sub habilidades las cuales permitieron obtener características de los diferentes gerentes y representantes de las empresas, estas son:

TABLA N° 6

Sub Habilidad	Puntaje /220
Responsabilidad	187
Autoconfianza	185
Compromiso con la organización	176
Orientación al crecimiento personal	176
Orientación al logro	167
Orientación al éxito	156
Pensamiento estratégico	147
Asunción de Riesgos	145
Liderazgo	144
Orientación a la supervisión y el control	118
	1601

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

GRÁFICO N° 13



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

### 5.1.1.1 Conceptualización de las Sub Habilidades de Motivación y Valores

#### **Asunción de Riesgos**

Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

En términos generales, podríamos decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

#### **Autoconfianza**

Se define la confianza como la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. Y la definición de autoconfianza según el Diccionario de la Lengua Española es: "Sentimiento basado en la fuerte conciencia del propio poder para afrontar las posibles dificultades".

#### **Compromiso con la organización**

La palabra compromiso hace referencia a una responsabilidad aceptada. Al ser una responsabilidad aceptada implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En muchos casos este rol puede ser la misma persona.

Como dice Donald N. Sull “Un compromiso no es una proclamación impersonal hecha por un burócrata sin rostro. Es una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada con esa persona”.

### **Liderazgo**

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

### **Orientación a la supervisión y el control**

Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, 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**

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

**Orientación al éxito**

Es un concepto y una experiencia, un momento así como una evolución. Es la combinación de sus aspiraciones con realidad; el tejer de sus esperanzas y sueños con sus tareas diarias. Es simultáneamente tangible y efímero, y da la ilusión de ser universal cuantificable.

**Orientación al logro**

Esfuerzo e interés por la ejecución de los objetivos propuestos cuantitativa y cualitativamente en los plazos y con los niveles de eficacia y estándares de calidad requeridos, o bien superar los estándares ya establecidos, entendidos éstos como lo conseguido por uno mismo en el pasado, que llamaríamos afán de superación

### **Pensamiento estratégico**

Es el pensamiento personal que incluye la aplicación del juicio, basado en la experiencia, para determinar las direcciones futuras. Tiene como propósito ayudar a enfrentar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable único mañana. El pensamiento estratégico es importante debido a que es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a lo largo de la vida.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad es definida como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Por su parte, 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.

Las 3 sub habilidades más representativas encontradas fueron

**TABLA N° 7**

	<b>Sub Habilidad</b>	<b>Puntaje /220</b>	
Motivación y valores	Responsabilidad	187	85,00%
Motivación y valores	Autoconfianza	185	84,09%
Motivación y valores	Compromiso con la organización	176	80,00%

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

### 5.1.2 Habilidades Analíticas

Cuando hablamos de una habilidad analítica, estamos hablando sobre la capacidad que tiene una persona de desarrollar una idea o problema a profundidad, esto se presenta a diario dentro de las empresas es por eso que es fundamental el aplicarlo dentro de una organización sin dejar de lado las otras habilidades.

Las sub habilidades tomadas en cuenta para poder analizar exhaustivamente esta habilidad son las siguientes:

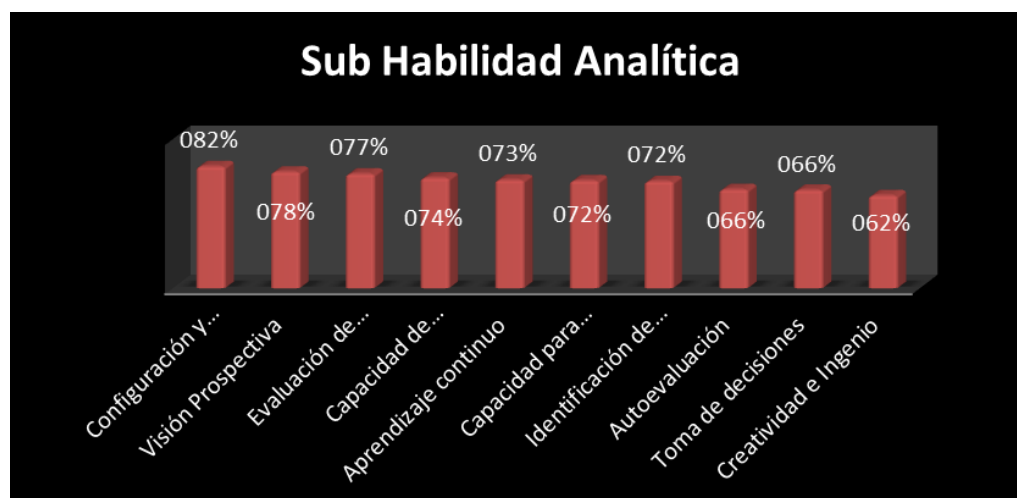
**TABLA N° 8**

Sub Habilidad	Puntaje /220
Configuración y abstracción de situaciones	180
Visión Prospectiva	172
Evaluación de alternativas	169
Capacidad de decisión	163
Aprendizaje continuo	160
Capacidad para obtener información relevante	159
Identificación de problemas	158
Autoevaluación	146
Toma de decisiones	145
Creatividad e Ingenio	137
	<b>1589</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

GRÁFICO N° 14



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

## Conceptualización de las sub Habilidades Analíticas

### Aprendizaje continuo

Es cuando la organización busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto 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 herramienta más práctica con que cuenta una persona que esté a cargo de una entidad le sirve para conocer los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y programas, sobre todo de la operatividad de aquellas

acciones que se emprenden con la finalidad de mejorar la funcionalidad de los sistemas y procesos que regulan el quehacer de la propia entidad.

Revisión detallada y periódica del propio responsable de las acciones emprendidas para mejorar el funcionamiento de determinada área, unidad, órgano, sistema o procedimiento, a fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y congruencia en su operación.

### **Capacidad de decisión**

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una alternativa a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de

la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

### **Capacidad para obtener información relevante**

Las empresas del sector de manufactura de plástico se manejan con una información actualizada, dentro de la información que ellos utilizan se habla de precios de la materia prima, nuevas tecnologías, disponibilidad de los transportes; por lo que el desarrollo de esta sub habilidad es muy importante.

Es una colección de hechos significativos y pertinentes, para el organismo u organización que los percibe.

Para ser significativos, los datos o información deben constar de símbolos reconocibles, estar completos y expresar una idea no ambigua. Los símbolos de los datos son reconocibles cuando pueden ser correctamente interpretados. La Información relevante significa que todos los datos requeridos para responder a una pregunta específica están disponibles.

### **Identificación de problemas**

La identificación y el análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos de desarrollo. Además este tipo de

análisis es el que se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema.

### **Visión Prospectiva**

Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas), así como 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, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

### **Evaluación de alternativas**

Una vez formuladas algunas alternativas, es necesario elegir una de ellas, esta elección está basada en una evaluación comparativa de las diferentes alternativas. La evaluación de alternativas pretende abordar el problema de la asignación de recursos en forma explícita, recomendada a través de distintas

técnicas el que una determinada iniciativa se implemente por sobre otras alternativas de proyectos.

### **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.

### **Toma de decisiones**

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Las 3 sub habilidades más representativas encontradas fueron.

**TABLA N° 9**

	<b>Sub Habilidad</b>	<b>Puntaje /220</b>	
Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	180	81,82%
Analítica	Visión Prospectiva	172	78,18%
Analítica	Evaluación de alternativas	169	76,82%

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

### 5.1.3 Habilidades Interpersonales

Esta habilidad es la que nos permite entender a la demás gente, por lo que es la que un gerente no puede dejar de tenerla, se la puede considerar más importante que los logros académicos obtenidos, con dos grandes tipos de capacidades como son la empatía y la capacidad de manejar relaciones interpersonales, esta es la que nos permite entender las diferentes actitudes de las personas.

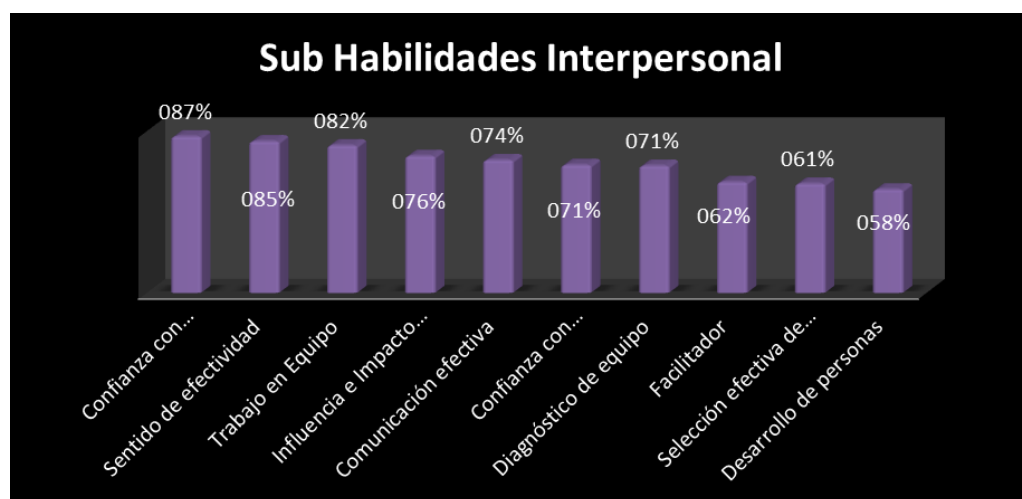
Existen sub habilidades muy importantes que tomamos en cuenta para poder realizar este análisis, dentro de las cuales están:

**TABLA N° 10**

Sub Habilidad	Puntaje /220
Confianza con colaboradores	192
Sentido de efectividad	186
Trabajo en Equipo	181
Influencia e Impacto con colaboradores	168
Comunicación efectiva	163
Confianza con compañeros	157
Diagnóstico de equipo	156
Facilitador	136
Selección efectiva de colaboradores	134
Desarrollo de personas	127
	1600

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

**GRÁFICO N° 15**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

### 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 que es de entera confianza para sus colaboradores, ya que estos seguirán la visión del líder aguardando un mejor porvenir para ellos. Adicionalmente un buen líder deberá depositar entera confianza en sus colegas, debido a que estos van a ser las personas que ayudaran a hacer realidad esa visión.

Adicionalmente la confianza Líder - Colaboradores, brindara características productivas intrínsecas que de otra manera no se podrían lograr y sin confianza solo sería una relación Jefe - Subordinado que se ve tan frecuentemente.<sup>11</sup>

### **Desarrollo de personas**

El desarrollo personal de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo.

Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en los las últimas décadas, apareciendo multitud de autores al respecto que hablan de cómo lograr un ser integro y completo para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda.

---

<sup>11</sup> EDUCAREST. [<http://educarest.blogspot.com/2010/08/beneficios-de-la-confianza-entre-el.html>].

**Facilitador**

Es una persona que se desempeña como orientador o instructor en una actividad.

En algunos países el termino se utilizas como sinónimo de profesor o maestro, el facilitador es quien dirige el flujo de las situaciones y quien se encarga de propiciar el diálogo respetuoso, por eso su tarea es remover los obstáculos, resumir los distintos puntos de vista y fomentar el espíritu positivo y productivo.

**Influencia e Impacto con colaboradores**

Existen diferentes formar 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 un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas,

sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

### **Sentido de efectividad**

"Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Efectividad: "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".<sup>12</sup>

### **Trabajo en Equipo**

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*

<sup>13</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)].

### **Comunicación efectiva**

La comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

También tenemos que la comunicación efectiva es "Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz".

### **Confianza con compañeros**

La confianza con compañeros es importante al momento de estar vinculado en una institución.

Un compañero de trabajo es una persona con la que se puede contar e intercambiar ideas para cumplir un objetivo laboral común.

Cuánto mejor sea el entendimiento, respeto, y comunicación con otro compañero mejor será el ambiente de trabajo

### **Diagnóstico de equipo**

Se basa en diagnosticar qué acciones 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

Las 3 sub habilidades más representativas encontradas fueron:

**TABLA N° 11**

	<b>Sub Habilidad</b>	<b>Puntaje /220</b>	
Interpersonal	Confianza con colaboradores	192	87,27%
Interpersonal	Sentido de efectividad	186	84,55%
Interpersonal	Trabajo en Equipo	181	82,27%

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

#### **5.1.4 Habilidades Emocionales**

Esta variable ha venido tomando en los últimos años mayor valor, en la actualidad existe gente especializada en este tema como es Daniel Goleman autor de “Inteligencia Emocional de la Empresa” donde nos habla de la importancia que tiene hoy en día esta habilidad para poder lograr el éxito empresarial.

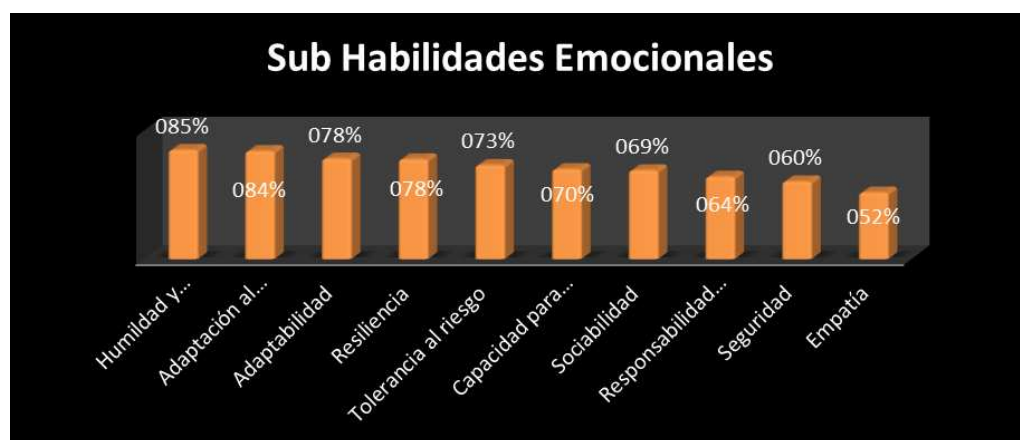
Las sub habilidades que se tomo en cuenta para poder realizar este análisis son las siguientes:

**TABLA N° 12**

Sub Habilidad	Puntaje /220
Humildad y sencillez	187
Adaptación al cambio	185
Adaptabilidad	172
Resiliencia	171
Tolerancia al riesgo	161
Capacidad para despedir personas	154
Sociabilidad	152
Responsabilidad Social	141
Seguridad	133
Empatía	114
	1570

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

**GRÁFICO N° 16**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

### Adaptación al cambio

En la actualidad, vivimos una revolución constante en lo que a herramientas en la red se refiere, que está cambiando la forma de interactuar en el mundo laboral.

Esto también conlleva ajustes y cambio en el mercado laboral y en sus relaciones dentro de las compañías en la que todos los trabajadores, nos guste o no, nos veremos afectados y, si queremos sobrevivir, deberemos adaptarnos.

### **Adaptabilidad**

Adaptarse, de alguna manera, es aceptar 100% la situación actual. 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 es un elemento base para la relación y la intercomunicación, porque va ligada al conocimiento de sí. Significa saber y aceptar la verdad sobre nosotros mismos, con toda honestidad, liberándonos de la vanidad y del desengaño.

La sencillez tiene que ver con la manera de llevar a la vida esa verdad sobre uno mismo, manifestándonos con una transparencia personal que permite a los demás conocernos y relacionarse con nosotros tal como somos.

## **Responsabilidad Social**

La definición de la responsabilidad social de la empresa admite varias acepciones, pero todas coinciden en que se trata de un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por empresas, que no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria.

## **Capacidad para despedir personas**

Para conocer la moralidad de un despido se deberían analizar cuatro condiciones: que las relaciones entre empresa y trabajador se sustenten en la veracidad y el realismo, que la dirección gestione la crisis con profesionalidad, que la empresa haya velado por el nivel de empleo de su plantilla y, finalmente, que todo ello pueda realizarse en un marco que respeta la libertad para el empleado.

## **Empatía**

Llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un

contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

### **Resiliencia**

El término resiliencia se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas. Cuando un sujeto o grupo (animal o humano) es capaz de hacerlo, se dice que tiene una resiliencia adecuada, y puede sobreponerse a contratiempos o incluso resultar fortalecido por los mismos. Actualmente la resiliencia es considerada como una forma de psicología positiva no encuadrándose dentro de la psicología tradicional.

### **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 tanto y en cuanto se hace referencia a un sentimiento, los criterios para determinar los grados de seguridad pecarán de tener algún grado de subjetividad. En general, el término

suele utilizarse para hacer referencia al conjunto de medidas y políticas públicas implementadas para guarecer a la población del sufrimiento de delitos, en especial de aquellos que pongan en riesgo la integridad física.

### **Tolerancia al riesgo**

El grado de pérdida que un inversionista puede manejar en cuanto a un cambio negativo en el valor de su cartera.

Las 3 sub habilidades más representativas encontradas fueron:

**TABLA N° 13**

	<b>Sub Habilidad</b>	<b>Puntaje /220</b>	
Emocional	Humildad y sencillez	187	85,00%
Emocional	Adaptación al cambio	185	84,09%
Emocional	Adaptabilidad	172	78,18%

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

## 5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

Es fundamental dentro del estudio que se realice una comparación entre las habilidades y las variables de análisis como son edad, estudios, etc.

### **5.2.1 Comparación de Motivación y Valores**

Nos dice Edgar Schein que el impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o interno y puede motivar a una persona a actuar de determinada manera.

Toda empresa debe tener enfocada su responsabilidad, y es lo que vemos que se destaca dentro de las sub habilidades en este sector, así mismo con la autoconfianza y el compromiso con la organización.

Y las sub habilidades más débiles observamos que es la asunción de riesgos, el pensamiento estratégico al que podemos darle un mayor empeño para poder destacarlo y mejorarlo dentro de la empresa.

### **5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas**

Edgar Schein nos habla sobre tres habilidades principales la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema, estas habilidades siempre se aplican y son indispensables el momento que nos encontramos en una situación de incertidumbre.

Dentro del sector de fabricación de plástico las principales tres sub habilidades analíticas son: la configuración y abstracción de situaciones, capacidad de decisión y evaluación de alternativas, con relación a lo que nos dice la teoría de Schein esta habilidad bien se encuentra desarrollada dentro de los gerentes del sector.

Y más bien se debe poner más énfasis en desarrollar las sub habilidades más débiles reflejadas que son creatividad e ingenio, autoevaluación, la capacidad para obtener una información relevante, que nos va a servir para el futuro.

### **5.2.3 Comparación de 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.

Como mencionamos anteriormente la tres principales sub habilidades en lo que respecta a las partes interpersonales son: Trabajo en equipo, confianza con colaboradores, sentido de efectividad, que va de la mano con lo antes expuesto, al nosotros tratar estos temas dentro de la organización podemos decir que estas habilidades son las más importantes ya que es la cual aplico diariamente en la interacción con el personal.

Lo que se tiene que mejorar en este sector es la parte de preocupación por el desarrollo de las demás personas que se las está dejando un poco de lado, así como aplicar una mejor selección efectiva de colaboradores.

### **5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales**

La teoría no dice que es la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad

de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.

La humildad y sencillez es el factor más fuerte que pudimos encontrar reflejado dentro de las empresas, nos demuestra que se puede ejercer poder sin culpa, y la adaptabilidad y adaptación al cambio que también se reflejo en la investigación fortalece la parte la capacidad de asumir grandes responsabilidades sin sentirse paralizado.

### 5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B

Luego de analizar la 40 sub habilidades en total podemos llegar a las 10 que son las que se consideran las más desarrolladas, estas se tomo en cuenta con el nivel de respuesta positivas que se obtuvieron de las mismas.

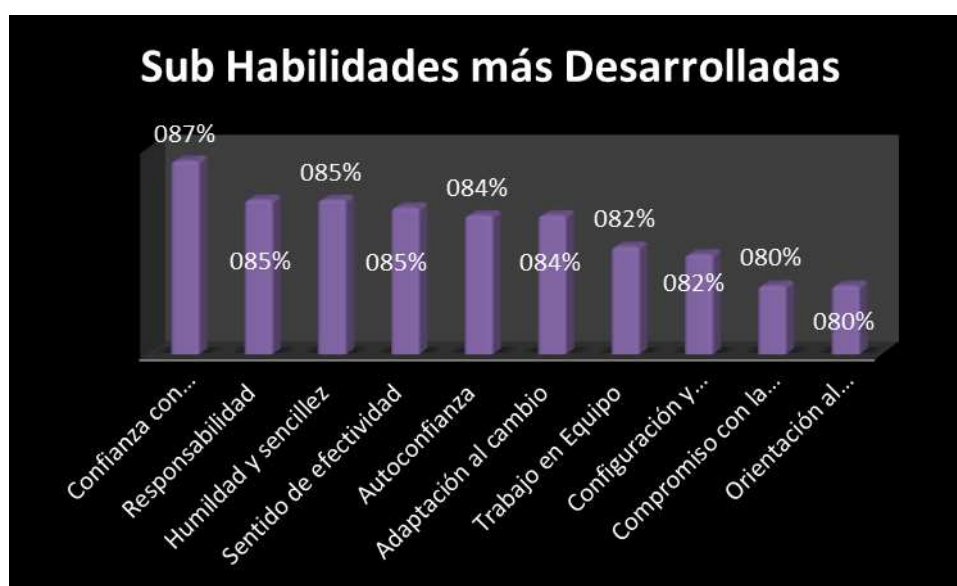
TABLA N° 14

SUB HABILIDADES MAS DESARROLLADAS			
Sub Habilidad		Puntaje /220	
Interpersonal	Confianza con colaboradores	192	87,27%
Motivación y valores	Responsabilidad	187	85,00%
Emocional	Humildad y sencillez	187	85,00%
Interpersonal	Sentido de efectividad	186	84,55%
Motivación y valores	Autoconfianza	185	84,09%
Emocional	Adaptación al cambio	185	84,09%
Interpersonal	Trabajo en Equipo	181	82,27%
Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	180	81,82%
Motivación y valores	Compromiso con la organización	176	80,00%
Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal	176	80,00%

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

GRÁFICO N° 17



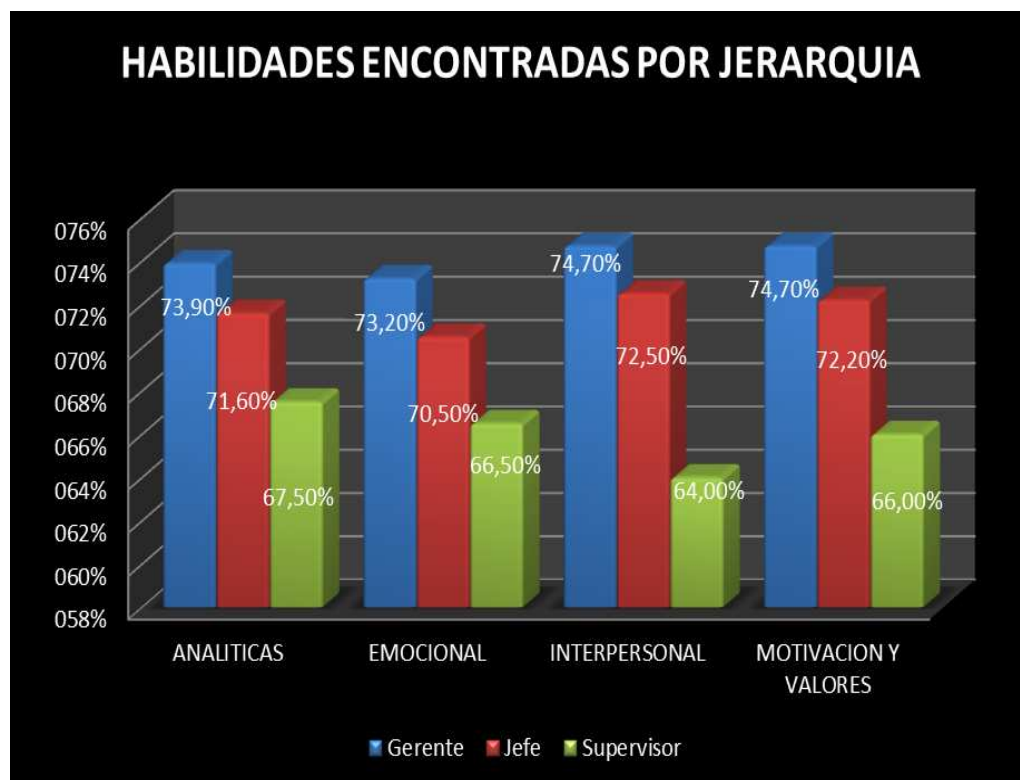
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

## 5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

## 5.4.1 Nivel Jerárquico

GRÁFICO N° 18



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Esta tabla nos demuestra una diferencia entre los diferentes tipos de representantes de las empresas en lo que se refiere al cargo, al mismo tiempo existe una uniformidad dentro de cada nivel, los gerentes y jefes demuestran una uniformidad manteniéndose entre el 75% y el 70% dentro de todas las habilidades, y los supervisores reflejan los valores más bajos dentro de la tabla bordeando el 65% como promedio, con todos estos datos la lectura que hacemos es que los gerentes siendo los que tienen más responsabilidad y tienen más experiencia dentro de la empresa tienen más desarrolladas estas

habilidades no siendo así los supervisores que podemos considerar un nivel más bajo, los jefes ya con mayor experiencia y responsabilidades también aplican estas habilidades con forme han ganado experiencia, dentro de la grafica se encuentran ubicados entre los otros dos cargos.

#### 5.4.2 Género

**GRÁFICO N° 19**



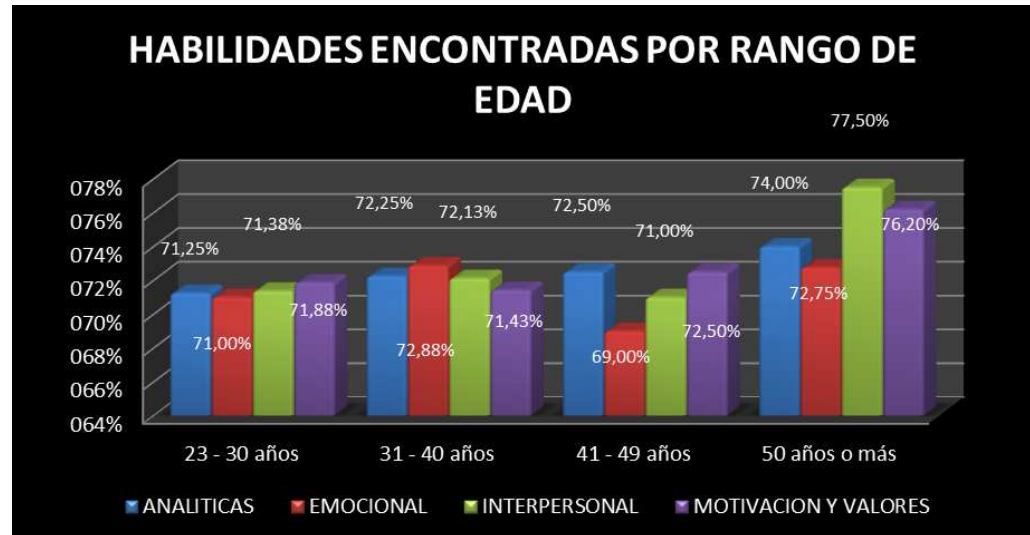
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Dentro de la grafica se observa una pequeña diferencia entre el género de los gerentes, esta nos refleja que los gerentes hombres toman más en cuenta lo que es la aplicación de habilidades gerenciales dentro de este sector, pero lo que hay que aclarar es que la diferencia no es tan grande como se ve en la grafica, esto se debe a que del total de personas encuestadas en su mayoría son hombres por lo que el valor de esta variable va a aumentar, esto incide de mayor forma para que se de esta diferencia.

### 5.4.3 Edad

**GRÁFICO N° 20**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

La importancia que le dan los diferentes representantes empresariales a las habilidades gerenciales se ven de una manera marcada, nos damos cuenta cuando los empresarios o diferentes dirigentes empiezan a trabajar o son más jóvenes se preocupan de una manera normal por estas habilidades, el rango de los más jóvenes que se encuentran entre 23 y 30 años están situados cerca del 71% que si lo comparamos con los empresarios dentro del siguiente rango de edad 31 a 40 años se encuentran por una ubicación similar, predominando un poco más lo que es la habilidad emocional; la tendencia que presenta la gente de 41 a 49 años es parecido al rango anterior solo que enfocándose en otras habilidades, en el ultimo rango de 50 años en adelante si crece todo lo que se refiere a habilidades aquí observamos mayor preocupación en todos los aspectos para mejorar en la empresa.

#### 5.4.4 Años de Experiencia

GRÁFICO N° 21



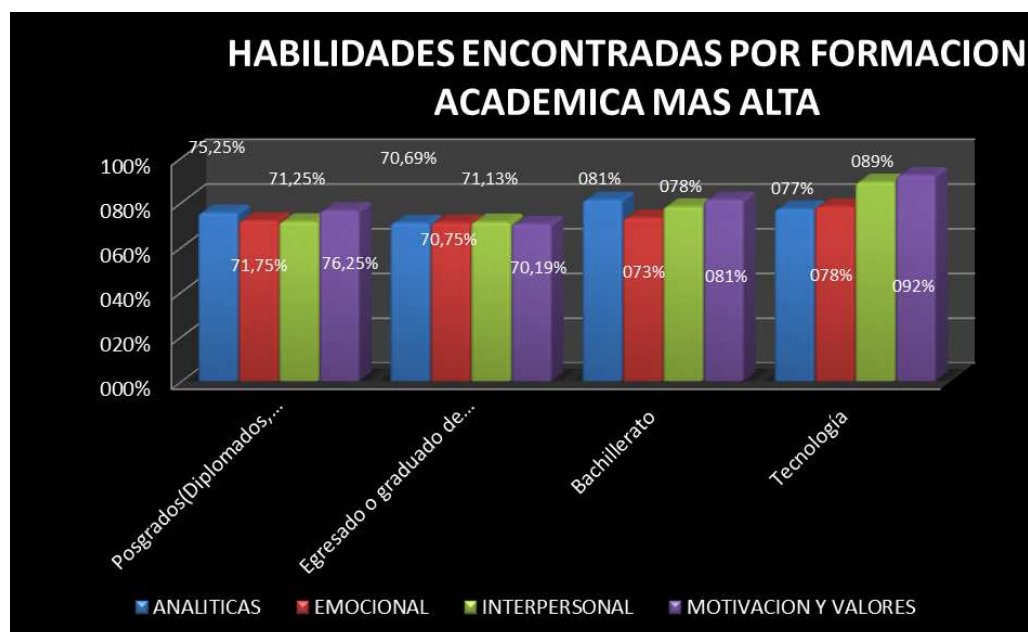
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Cuando nos ponemos a revisar el gráfico de habilidades gerenciales con relación a los años de experiencia notamos que existe una tendencia, en los primeros años no se le presta tanta atención a estas habilidades acercándonos a los 65% como promedio, esto cambia cuando la variable de años de experiencia aumenta a de 4 años a 7 años que es donde se observa una tendencia alta que sobrepasa el 72% de aplicación e interés en estas habilidades, lo que se mantiene para el siguiente rango.

### 5.4.5 Nivel de Estudios

GRÁFICO N° 22



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

La relación que observamos entre la variable según el nivel de estudio y las habilidades Gerenciales, podemos observar que existe un desarrollo uniforme en cuanto a estas variables, solo cuando hablamos de las personas con un perfil tecnológico se puede hablar de una mayor preocupación en las variables de interpersonales y las de motivación y valores que son superiores al 89% de aplicación.

### 5.4.6 Perfil Profesional

GRÁFICO N° 23



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Algo que no podemos dejar de lado es el perfil profesional de cada una de las personas, esto lo analizamos y observando dentro de los parámetros de medición y la variable que tienen mayor valor es el de un administrador de empresa o de las personas que realizaron algún MBA, seguido por la ingeniería, esto nos demuestra la concordancia con la variable anteriormente analizada de nivel de estudios, el perfil profesional que contestaron “otros” están conformados por personas que dentro de las opciones no tenían su perfil como es psicología industrial, sociología, derecho o graduados de institutos y algunas que solo contaban con la experiencia dentro del sector industrial.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B

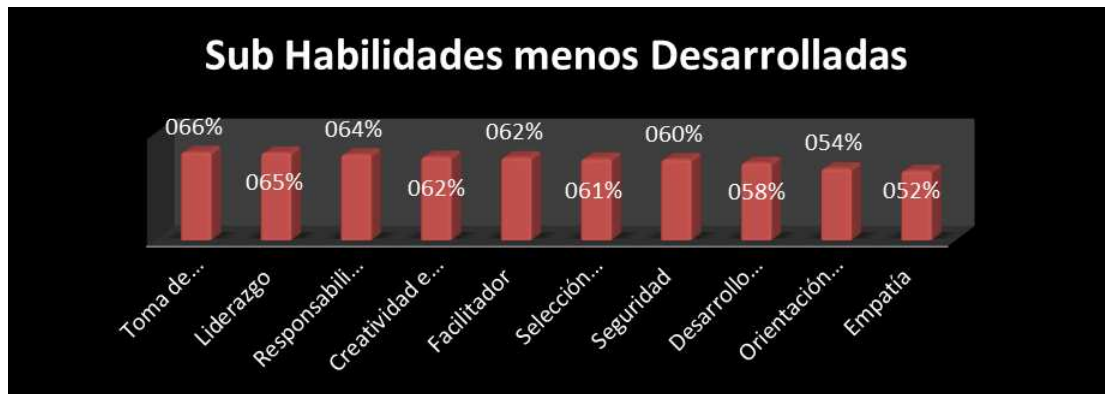
Así como obtuvimos la tabla de las habilidades más desarrolladas, también elaboramos la tabla con las habilidades que necesitan más énfasis en su aplicación.

**TABLA N° 15**

<b>SUB HABILIDADES MENOS DESARROLLADAS</b>			
<b>Sub Habilidad</b>		<b>Puntaje /220</b>	
Analítica	Toma de decisiones	145	65,91%
Motivación y valores	Liderazgo	144	65,45%
Emocional	Responsabilidad Social	141	64,09%
Analítica	Creatividad e Ingenio	137	62,27%
Interpersonal	Facilitador	136	61,82%
Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores	134	60,91%
Emocional	Seguridad	133	60,45%
Interpersonal	Desarrollo de personas	127	57,73%
Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control	118	53,64%
Emocional	Empatía	114	51,82%

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

**GRÁFICO N° 24**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Nicolás Enrique Jijón Granja

Dentro del estudio existe un total de 40 sub habilidades consideradas para analizar, de las cuales luego de visitar a las diferentes empresas se obtuvo un rango de cuáles son las más aplicadas por los diferentes gerentes, así como cuales son las menos aplicadas que son las que vemos reflejadas en el gráfico superior.

Estas sub habilidades hay que tomarlas muy en cuenta porque son las reflejan la principal debilidad que se tiene dentro del sector de fabricación del plástico.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Al finalizar la investigación sobre las habilidades gerenciales en gerentes de las pymes del Sector de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico Subsector Fabricación de Plástico, se llegó a la conclusión que en la actualidad estas empresas manejan habilidades muy importantes como el trabajo en equipo, confianza en colaboradores entre otras, que curiosamente son habilidades interpersonales, que según Edgar Schein está entre las más importantes, puesto que esta es la que nos hace relacionar con las demás personas, entendiendo su punto de vista, su estado de ánimo. Ninguna de estas habilidades ha sido impartida como una asignatura de clases, sino que se tratan de habilidades que los gerentes han venido aprendiéndolas y desarrollándolas durante toda su vida, por lo cual han mejorado para lograr una mayor efectividad dentro de sus empresas.

La trayectoria que han tenido los gerentes dentro de sus funciones liderando una empresa manufacturera también es muy similar entre todos, ellos prácticamente son los fundadores de la empresa y han venido haciéndose cargo de la misma desde los inicios.

Es preciso mencionar que los gerentes o representantes de las diferentes pymes dentro del sector han pasado por varios momentos en los que han tenido que tomar

decisiones rotundas donde se debe aplicar una capacidad de adaptabilidad increíble, es por eso que la facilidad con la que un líder pueda adaptarse al cambio es una facultad emocional muy importante el momento de elegir a una persona para que esté a cargo de otras dentro de una organización, la humildad con que se tome este puesto será un pilar básico para que una persona ejerza un poder sin culpa hacia las otras personas.

Los resultados obtenidos demuestran que es determinante que un gerente tenga una capacidad de decisión determinada. Esto va a servir para poder tomar un rumbo definido hacia las metas de la empresa, hablando sobre la capacidad que se tiene para desarrollar una idea a profundidad es concluyente que la evaluación de alternativas está dentro de las sub habilidades más importantes. Dentro de cualquier empresa la persona que va a tener que buscar una solución a un problema es el gerente por lo que esta habilidad debe estar desarrollada al máximo.

Al hablar de gerentes en la actualidad estamos hablando implícitamente de las habilidades y valores que estos tienen, actualmente vivimos en un mundo donde las empresas desarrollan toda una serie de sucesos que pueden ser mal vistos, es ahí cuando nosotros valoramos la responsabilidad, autoconfianza y compromiso con la organización que tiene una cabeza de una empresa, sin dejar de lado la orientación al éxito y el liderazgo.

De manera concluyente podemos decir que los aspectos educativos, culturales, económicos y sociales son factores determinantes que influyen en los gerentes del sector, como lo refleja la tendencia dentro de la comparación de variables de la disertación.

Al finalizar el proceso de disertación se demuestra que las habilidades promulgadas por Edgar Schein, se encuentran inmersas dentro de las habilidades de los gerentes, ya sea esta por conocimiento empírico o por conocimiento teórico. Dentro del sector de la fabricación de plástico no podemos hablar de que hay un predominio, por que las habilidades están oscilando por los mismos valores. Lo que podemos decir es que las habilidades interpersonales son las más desarrolladas dentro de este sector, seguida por las emocionales, al mismo tiempo podemos concluir que el impacto que se refleja este estudio es determinante para que existan correcciones o imitaciones por parte de las empresas.

Por otra parte, a nivel personal, este trabajo incentivó mi curiosidad sobre qué es lo que los gerentes toman en cuenta el momento de tomar una decisión, y como es que desarrollaron habilidades para poder obtener buenos resultados dentro de la empresa. Una cosa es lo que se recibe en las aulas de clase y otra cosa es el ver lo que está sucediendo en las diferentes empresas del país, la información recibida por parte de algún profesor que para ellos resulto más útil el momento de aplicarlo en el campo laboral, y si algo es lo que más se impregna no es el conocimiento científico sino las pequeñas habilidades y destrezas que se van desarrollando sin que uno siquiera se dé cuenta.

## 6.2 RECOMENDACIONES

1. De acuerdo al trabajo realizado, lo que la universidad puede realizar es implementar un sistema de asesorías a las diferentes empresas de los distintos sectores de la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de la ciudad de

Quito, estas asesorías se las puede realizar por los mismos estudiantes de niveles superiores.

2. Otra alternativa para que la universidad pueda aportar al sector manufacturero, es el implementar dentro de su pensum una materia que impulse al estudiante ha acercarse a una de estas empresas para poder desarrollar un proyecto de aplicación de habilidades gerenciales, proyecto que se puede realizar con la colaboración de las diferentes empresas, el estudio realizado es una herramienta muy importante que se puede utilizar para que el tutor o profesor encargado apoye y coordine para obtener mejores resultados actuando directamente a las principales falencias de la industria.
3. Se puede elaborar un proyecto en donde se realice una premiación a las pymes que incentiven a sus empleados, y que son considerados por sus trabajadores como una empresa responsable, estos premios sirven para fomentar un buen trabajo por parte de la empresa y explicándoles los beneficios que puede repercutir en la misma.
4. Existe aplicación de las habilidades por parte de los gerentes gracias a la experiencia que han venido acumulando con el paso de los años, pero sería una muy buena oportunidad para por parte de las diferentes instituciones educativas, que se centren en este tema, con el desarrollo de seminarios dirigidos a gerentes de sectores específicos.
5. El sector de fabricación de productos de plástico tiene que poner más empeño en algunas habilidades que están un poco descuidadas, como es el desarrollo de la

creatividad que se da debido a que la naturaleza de este sector es seguir procesos de producción limitando esta habilidad.

6. El invertir en los empleados es visto por muchos gerentes como un gasto, siendo esto una gran mentira, es por eso que se recomienda también en proponer una formación para el personal de las pymes, que a largo plazo se va a ver reflejada en la misma empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BARRERA, Marco. *Evolución de las Pymes en el Ecuador*. CAPEIPI.
2. CHIAVENATO, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
3. CHILE. DT. [<http://www.dt.gob.cl/1601/multipropertyvalues-22052-26867.html>]. *Industria manufacturera*.
4. CONSULTAS FINANCIERAS Y EMPRESARIALES. [<http://consultasfinancierasypymes.blogspot.com/2007/12/qu-es-un-ciiu.html>]. *Que es el CIU*.
5. EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>]. *Procesos gerenciales*.
6. GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>]. *Desarrollo de la pymes mundo*.
7. GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capycambior.htm>]. *Cambio pymes*.
8. GUTIÉRREZ M., Abraham. (1982). *Métodos y técnicas de investigación*. Ecuador: Editorial Nuestra América.
9. GUTIÉRREZ M., Abraham. *¿Qué es una investigación aplicada? Métodos y técnicas de investigación*. Quito – Ecuador: Editorial Nuestra América.
10. KOONTZ, HAROLD, WEHRICH. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Edit. Mc Graw Hill. 12ª Edición.
11. LA GERENCIA HOY. [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>]. *Quien es Edgar Schein*.
12. MÉXICO. INEGI. [<http://cuentame.inegi.gob.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>].
13. MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos70/importancia-calidad-pymes/importancia-calidad-pymes2.shtml#lcalidadada>]. *Calidad*.
14. OEI. [<http://www.oei.es/revistactsi/numero3/art06.htm>]. *Desarrollo*.
15. PERALTA, Gilberto. (2004). *Calidad para la globalización*. Edit. Esfinge. Primera Edición.

16. SCHEIN, E. H. (1973). *Consultoría de procesos*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A.
17. SCHEIN, Edgar. [[www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html)]. **Habilidades gerenciales.**
18. VENEZUELA. MIS TAREAS. [<http://www.mistareas.com.ve/el-metodo-de-la-encuesta.htm>]. **Metodología de encuesta.**
19. VENEZUELA. UCLA. [<http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium8/graficas.htm>]. **Competencia.**
20. WALKER, Melissa. (2000). *Cómo escribir trabajos de investigación*. España: Editorial Gedisa, Barcelona.
21. WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades\\_gerenciales](http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales)]. **Habilidades gerenciales.**
22. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura>].
23. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/PYMEs>]. **Definición.**

# **ANEXOS**

## GLOSARIO

### **Calidad**

La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción.

Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.<sup>14</sup>

### **Cambio**

Toda empresa que está operando en el presente en escenarios altamente competitivos sabe que enfrenta constantemente cambios en su entorno, productos de efectos de las variables circundantes, como la misma economía, rol del Estado, tecnología, política que inciden significativamente en el comportamiento organizacional de su operatividad.<sup>15</sup>

### **Capacidad**

Conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo, hablamos de la aptitud de los diferentes gerentes y líderes de las PYME para cumplir sus funciones.

---

<sup>14</sup> MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos70/importancia-calidad-pymes/importancia-calidad-pymes2.shtml#lacialidada>]. 04 de Febrero 2010 23h15.

<sup>15</sup> GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capycambior.htm>]. 04 de Febrero 2010 23h15.

## **CIU**

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) es un sistema de clasificación, mediante códigos, de las actividades económicas, según procesos productivos. Permite la rápida identificación, en todo el mundo, de cualquier actividad productiva.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. Sistema de Clasificación del Conjunto de Actividades Económicas hecha por las Naciones Unidas.

## **Colaborador**

Las Pymes necesitan gente dispuesta a colaborar para el cumplimiento de las metas de su lugar de trabajo en lugar de limitarse a “hacer lo que el jefe le pide” o lo que el trabajador “imagina que es correcto” es por ello que más que trabajadores se necesitan “colaboradores” gente que aporte con la empresa en todo sentido.<sup>16</sup>

## **Competencia**

“Competencia es una palabra de significado equívoco. Puede entenderse como disputa o contienda, como oposición o rivalidad; pero también como pericia, aptitud para hacer algo o intervenir en un asunto.

La competencia como disputa o contienda tiene como saldo un ganador, y una percepción: los ‘otros’ como rivales. Hablando de empresas nos referimos a una libre competencia entre diferentes empresas.

Ser competente, en cambio, implica educar a un ‘quien’ que tiene que desarrollarse en un entorno -no se sabe a ciencia cierta cuál será el que específicamente le corresponda- en el que tiene que actuar, responder, discernir las posibilidades que le ofrece para convertirlas en disponibilidades, las aptitudes de los gerentes dentro de las empresas.

---

<sup>16</sup> VENEZUELA. UCLA. [<http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium8/graficas.htm>]. 04 Febrero 2010 23h00.

La incumbencia es otra acepción de la palabra competencia, pero tiene una particularidad en su significado pues vincula responsablemente al hombre con el ámbito en el cual se desenvuelve.”<sup>17</sup>

### **Cuestionario**

Conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspectos psíquicos

### **Desarrollo**

Los nuevos enfoques en las políticas en materia de competitividad empresarial se centran en apoyar la creación de redes de innovadores, es decir en la creación de redes entre un grupo de instituciones y empresas dispuestos a generar, difundir y utilizar nuevos conocimientos que se introduzcan en las actividades productivas para su desarrollo. Por lo tanto se destaca en estos enfoques el desarrollo de un contexto productivo basado en su carácter cooperativo, capaz de complementar diversas funciones que hacen al desarrollo empresarial.<sup>18</sup>

### **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.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> ENTRE EDUCADORES. [<http://entreeducadores.wordpress.com/2009/06/03/%C2%BFcompetir-o-ser-competente-una-respuesta-desde-la-educacion/>].

<sup>18</sup> ESPAÑA. OEI. [<http://www.oei.es/revistactsi/numero3/art06.htm>].

<sup>19</sup> PROMONEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>].

## **Encuesta**

El representante más destacado del método cuantitativo es la encuesta. La encuesta es un método de investigación compatible con el empleo de varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son: la entrevista, el cuestionario, la observación, el test, etc.

Es un método que permite explorar sistemáticamente lo que otras personas saben, sienten, profesan o creen.<sup>20</sup>

## **Escala de Likert**

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se lo hace 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.<sup>21</sup>

## **Gestión**

En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

En tanto, se pueden encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental.<sup>22</sup>

## **Habilidad**

Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.

---

<sup>20</sup> MIS TAREAS. [<http://www.mistareas.com/ve/el-metodo-de-la-encuesta.htm>].

<sup>21</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)].

<sup>22</sup> DEFINICION ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>].

Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento.

Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.<sup>23</sup>

### **Habilidades gerenciales**

Para poder dirigir una empresa, se necesita ser una persona no solo con conocimiento, y experiencia, también se debe tener ciertas habilidades que al momento de verlas no parecen importantes, pero son vitales para poder tener una dirección efectiva, como son las habilidades humanas, técnicas, conceptuales.

Habilidades humanas, son las que un gerente o un líder de equipo debe tener para poder relacionarse con las personas de una manera más conveniente para generar más confianza dentro del equipo de trabajo.

Habilidades técnicas, se dice de la dominación sobre un tema que tiene las personas, esto se va adquiriendo con experiencia conjuntamente con el conocimiento teórico.

Habilidades Conceptuales, que se trata de la capacidad de una persona para poder relacionar ideas, conceptos y situaciones y poder adaptarlos para poder sacar el mayor beneficio de las situaciones que se presentan en el día a día.

Otras destrezas que se consideran importantes son, Manejo de recursos humanos, Gestión de tiempo, Capacidad de análisis, Capacidad de negociación, Gestión de proyectos, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.<sup>24</sup>

### **Habilidades analíticas**

El análisis y la evaluación son reconocidas como destrezas cruciales que deben dominar todos los estudiantes y con razón. Son requisito para aprender cualquier contenido

---

<sup>23</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>].

<sup>24</sup> WIKIPEDIA. [[es.wikipedia.org/wiki/Habilidades\\_gerenciales](http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales)].

significativo de manera que no sea trivial, en el ámbito empresarial es indispensable para la toma de decisiones.<sup>25</sup>

### **Habilidades interpersonales y grupales**

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

---

<sup>25</sup> CRITICAL THINKING. [<http://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-Pensamientoanal%C3%ADtico.pdf>].

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.<sup>26</sup>

### **Habilidades emocionales**

Habilidades emocionales. Basado en “Inteligencia Emocional en la Empresa” David Goleman 1998 Taller Intervención Laboral. Sept. 2003. Las habilidades emocionales se desarrollan y son base para en el buen desarrollo profesional y para la vida personal “pesan” en la vida personal, en todo tipo de trabajo, y especialmente en aquellos que tienen trato directo con las personas. Son aptitudes que están interrelacionadas unas con otras, y se apoyan en la habilidad más básica que es comprenderse bien a sí mismo. Hay habilidades respecto de sí mismo, y habilidades respecto de los demás.<sup>27</sup>

### **Habilidades de motivación y valores.**

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.<sup>28</sup>

### **Industria manufacturera**

“La industria manufacturera comprende la elaboración de materias primas, productos semi elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.”

---

<sup>26</sup> MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>].

<sup>27</sup> SLIDE SHARE. [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales>].

<sup>28</sup> MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml>].

“Es una empresa que se dedica al realizar un conjunto de actividades organizadas y programadas para la transformación de materiales, objetos o servicios en artículos o servicios útiles para la sociedad.”

“Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

“Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, emparadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).”

### **Investigación aplicada**

“La investigación aplicada se caracteriza por su interés en la aplicación práctica de los conocimientos; su propósito es el conocer para hacer, para actuar, para construir, para transformar; le preocupa la utilización inmediata de los conocimientos inmediatos sobre una realidad particular, antes que desarrollo en sí de teorías de valor universal.

La investigación aplicada recibe también el nombre de **tecnología**, la cual se refiere al estudio sistemático de los objetos creados por el hombre (instrumentos, aparatos, máquinas, etc.) y que son necesarios para la realización de su actividad práctica. La historia de la técnica es la historia del desarrollo y del progreso de la sociedad, es la medida del desarrollo de las **fuerzas productivas**, el índice de las relaciones sociales bajo las cuales se realiza el trabajo.”<sup>29</sup>

### **Líder**

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

---

<sup>29</sup> Abraham, GUTIÉRREZ M. *Métodos y técnicas de investigación*. Quito – Ecuador: Editorial Nuestra América.

Analizando esta definición, se puede desglosar varias características específicas que debería tener una persona que se considera Líder:

- 1.- Tiene la Capacidad de Conducir a Otros.
- 2.- Conduce a otros en un proceso,
- 3.- Conduce a otros a alcanzar un propósito definido.

Toda persona que está comprometida con el liderazgo de su organización, debe tomar en cuenta estos factores.<sup>30</sup>

### **Liderazgo**

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>31</sup>

### **Muestra estadística**

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

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-proposito/definicion-lider>].

<sup>31</sup> MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN>].

<sup>32</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica)].

## **Niveles gerenciales**

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.<sup>33</sup>

## **Proceso gerencial**

Los procesos gerenciales se dan dentro toda empresa, Herbert Simon, Premio Nobel 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 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.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#niveles>].

<sup>34</sup> EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>]. 03 Febrero 2010 23h00.

## **Pymes**

La definición de PYME puede variar según el país en que se trate. Revisando las diferentes definiciones se observa que la clasificación de las Pymes se dan por varias razones, unos consideran a una pequeña empresa como PYME según el nivel de venta que tiene en el mercado; la clasifican por el número de empleados con los que se cuenta, es decir si no pasa de los diez empleados se considera una PYME, pero esto es algo irrelevante, para lo que se ha consultado algunas definiciones para poder aclarar de una mejor forma esta definición:

“Pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.”<sup>35</sup>

## **Sector industrial**

La industria es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso productivo se combinan los distintos factores de producción y se generan residuos. Fuente: elaboración propia

## **Sector alimentos y bebidas**

Encargado de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería). El progreso de esta industria nos ha afectado en la actualidad de alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> WIKIPEDIA. [es.wikipedia.org/wiki/Pymes].

<sup>36</sup> WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\_alimentaria].

### **Sector de productos de tabaco**

El tabaco obtenido de la planta del mismo nombre *Nicotiana* originaria de América en la actualidad formado por hojas de varias plantas del género, en concreto *Nicotiana tabacum*. Se consume de varias formas, siendo la principal por combustión produciendo humo. Su particular contenido en nicotina la hace muy adictiva. Se comercializa legalmente en todo el mundo, aunque en muchos países tiene numerosas restricciones de consumo, por sus efectos adversos para la salud pública.<sup>37</sup>

### **Sector de productos textiles.**

Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

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

### **Sector de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles**

Este sector se especializa en tomar la materia prima y dar le un valor agregado, le da un tratamiento especial al las pieles para poder obtener un nuevo producto.

### **Sector maderero**

La industria maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico,

---

<sup>37</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Tabaco>].

pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera.

La industria maderera es un sector muy importante en países como Brasil, Malasia e Indonesia, así como en varios países de Europa del Este. Esta industria es diferente de la carpintería y del trabajo en madera, tanto por su escala industrial (en cuanto estas últimas se realizan bajo un modelo artesanal de producción) como por incluir no solo el corte, moldeo y finalización, sino también todo el proceso anterior que incluye la tala de árboles o replantación de áreas taladas (reforestación).

### **Sector fabricante de productos de papel.**

Es el sector que se enfoca en el tratamiento y proceso que se realiza transformando la materia prima en papel, para luego distribuir a los posibles consumidores, La producción de papel puede realizarse conjuntamente con la producción de pulpa (fábricas de papel integradas), o separadamente, en cuyo caso, se compra la pulpa de las fábricas respectivas del país, o se la importa. En los países industrializados, la capacidad de las fábricas de pulpa rara vez es menor de 500 toneladas de pulpa por día. En los países en desarrollo, pueden ser de 50 toneladas por día o mes.

### **Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.**

Se encarga de la parte digital, en la actualidad son muchos las personas que requieren de este servicio, con el crecimiento acelerado de la tecnología, este sector también ha ido creciendo de manera constante.

### **Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.**

Estos compuestos sintéticos se han hecho imprescindibles en nuestras vidas. Los fertilizantes y pesticidas son necesarios para la producción de alimentos; las medicinas para mantener nuestra salud; los productos de limpieza o droguería hacen posible unas condiciones higiénicas que evitan infecciones y hacen más agradable la vida. Y así un

gran número de ejemplos y situaciones en las que la química ha hecho posible que las condiciones vitales y la esperanza de vida de miles de millones de personas sean cada vez mejores.

### **Sector de productos de caucho y plástico.**

Actualmente se fabrican miles de artículos de caucho para usos muy diferentes. El caucho es ampliamente utilizado en la fabricación de neumáticos, llantas, artículos impermeables y aislantes, por sus excelentes propiedades de elasticidad y resistencia ante los ácidos y las sustancias alcalinas. Es repelente al agua, aislante de la temperatura y de la electricidad. Se disuelve con facilidad ante petrolatos, bencenos y algunos hidrocarburos.

El caucho natural suele vulcanizarse, proceso por el cual se calienta y se le añade azufre o selenio, con lo que se logra el enlazamiento de las cadenas elastómeros, para mejorar su resistencia a las variaciones de temperatura y elasticidad. El proceso de vulcanización fue descubierto casualmente en 1839 por Charles Goodyear, quien mejoró enormemente la durabilidad y la utilidad del caucho. La vulcanización en frío, desarrollada en 1846 por Alexander Parkes, consiste en sumergir el caucho en una solución de mono cloruro de azufre ( $\text{Cl}_2\text{S}_2$ ). Actualmente más de la mitad del caucho usado hoy en día es sintético, pero aún se producen varios millones de toneladas de caucho natural anualmente.

### **Sector de productos minerales no metálicos.**

Los minerales tienen gran importancia por sus múltiples aplicaciones en los diversos campos de la actividad humana. La industria moderna depende directa o indirectamente de los minerales; se usan para fabricar múltiples productos, desde herramientas y ordenadores hasta rascacielos.

### **Sector de fabricación de metales comunes.**

Metales que están destinados a un uso especial, son el antimonio, el cadmio o el litio.

Los pigmentos amarillos y anaranjados del cadmio son muy buscados por su gran estabilidad, como protección contra la corrosión, para las soldaduras y las aleaciones

correspondientes y en la fabricación de baterías de níquel y cadmio, consideradas excelentes por la seguridad de su funcionamiento. También se le utiliza como estabilizador en los materiales plásticos (PVC) y como aleación para mejorar las características mecánicas del alambre de cobre. Su producción se lleva a cabo en el momento de la refinación de zinc, con el que está ligado, se trata de un contaminante peligroso.

### **Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.**

Productos que han pasado por un proceso para poder obtener una forma específica para luego ser utilizado con alguna finalidad.

### **Sector de fabricación de maquinaria y equipo.**

Este sector se encarga de la fabricación de maquinarias que se van a necesitar en otras industrias, se caracterizan por utilizar como materia prima el metal.

### **Sector de fabricación de vehículos.**

La industria automovilística se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, influye en toda una industria paralela de autopartes, por lo que la mano de obra indirecta es sumamente grande también.

### **Sector de muebles.**

Encargado de tomar la madera como materia prima y darle un tratamiento especial para el uso de las personas dentro del hogar.

**SECTORES MANUFACTUREROS Y SU CLASIFICACIÓN CIU**

CIU		<b>SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)</b>
<b>D.</b>	<b>1.</b>	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
<b>1511</b>		Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
<b>1513</b>		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
<b>1514</b>		Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
<b>1520</b>		Elaboración de productos lácteos
<b>1531</b>		Elaboración de productos de molinería
<b>1532</b>		Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
<b>1533</b>		Elaboración de alimentos preparados para animales
<b>1541</b>		Elaboración de productos de panadería
<b>1543</b>		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
<b>1544</b>		Elaboración de macarrones, fideos, alcuçuz y productos farináceos similares
<b>1549</b>		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
<b>1551</b>		Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
<b>1552</b>		Elaboración de vinos
<b>1554</b>		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	<b>2.</b>	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO</b>
<b>1600</b>		Elaboración de productos de tabaco
	<b>3.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES</b>
<b>1711</b>		Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles
<b>1712</b>		Acabado de productos textiles
<b>1721</b>		Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
<b>1722</b>		Fabricación de tapices y alfombras
<b>1723</b>		Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
<b>1729</b>		Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
<b>1730</b>		Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo

	<b>4.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>
<b>1810</b>		Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
<b>1810</b>		Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	<b>5.</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA</b>
<b>1911</b>		Curtido y adobo de cueros
<b>1912</b>		Fabricación de maletas
<b>1920</b>		Fabricación de calzado
	<b>6.</b>	<b>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES</b>
<b>2010</b>		Aserrado y acepilladura de madera
<b>2022</b>		Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
<b>2029</b>		Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	<b>7.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</b>
<b>2101</b>		Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
<b>2102</b>		Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
<b>2109</b>		Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	<b>8.</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES</b>
<b>2211</b>		Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
<b>2212</b>		Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
<b>2221</b>		Actividades de impresión; Parte A
<b>2221</b>		Actividades de impresión; Parte B
<b>2222</b>		Actividades de servicios relacionados con la impresión
	<b>9.</b>	<b>FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS</b>
<b>2411</b>		Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno

2412		Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413		Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421		Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422		Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423		Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424		Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429		Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	<b>10.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO</b>
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
	<b>11.</b>	<b>FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS</b>
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.
	<b>12.</b>	<b>FABRICACIÓN DE METALES COMUNES</b>
2710		Industrias básicas de hierro y acero
	<b>13.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</b>
2811		Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812		Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813		Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891		Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia

2892		Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893		Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899		Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	<b>14.</b>	<b>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>
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
	<b>15.</b>	<b>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA</b>
3000		Fabricación de maquinaria de oficina
	<b>16.</b>	<b>FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS N.C.P.</b>
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
	<b>17.</b>	<b>FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES</b>
3220		Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<b>18.</b>	<b>FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES</b>
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.	<b>FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES</b>
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.	<b>FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE</b>
3530		Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592		Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	21.	<b>FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.</b>
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.	<b>RECICLAMIENTO</b>
3710		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720		Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos <sup>38</sup>

<sup>38</sup> Fabiola, JARRÍN J. Mgr. (2010). [[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-)].