

**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:
FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P. SECTOR: FABRICACION
DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA. SECTOR:
FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.**

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

FRANCISCO XAVIER TAPIA VALENZUELA

DIRECTORA: LILIA TERÁN

QUITO, DICIEMBRE 2010

DIRECTORES E INFORMANTES

Director

Ing. Lilia Terán C.

Informante 1

Ing. Katia Naranjo E.

Informante 2

Ing. Mayra Beltrán M.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todos los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito e interesados, específicamente a las empresas del sector de Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. Sector; Fabricación de maquinaria de oficina contabilidad e informática. Sector; Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos N.C.P. y sus subsectores, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial, Fabricación de maquinaria de oficina, Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica, Fabricación de hilos y cables aislados, y Fabricación de otros tipos de equipo.

AGRADECIMIENTO

Se agradece por su tiempo y participación dentro del proyecto tanto a los gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, colaboradores de las mismas, y especialmente a mi directora de tesis Lilia Terán, y a mis informantes Katia Naranjo, Mayra Beltrán y a la Ing. Fabiola Jarrín y demás ayudantes que nos permitieron obtener tan valiosa información para poder llevar a cabo dicho proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	10
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11

1.4.1	Objetivo general	
1.4.2	Objetivos específicos	
1.5	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1	Importancia del Proyecto.....	12
•	Impacto en la solución de problemas de la sociedad.	
•	Impacto científico	
•	Impacto educativo.	
•	Impacto cultural.	
•	Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).	
1.5.2	Justificación Teórica.....	13
1.5.3	Justificación Metodológica.....	14
1.5.4	Justificación Práctica.....	14
1.6	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.7	MARCO DE REFERENCIA.....	16
1.7.1	Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein	
1.7.2	Sector Manufacturero	
2.	MARCO METODOLOGICO.....	17
2.1	METODOLOGÍA	
2.1.1	Métodos de Investigación.....	17
2.1.2	Métodos Estadísticos.....	18
2.1.3	Método de Recolección de Datos.....	19
2.1.3.1	Fuentes Primarias	
2.1.3.2	Fuentes Secundarias	
2.1.3.3	Procesamiento de Datos	
2.1.4	Técnicas de Análisis e Interpretación de Información.....	20
2.1.5	Método Estadístico.....	21
2.2	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	22
3.	LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	
3.1	ENTORNO GLOBAL.....	23
3.1.1	Entorno General.....	23
3.1.1.1	Globalización	
3.1.1.2	Tecnología	
3.1.1.3	Economía	
3.1.1.2	Política y Legislación	
3.1.1.3	Negocios Internacionales (Comercio mundial)	
3.1.1.4	Cultura	
3.1.1.5	Diversidad laboral	
3.1.2	Fuerzas competitivas en el sector industrial.....	26

3.1.2.1	Competidores	
3.1.2.2	Nuevos participantes	
3.1.2.3	Bienes y servicios sustitutos	
3.1.2.4	Clientes	
3.1.2.5	Proveedores	
3.2	LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO	
3.2.1	Sectores manufactureros y su clasificación CIU.....	29
3.3	PRESENCIA DELSUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES.....	29
3.3.1	Reseña histórica	31
3.3.2	Características y productos del Subsector.....	32
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
3.3.8	Tipos de Financiamiento.....	42
3.3.9	Alcance comercial.....	43
3.3.10	Comparación con el enfoque global.....	43
3.3.11	Responsabilidad social del o de los subsectores.....	44

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1	ROL DE UN GERENTE.....	46
4.1.1	Niveles Gerenciales.....	46
4.1.1.1	Niveles gerenciales en la PYME's.	
4.1.1.2	Niveles gerenciales en los Sectores Estudiados.	
4.1.2	Funciones del gerente general.....	47
4.1.2.1	Funciones del Gerente General de la PYME	
4.1.2.2	Funciones del Gerente general en los Sectores estudiados.	
4.1.3	Gerentes Funcionales.....	51
4.1.3.1	Los Gerentes Funcionales de las PYME's	
4.1.3.2	Los Gerentes Funcionales en los Sectores estudiados.	
4.2	HABILIDADES GERENCIALES.....	53
4.2.1	Conceptualización de las SubHabilidades por cada Habilidad.	
4.2.2	Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales.....	62
4.2.3	Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional.....	73
4.2.4	Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales.....	77
4.2.5	Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences).....	79
4.2.6	Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.....	81
4.3	HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN	
4.3.1	Quién es Edgar H. Schein.....	82
4.3.2	Aportes a lo largo del tiempo.....	83
4.3.3	Habilidades Propuestas.....	87

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES ESTUDIADOS.

5.1 Identificación de Habilidades.....	89
5.1.1 Motivación y Valores	
5.1.2 Habilidades Analíticas	
5.1.3 Habilidades Interpersonales	
5.1.4 Habilidades Emocionales	
5.2 Identificación de Habilidades por Variables.....	92
5.3 Identificación el Top ten de la sub habilidades identificadas.....	128
5.4 Identificación de Habilidades en relación con los niveles jerárquicos.....	129
5.5 Identificación de Habilidades con relación al género.....	130
5.6 Identificación de Habilidades con relación formación académica....	131
5.7 Identificación de Habilidades con relación formación perfil profesional.....	132
5.8 Identificación de Habilidades con relación rango de edad.....	132
5.9 Identificación de Habilidades con relación años de experiencia.....	133
5.10 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los Sectores de estudio.....	133
5.11 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los Sectores de estudio.....	134
5.12 Comparación de Habilidades encontradas en los Sectores estudiados con las promulgadas por Schein.....	135
5.12.1 Comparación de Motivación y Valores	
5.12.2 Comparación de Habilidades Analíticas	
5.12.3 Comparación de Habilidades Interpersonales	
5.12.4 Comparación de Habilidades Emocionales	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.....	138
6.2 RECOMENDACIONES.....	140

7. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....141

8. GLOSARIO.....148

9. BIBLIOGRAFÍA.....160

LIBROS
REVISTAS
PÁGINAS DE INTERNET

ANEXOS

ABSTRACT

Español
Inglés

RESUMEN EJECUTIVO

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

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 2008, 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 desarrollado por el grupo FALIMAR, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo es realizado por estudiantes interesados en formar un nuevo semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado.

INTRODUCCIÓN

El panorama socio económico del Ecuador se caracteriza, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs), las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.

La importancia de las PYMEs en la economía del Ecuador se basa en que brindan plazas de trabajo, presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura, y además reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

He participado en este proyecto para poder conocer más a profundidad si se utilizan o de qué manera se aplican las habilidades propuestas por Edgar Schein, así como, cuáles de ellas son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de la industria manufacturera de Quito, ya que estas pueden estar incidiendo en su desempeño, en el desarrollo del personal a su cargo y, por ende, en el crecimiento de toda la organización. Esta investigación va aportar un conocimiento adicional a las Pymes de dichos sectores, ya que al clarificar cuales son las habilidades necesarias, éstas van a tener la posibilidad de ser más competitivas y van a poder utilizar su potencial de mejor manera.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Se hace necesario conocer, de los cuatro grupos de habilidades que Edgar Schein promulga, cuáles son las habilidades más destacadas en los gerentes de las PYMES de Quito en el SECTOR: Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. SECTOR: Fabricación de maquinaria de oficina contabilidad e informática. SECTOR: Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos N.C.P. y los Subsectores Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial, Fabricación de maquinaria de oficina, Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica, Fabricación de hilos y cables aislados, y Fabricación de otros tipos de equipo.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué importancia han tenido las habilidades emocionales, analíticas, interpersonales, de motivación y valor en el desempeño de los gerentes en términos de consecución de objetivos?
- ¿Se puede establecer un esquema que nos indique cuáles son las habilidades más requeridas para estar al frente de la gerencia de una PYME.?
- ¿Qué habilidades se deben mejorar?
- ¿Cómo se pueden mejorar estas habilidades?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos

gerenciales en las PYMEs.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Importancia del Proyecto.

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad

Tendrá un impacto positivo en el aspecto social, ya que al describir detalladamente las habilidades mencionadas, dará una mejor idea a los gerentes de las PYMES de cómo administrarlas y así podrán lograr ser más competitivos, apoyando al desarrollo del país.

- Impacto científico

El impacto científico que evidenciamos es la conceptualización de diferentes términos desconocidos por muchas personas, especialmente para los gerentes de las PYMES. Se ha definido y detallado las habilidades requeridas según algunos académicos renombrados o reconocidos, estudiados del ámbito gerencial y más específicamente según Edgar Schein.

- Impacto educativo.

Con esta investigación se ha adquirido las evidencias para poder desarrollar a futuro programas de capacitación gerencial, llámense estos diplomados y postgrados.

- Impacto cultural.

El inicio de este proyecto y la continuidad del desarrollo de proyectos como éste están ayudando a fortalecer los hábitos investigativos de los estudiantes. Y además los gerentes también pueden verse afectados con el deseo de continuar indagando y mejorando sus habilidades cada vez más.

- Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En cuanto a este ámbito el proyecto también tendrá un impacto, ya que como se mencionó en la importancia del proyecto, una de las habilidades a definir y exponer es la habilidad motivacional y de valores. Al ser el gerente el que toma las decisiones y determina el rumbo a tomar de la empresa, estas pueden afectar a la responsabilidad social.

1.5.2 Justificación Teórica

La investigación de las Habilidades Gerenciales en las PYMEs manufactureras de Quito, surgió como proyecto de la FCAC, en la cual se aplicaron conceptos y procedimientos aprendidos a lo largo de la carrera.

Una de las principales razones que promovió mi participación en este proyecto es la utilización de conocimientos adquiridos en la FCAC, sin embargo, es importante mencionar que esta investigación al estar basada en fuentes amplias de información, entre ellas las propuestas de Edgar Schein me han permitido ampliar mis conocimientos relacionados con las habilidades gerenciales.

1.5.3 Justificación Metodológica.

Para la realización de la investigación se recolecto información de campo, es decir, se acudió a los gerentes de las diferentes PYMEs manufactureras y recolectar la información. Por lo tanto, se ha eligió a la investigación aplicada como nuestro método de investigación, en base a los procedimientos y conocimientos que se desarrollaron en el desenvolvimiento de esta investigación, así como, se tuvo contacto directo con el entorno y los personajes fuente.

El instrumento de medición que aplicamos es la encuesta, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. Este trabajo se realizo por estudiantes comprometidos en apoyar en el desarrollo de investigación a través de nuestra disertación de grado.

1.5.4 Justificación Práctica.

Ser parte del semillero de investigadores de este trabajo me ha dado algunas ventajas y satisfacciones, entre ellas el hecho de poder aplicar en la práctica muchos conocimientos y sobretodo poder comparar lo escrito en un cuaderno con lo que verdaderamente sucede en escenarios tan importantes como las PYMEs de Quito.

Con el desarrollo de esta investigación anhelo poder desarrollar habilidades nuevas y fortalecer las que tengo, y demostrar mis conocimientos sin cerrarme a aprender muchos más, con la finalidad de obtener el Título en Ingeniería Comercial con mención en Finanzas.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El universo estudiado en este nuevo proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es de 663 empresas, que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito, las mismas que han sido divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

El sector asignado a mi persona, sujeto de estudio, constan 23 empresas divididas en sectores: Sector Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. con un Subsector de Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial. Con numero de 7 empresas y con un CIU de D2929.9.05, D2929.9.05, D2929.9.05, D2929.9.05, D2929.9.05, D2929.9.05, D2929.9.05 y D2929.9.06 respectivamente. Sector: Fabricación de maquinaria de oficina contabilidad e informática, con un subsector de Fabricación de maquinaria de oficina. Con una empresa y con un CIU de D3000.1.01. Sector: Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos N.C.P. con un subsector Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos de aparatos de distribución, Con numero de 6 empresas y con un CIU de D2929.9.05, D2929.9.06, D2929.9.06, D2929.9.06, D2929.9.06 y D2929.9.06

respectivamente. Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica, Con numero de 4 empresas y con un CIIU de D3120.0.00, D3120.0.00, D3120.0.00 y D3120.0.03 respectivamente. Fabricación de hilos y cables aislados, Con una empresa y con un CIIU de D3130.0.00 y Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico. Con numero de 4 empresas y con un CIIU de D3190.0.02, D3190.0.03, D3190.0.05 y D3190.9.02 respectivamente.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Conceptos propuestos por E. Schein que se relacionan con habilidad:

- Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que él mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente.
- Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto.
- Estos dos aspectos me llevan a concluir que para ejercer la labor de Gerentes es importante que los directivos sientan la motivación para querer hacerlo y desarrollar su carrera profesional a través del Ancla de Carrera

Gerencial.

1.7.2 Sector Manufacturero

Las actividades manufactureras pueden realizarse con diferentes niveles o escalas de producción, así como, empleando diversas tecnologías y diferentes niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción (sean plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa-habitación), lo cual no determina su carácter manufacturero.

De igual manera, debe tenerse presente que la producción manufacturera puede presentarse bajo diferentes modalidades: desde la producción por cuenta propia, en la cual el productor selecciona y adquiere las materias primas para su actividad y decide las características, volúmenes y destino de los productos que fabrica, o existe la producción sobre pedido; hasta la producción bajo la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación bajo las especificaciones y requerimientos del cliente.

2. MARCO METODOLOGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó es la investigación aplicada que consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que se trata de probar

o invalidar, ya que se busca indagar sobre la presencia de las habilidades gerenciales dentro de las PYMES. El número de empresas que hemos investigado son de 23, en las cuales se aplicó un cuestionario con 80 preguntas, con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala tipo de Lickert. La escala de Lickert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Puesto que una encuesta está destinada a obtener respuestas sobre el problema en estudio. La encuesta fue formulada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales –FALIMAR y el diseño y el ingreso de datos estuvo a cargo de la Dirección de Informática de la PUCE, la misma que entregó los resultados de la tabulación en formato en Excel. Los datos se analizaron considerando cada variable y cada tipo de habilidad, de las mencionadas por E. Schein, para determinar su relación. Algunas de las limitaciones que se tuvimos que afrontar son: la apertura de los gerentes a realizar las encuestas, el acceso a la empresa, que no esté funcionando, que han cambiado el giro de la actividad, etc.

2.1.2 Métodos de Investigación

Los métodos que se utilizaron para esta investigación fueron los siguientes:

2.1.2.2.1 Método inductivo-deductivo: puesto que nos permitió observar cómo se asocian ciertos fenómenos,

aparentemente ajenos entre sí, por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común que los asocia a todos, del cual vamos a generar un conjunto de hipótesis referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.

2.1.2.2.2 Metodología cualitativa: “siendo una técnica que trata de describir y decodificar un fenómeno de ocurrencia natural, más orientado a determinar el significado del fenómeno que su cuantificación”¹ y nos permitió conocer la percepción que los sujetos tienen sobre las habilidades.

2.1.2.2.3 Método exploratorio: nos ayuda a dar una visión general respecto a una realidad, es decir, conocer como se utilizan en las PYMEs estas habilidades.

2.1.2.2.4 Método descriptivo: describe las características de un conjunto homogéneo para describir la estructura del mismo, así es que se ha podido determinar la existencia de las habilidades que promulga Schein.

2.1.2.2.5 Método explicativo: se determina las causas del problema. Este método es más profundo y nos ayuda a explicar mejor el fenómeno estudiado.

¹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:kcqram63b-oJ:https://www.u-cursos.cl/medicina/2009/2/ENFMETIN12/1/material_docente/objeto/251998+metodologia+cualitativa&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgYOu6gJOGd7Pd3fZ4a7mt_VFXpqwMPeTnpKtQjOzZCyzQNiCHVegSQHO0cwi9WD9ch-EXAqXITvgfGj8DJEEd_GeN0ddM_qXeMgBcPHRkHtf7GAJlk-Yie30hXsIPFbIzYoA8gy&sig=AHIEtbRLVroJkDj5dPCg-os11XTBOCbVrw

Además se utilizó la investigación bibliográfica y mayormente la búsqueda de información en Internet.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

La investigación y desarrollo acerca del tema no podría darse paso sin una recolección de información, la presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de su sector se recopilaron de acuerdo a la frecuencia de la escala de Lickert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudiaron los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, gerente de 2do. nivel y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Como fuentes primarias se ha utilizado en primer lugar el listado de las empresas obtenido de la Superintendencia de Compañías, las mismas que han servido para orientar las encuestas a los Gerentes del sector manufacturero de Quito.

En segundo lugar, los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas para descubrir la presencia de cada habilidad en cada sector estudiado.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

En este caso tenemos como fuentes secundarias la bibliografía relacionada con las habilidades gerenciales de algunos autores que han sobresalido en este tema a lo largo del tiempo y artículos de varias páginas web.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se contó con la ayuda del centro de cómputo de la Universidad Católica del Ecuador, datos que fueron tabulados, organizados y analizados a través de gráficos. Una vez sistematizados los datos se procedió a elaborar las conclusiones recomendaciones obtenidas de estas encuestas.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Al finalizar las entrevistas se procedió a procesar los datos en el centro de cómputo, y con los resultados obtenidos se ha buscado comprobar los objetivos planteados, así como, la hipótesis.

2.1.5 Método Estadístico

“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.”²

² <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:k4FQhAaoYVUJ:www.facmed.unam.mx/deptos/salud/>

Con dicho manejo de datos hemos comprobado, una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión, de ahí que, para el caso de esta investigación se ha contemplado las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)

En esta etapa se recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación. En vista de que los datos recogidos suelen tener diferentes magnitudes o intensidades en cada elemento observado (por ejemplo su género, sus habilidades y sub habilidades), cada característica, información o datos, se les ha reconocido como variables independientes.

2. Recuento (cómputo)

En esta etapa del método estadístico la información recogida se ha sometido a revisión, clasificación y cómputo numérico.

3. Presentación

Para la presentación de datos se elaboraron los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los mismos mediante el Excel.

4. Síntesis

En esta etapa la información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de los datos obtenidos.

5. Análisis

En esta etapa, mediante fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectúa la comparación de las medidas de resumen previamente calculadas.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las Habilidades Gerenciales desde un punto de vista científico, propuestas por E. Schein, son requeridas para desempeñar cargos de mando en las PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito, Sector: Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Sector: Fabricación de Maquinaria de Oficina Contabilidad e Informática. Sector: Fabricación de Maquinaria y Aparatos Eléctricos N.C.P.

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

En el entorno general de la industria manufacturera nosotros vamos a encontrar algunos factores que los vamos a describir a continuación.

3.1.1.1 Globalización

"La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales."³

3.1.1.2 Tecnología

“Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

máquinas para adaptar el medio y satisfacer las necesidades de las personas.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno. Las tecnologías pueden ser usadas para proteger el medio ambiente y para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta.”⁴

3.1.1.3 Economía

La situación económica por la cual está pasando el país no es buena por esta razón es que la industria no es tan desarrollada.

“Es la ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.”⁵

3.1.1.4 Política y Legislación

“Es la actividad humana que tiende a gobernar o dirigir la acción del Estado en beneficio de la sociedad. En base a un cuerpo de leyes que regulan al conjunto de leyes de un país.

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnol%C3%B3gico>

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Econ%C3%B3mico>

Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”⁶

Las implicaciones que esta genera son muy cambiantes ya que nuestros políticos cambian constantemente y no hay una estabilidad y nuestras leyes no se aplican de la mejor manera y muchas de las veces no son favorables para el desarrollo de la industria.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

“Es el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos países (uno exportador y otro importador). EL comercio internacional permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia algunas ventajas: los precios tienden a ser más estables y hay un Equilibrio entre la escasez y el exceso.”⁷

El comercio internacional no es muy avanzado ya que nuestras industrias no son lo suficientemente desarrolladas como para poder competir a nivel mundial.

3.1.1.6 Cultura

“Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos,

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Politica>

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/comer/comer.shtml>

normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.”⁸

3.1.1.7 Diversidad laboral

“Las organizaciones se han vuelto más heterogéneas en términos de género, raza, origen y pertenencia a otros grupos diversos.”⁹ En el cual incluyen los principios de oportunidad de igual empleo, que implica la eliminación de todo tipo de barreras, para asegurar que todos los empleados potenciales están igualmente considerados para el puesto de trabajo que elijan y que tienen la oportunidad para aportar su máximo al puesto de trabajo. Gracias a todo esto es que existe bastante diversidad laboral en la industria.

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial”¹⁰

3.1.2.1 Competidores

En cuanto a los competidores del sector industrial, la intensidad de la rivalidad que existe entre ellos se da porque permanentemente todos buscan mejorar su posición, y como resultado de diferentes factores tales como: Crecimiento lento del sector, altos costos fijos y stocks elevados, falta de diferenciación, incrementos importantes en la capacidad

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultural>

⁹ www.ulacit.ac.cr/Revista/rhombus6/R06A05.pdf+Diversidad+laboral

¹⁰ <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing/competencia>

instalada de las industrias, fuertes barreras de salida e intereses estratégicos demasiado ambiciosos.

3.1.2.2 Nuevos participantes

Las empresas nuevas que ingresan al mercado a competir con sus productos dentro de la industria. “Respecto a los competidores potenciales, el ingreso de los mismos puede obligar a bajar los precios o a aumentar los costos de las empresas existentes. Y la amenaza de ingreso de los mismos dependerá de las barreras de ingreso que pueden estar asociadas a factores tales como: economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales y estructuras de precios bajas.”

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

Es cuando un bien o un servicio es remplazado por otro que satisface las mismas necesidades que busca un cliente, muchas de las veces los precios son más bajos. “Todas las empresas de un sector compiten con otras que producen productos sustitutos y estos limitan los rendimientos potenciales dado que colocan un tope a los precios. Los sustitutos más importantes son: los que mejoran su desempeño frente a los del sector industrial y

los que provienen de sectores industriales con elevados rendimientos.”

3.1.2.4 Clientes

Los clientes hoy en día tienen gran acceso a información y por esa razón es muy fácil cambiar por productos o a su vez de empresa. “Los compradores son poderosos si: compran grandes volúmenes en relación a las ventas de la empresa, los productos que compran no son diferenciados y existen gran cantidad de proveedores, los costos que enfrenta por cambiar de proveedor son bajos y el comprador cuenta con información sobre la demanda y los costos del sector.”

3.1.2.5 Proveedores

“En la industria el poder de negociación de los proveedores puede ser elevado si: su sector industrial está más concentrado que el sector al que vende, si no existen productos sustitutos, si las compras de la empresa no son importantes para el proveedor, si el producto que vende es muy importante para el comprador y si los costos de cambio de proveedor son elevados. No tiene poder de marca los proveedores, el nivel de calidad y servicio que tiene los proveedores son moderados.”

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

“El sector manufacturero al que corresponde el estudio es:¹¹

- Categoría de tabulación: D - Industrias manufactureras
- División: 29 - Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
- División: 30 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
- División: 31 - Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos
N.C.P”

3.3 PRESENCIA DELSUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

La presencia de los subsectores que se encuentran dentro de la Industria Manufacturera son los que se detallan a continuación, con sus divisiones y subdivisiones correspondientes:

- **“División: 29 - Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.**

Desglose:

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

- 291 - Fabricación de maquinaria de uso general
- 292 - Fabricación de maquinaria de uso especial
- 293 - Fabricación de aparatos de uso doméstico n.c.p.

Este Grupo se subdivide en las siguientes clases:

¹¹ <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>

- 2921 - Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
- 2922 - Fabricación de máquinas herramienta
- 2923 - Fabricación de maquinaria metalúrgica
- 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
- 2926 - Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros
- 2927 - Fabricación de armas y municiones
- 2929 - Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial
- **División: 30 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática**
 - Grupo: 300 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
 - Clase: 3000 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
- **División: 31 - Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.**

Desglose:

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

 - 311 - Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
 - 312 - Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
 - 313 - Fabricación de hilos y cables aislados
 - 314 - Fabricación de acumuladores y de pilas y baterías primarias
 - 315 - Fabricación de lámparas eléctricas y equipo de iluminación

- 319 - Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.
 - Clase: 3110 - Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
 - Clase: 3120 - Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
 - Clase: 3130 - Fabricación de hilos y cables aislados
 - Clase: 3190 - Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.”¹²

3.3.1 Reseña histórica

El nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMEs, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar, caracterizadas por una gestión que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

¹² <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>

3.3.2 Características y productos del Subsector

- **Clase: 2929 – “Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial.”**¹³

En esta clase se incluye la fabricación de maquinaria y equipo de uso especial no clasificado en otra parte, tal como:

- Máquinas para extraer, estirar, tejer y cortar fibras, hilados y otros materiales textiles de origen artificial.
- Máquinas para la elaboración de caucho y de plásticos y para la fabricación de productos de esos materiales: extrusoras y moldeadoras, máquinas para la fabricación y el recauchado de cubiertas y otras máquinas para la elaboración de determinados productos de caucho y plásticos, como discos gramofónicos.
- Maquinaria para las industrias de la pasta de papel, el papel y el cartón: máquinas de elaboración en caliente diseñadas para fines especiales (por ejemplo, digestores); cortadoras, pulverizadoras y trituradoras destinadas a preparar madera, bambú, esparto, paja, trapos, desechos de papel, etc., para la fabricación de pasta de papel, papel y cartón; máquinas transformadoras de materias celulósicas en pasta de papel (batidoras, refinadoras y coladoras). Maquinaria para fabricar papel, cartón corriente y cartón ondulado. Maquinaria para el acabado del papel y el cartón (máquinas de revestir, rayar y gofrar).

¹³ <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>

- Maquinaria para la producción de papel de tamaños y formas determinados y para la producción de artículos tales como sobres, bolsas de papel, cajas y cajones de cartón (por ejemplo, máquinas de cortar en tiras, y de rayar, perforar, troquelar, plegar, alimentar, enrollar, fabricar vasos de papel, moldear pasta de madera, etc.).
- Maquinaria para la fundición de caracteres de imprenta (por ejemplo, fundidoras manuales y automáticas de caracteres). Maquinaria de composición tipográfica (por ejemplo, monotipias y otras máquinas de fundición y composición provistas de teclado). Caracteres de imprenta hechos de madera, caucho, metal y plástico. Máquinas de elaboración de matrices y planchas impresas de estereotipia, de elaboración de planchas de grabado al agua fuerte y de fototipia y composición tipográfica. Clichés, planchas, cilindros y otros medios de impresión debidamente tratados para poder grabar e imprimir en ellos o con ellos (por ejemplo, piedras litográficas, cilindros de metal pulido y graneado, clichés de metal y de plástico para impresoras en offset y planchas de fotograbado).
- Maquinaria para imprimir (por ejemplo, prensas corrientes, de platina, de cilindros y rotativas, incluso impresoras especiales, tales como máquinas para serigrafía y para el estampado de hilados, corcho, prendas de vestir y otros artículos no usuales); máquinas auxiliares de la impresión (por ejemplo, cargadoras, alimentadoras, plegadoras, encoladoras, engrapadoras, etc.).

- Máquinas para encuadernación, incluso cosedoras de libros, encuadernadoras para el montaje de lomos de espiral plástica y metálica y foliadoras.
- Maquinaria para producir baldosas, ladrillos, pastas de cerámica moldeadas, tubos, electrodos de grafito, tiza de pizarrón, moldes de fundición, etc.
- Cajas de moldear para talleres de fundición de metal; fondos de moldes; patrones para moldear; moldes para metal (excepto lingoteras), carburos metálicos, vidrio, materias minerales, caucho y plásticos.
- Secadoras centrífugas para ropa; máquinas para montar lámparas, tubos (válvulas) y bombillas eléctricas y electrónicas en ampollas de vidrio; máquinas para la producción y el trabajo en caliente de vidrio y productos de cristalería, fibras e hilados de vidrio, como por ejemplo laminadoras de vidrio; máquinas y aparatos para la separación de isótopos.
- **Clase: 3000 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática**

En esta clase se incluye la fabricación de:

 - Hectógrafos y máquinas multicopistas de matriz estarcida, máquinas de imprimir direcciones e impresoras offset de carga manual para oficinas.

- Máquinas de escribir manuales y eléctricas. Máquinas de escribir automáticas, a saber, máquinas de escribir por las que se pasa una cinta previamente perforada para transcribir un mensaje determinado; máquinas de memoria limitada que pueden corregir y transcribir textos automáticamente; máquinas provistas de un dispositivo para transmitir las cifras escritas en ellas a máquinas calculadoras; máquinas de procesamiento de textos.
- Máquinas fotocopadoras que incluyen un sistema óptico, o que copian por contacto, y máquinas termocopadoras.
- Calculadoras electrónicas portátiles y de oficina; otras calculadoras; máquinas de contabilidad, cajas registradoras, máquinas de franquear correspondencia, máquinas para emitir billetes y máquinas similares provistas de un dispositivo de cálculo.
- Otros tipos de maquinaria y equipo de oficina: máquinas que clasifican, empaquetan y cuentan monedas; expendedoras automáticas de billetes de banco; máquinas de ensobrar, clasificadoras de la correspondencia; máquinas sacapuntas, perforadoras y engrapadoras, etc.
- Máquinas de procesamiento automático de datos de tipo digital, analógico e híbrido.
- Sistemas digitales completos, a saber, sistemas compuestos de una unidad central de procesamiento, una unidad de entrada y una unidad de salida; sistemas digitales provistos de dispositivos periféricos, tales como unidades adicionales de entrada y salida, unidades

adicionales de almacenamiento, unidades de conversión de señales, etc.; unidades del sistema central de procesamiento de datos y unidades periféricas.

- Máquinas de procesamiento analógico de datos provistas de elementos analógicos, de control y de programación. Elementos adicionales para computadoras analógicas con función de entrada y de salida.
- Unidades periféricas para máquinas analógicas, tales como lectores de cintas perforadas, seguidores de curvas, trazadores de gráficos, etc.
- Máquinas híbridas (analogicodigitales).
- Lectoras magnéticas y ópticas; máquinas para la transcripción, en materiales de grabación, de datos codificados; máquinas para procesar y descifrar datos y presentar los resultados.
- **Clase: 3110 - Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos**
Esta clase incluye la fabricación de:
 - Grupos electrógenos para la generación de corriente alterna y corriente continua.
 - Generadores de corriente alterna.
 - Motores universales de corriente alterna y corriente continua.
 - Motores y generadores de corriente continua.

- Convertidores rotatorios.
- Transformadores eléctricos de todo tamaño y tipo; convertidores estáticos; aparatos basados en rectificadores de arco de mercurio, rectificadores de diodo, rectificadores de metal y de cristal, cargadores de baterías, generadores de alta tensión, rectificadores sincrónicos de contacto mecánico y otros convertidores estáticos; inductores.
- **Clase: 3120 - Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica**

En esta clase se incluye la fabricación de:

- Aparatos eléctricos para conmutar, aislar y conectar circuitos eléctricos (por ejemplo, conmutadores, fusibles, pararrayos, reguladores de tensión, limitadores de sobretensión, enchufes y cajas de empalme) de voltaje superior a los 1.000 voltios, como los que generalmente se utilizan en los sistemas de distribución de energía eléctrica.
- Aparatos para conmutar y aislar circuitos eléctricos, similares a los aparatos arriba descritos, pero con inclusión de relés, tomas de corriente, portalámparas, etc., para voltajes inferiores a los 1.000 voltios, como los que generalmente se utilizan en viviendas, equipo industrial y aparatos de uso doméstico.
- Tableros, paneles (incluso paneles de control numérico), consolas, mesas, cajas y otras bases, equipados con dos o más de los aparatos anteriormente descritos, para el control eléctrico y la distribución de

energía eléctrica, incluso los provistos de instrumentos y aparatos de la clase 3312 (Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto equipo de control de procesos industriales).

- **Clase: 3130 - Fabricación de hilos y cables aislados**

Esta clase abarca la fabricación de:

- Hilos y cables (incluso cables coaxiales) recubiertos de material aislante (incluso laqueados y anodizados) y otros conductores de electricidad aislados, estén provistos o no de conectores.
 - Placas de metal aisladas, como las que se usan en máquinas de gran potencia y en equipos de control.
 - Cables de fibra óptica compuestos de fibras recubiertas de material aislante, estén conectados o no a conductores eléctricos y provistos o no de conectores.
- **Clase: 3190 - Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.**

En esta clase se incluye la fabricación de:

- Dispositivos eléctricos de encendido y arranque para motores de combustión interna de encendido por chispa y por compresión: magnetos de encendido, magnetodínamos, bobinas de encendido, bujías de chispa para motores de explosión, bujías de incandescencia para motores Diesel, motores de arranque, generadores (dínamos y alternadores), disyuntores, reguladores de voltaje, etc.; dispositivos accionadores de engranajes.

- Juegos de cables de encendido y guarniciones de alambrado para motores de vehículos, aeronaves, embarcaciones y otros tipos de maquinaria.
- Artefactos eléctricos especiales de iluminación y señalización utilizados en motocicletas y automóviles: faros (excepto faros reflectores sellados) y lámparas y luces de estacionamiento, de aviso, de giro y de iluminación interior, indicadores externos para taxis, vehículos de la policía, ambulancias, etc.
- Dispositivos de señalización acústica, tales como bocinas, sirenas y otros artefactos eléctricos similares. Otros aparatos accionados por electricidad para dar señales visuales y acústicas (por ejemplo, timbres, paneles indicadores, alarmas contra robos y alarmas de incendios).
- Limpiaparabrisas, eliminadores de escarcha y desempañadores eléctricos.
- Dínamos para motocicletas.
- Artefactos eléctricos de señalización, seguridad y control del tráfico para autopistas, carreteras y calles; ferrocarriles y tranvías; vías de navegación interiores, puertos y radas; y aeropuertos.
- Electroimanes. Portaherramientas, embragues, frenos, acoplamientos, abrazaderas y cabezales alzadores electromagnéticos y de imán permanente.

- Aisladores eléctricos, excepto los de vidrio y de cerámica. Piezas aislantes para aparatos y equipos eléctricos, excepto las de cerámica y de plástico. Electrodo de carbón y de grafito. Tubos y juntas de metal común forrados de material aislante para la conducción de electricidad.
- Máquinas y aparatos eléctricos no clasificados en otra parte: aceleradores de partículas, generadores de señales, detectores de minas, detonadores eléctricos de minas, eliminadores de escarcha y desempañadores con resistores eléctricos para aeronaves, embarcaciones, trenes y otros vehículos, y para otros aparatos y máquinas eléctricos.
- Partes electrónicas de motores.

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

La importancia y aporte que ha tenido esta industria en el contexto local es muy amplio ya que gracias a estas empresas se han incrementado las fuentes de trabajo, y se ha generado mayor desarrollo dentro del país. Gracias al avance tecnológico las empresas cada vez son más productivas y mucho más competitivas frente a los otros países.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

Su competitividad ha estado permanentemente expuesta a factores limitantes como: contracción de la economía local durante varios años de crisis; una inadecuada distribución del ingreso que resta capacidad

y tamaño al mercado interno, por un lado y que, por otro, incentiva la importación de bienes de consumo; también, la dependencia tecnológica de lenta innovación que afecta a la productividad.

3.3.5 Recurso Humano

En el estudio realizado el recurso humano dentro de los sectores se caracteriza como el más indispensable e importante, por esta razón las empresas y organizaciones lo que buscan es tener una base de datos del grupo más selecto de profesionales y técnicos del país. La contratación se basa en la ejecución de proyectos específicos especializados en procesos, mecánica, electricidad, obras civiles, seguridad e instrumentación y automatización.

3.3.6 Presencia del Marketing

La presencia del Marketing dentro del estudio es muy importante, aquí es donde las empresas han apostado a la innovación, la creatividad, para que sus empresas estén en la mente del consumidor. El internet es una herramienta que puede ser utilizada dentro de las diferentes estrategias de marketing de una empresa, la mayoría de empresas tienen su propia página donde están especificadas todas las características y beneficios de sus productos, datos de contacto, reseña de la empresa, etc. Además, realizan su publicidad mediante correos electrónicos y, dependiendo de su presupuesto, pautan en radio o televisión. Muchas de las empresas no cuentan con un gran recurso para desarrollar un marketing efectivo.

3.3.7 Proveedores y clientes

Lo que pretenden los sectores es construir relaciones duraderas con los clientes y los proveedores, entendiendo y anticipando sus necesidades, aportándoles valor y brindándoles un servicio de calidad. Por lo tanto, los sectores pretenden mantener un contacto directo con los usuarios y proveedores.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Los tipos de financiamiento que podemos encontrar mediante nuestro estudio son los financiamientos a corto plazo, y financiamientos a largo plazo. Los cuales tienen acceso muy limitado las empresas ya, que para acceder a dichos créditos deben de tener varias garantías, para poder cubrir sus necesidades.

A continuación se describe las características de los dos tipos de financiamiento que algunas de las empresas en estudio acceden:

Financiamiento a Corto Plazo:

- Crédito comercial: Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.
- Crédito Bancario: Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

- Línea de Crédito: Significa dinero siempre disponible en el banco, pero durante un periodo convenido de antemano.

Financiamiento a Largo plazo:

- Hipoteca: Es cuando una propiedad del deudor pasa a manos del acreedor a fin de garantizar el pago del préstamo.
- Acciones: Es la participación patrimonial o de capital de un accionista, dentro de la organización a la que pertenece. Estas son importantes ya que miden el nivel de participación y lo que le corresponde a un accionista por parte de la organización a la que representa.
- Microcréditos: significa otorgar pequeños préstamos para apoyarlos económicamente en actividades productivas.

3.3.9 Alcance comercial

El alcance comercial que presenta nuestro estudio y el de nuestro sector es muy delimitado, se encuentra dirigido para todo el país y está más dirigido para América latina, lo cual demuestra que tiene delimitaciones para expandirse por el resto del mundo ya que se encuentran dificultades para poder ingresar a esos mercados ya que la tecnología no es de última generación. Muchas empresas de nuestro sector no han renovado hasta el día de hoy su maquinaria lo cual no les permite competir con empresas más fuertes y mucho menos expandirse.

3.3.10 Comparación con el enfoque global

El Ecuador todavía presenta una industria manufacturera débil en comparación a la mayoría de países de América Latina, cada vez va perdiendo intensidad en sus procesos, aunque las exportaciones manufactureras del Ecuador tuvieron un importante crecimiento, su peso en el mercado mundial aún es limitado. Nuestras exportaciones manufactureras muestran poca capacidad para adaptarse a la tendencia de la demanda mundial y está poco diversificada y sus mercados de destino se concentran, principalmente en América Latina.

3.3.11 Responsabilidad Social del o de los subsectores.

La Responsabilidad Social que han tenido las empresas principalmente es era la del medio ambiente sin darse cuenta que hay otras que son de igual importancia. En nuestro estudio nosotros pudimos observar que gracias a la nueva visión que tienen las personas y organizaciones han incorporado o están incorporando una o varias de las siguientes responsabilidades en cada una de sus empresas de acuerdo a su tamaño:

- Trabajo Infantil: La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de trabajo infantil. La edad no debe ser inferior a 15 años, o incluso puede ser superior si la legislación local lo establece.
- Trabajo Forzado y Obligatorio: no utilizará, ni auspiciará el uso de trabajos forzados, ni exigirá a su personal que deje bajo su

custodia “depósitos”, o documentos de identidad, al comenzar la relación laboral

- Salud y Seguridad en el Trabajo: Establecerá un entorno laboral seguro y saludable, y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación, hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes al entorno laboral.
- Libertada de asociación y derecho de negociación colectiva: respetará el derecho de los trabajadores a formar sindicatos, y a ser miembros del sindicato de su elección, así como a negociar colectivamente.
- Discriminación: No existirá discriminación por raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su persona
- Medidas Disciplinarias: no utilizará, ni apoyará el uso de castigos corporales, coerción mental o física, ni abusos verbales.
- Horario de trabajo: La semana de trabajo normal será como la defina la ley, pero no excederá las 48 horas.
- Remuneración: En base a la normativa legal del país, garantizará además que no se realicen deducciones de los salarios por razones disciplinarias.
- Sistemas de Gestión: La Dirección de la empresa debe definir

los procedimientos internos para una efectiva implementación y auditoría del sistema, así como las medidas correctivas necesarias. También Debe definir un representante en la alta dirección de la empresa y otro por los trabajadores.

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYME's.

Los niveles gerenciales que nosotros podemos encontrar son los de nivel superior, nivel medio y nivel inferior o bajo. 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.

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.

4.1.1.2 Niveles gerenciales en los Sectores de estudio.

Los niveles que nosotros podemos ver en los sectores y subsectores mencionados son de nivel superior e inferior. 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.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

“Se encarga del proceso de Planeación, Organización, Dirección y Control. Es decir, el gerente debe de tener una visión de lo que quiere y como lo va a obtener.

La Organización consiste en asignar tareas a cada persona, la responsabilidad de cada quien y el organigrama de la empresa (PYME) es decir quién es jefe de cada quien. La planeación ponerse objetivos a corto, mediano y largo plazo. Dirección de los objetivos propuestos. Y, finalmente, el Control, consiste en la evaluación de lo anterior para ver si se cumplieron los objetivos

Las funciones del gerente general incluyen:

- Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento (esto incluye los departamentos administrativos, ventas, repuestos, carrocería y talleres de servicios)
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Comunicarse semanalmente con los contralores/gerentes de oficina para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.

- Explicar las políticas y procedimientos del empresa a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras a la gerencia respectiva.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los dueños o gerentes del empresa.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y el personal de los fabricantes.
- Coordinar reuniones regulares con los gerentes de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los gerentes de departamento.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.
- Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los gerentes de departamento no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.”¹⁴

¹⁴ <http://autocareerstoday.net/explore/admin/index.php?id=14&spanish=true>

4.1.2.2 Funciones del Gerente General en los Sectores de estudio.

El gerente general es nombrado y removido por el directorio, que es el órgano que representa a los accionistas. Por tal motivo, se delegan en él, las más altas responsabilidades para la selección e implementación de objetivos y estrategias acordadas con el directorio. En dichos sectores y subsectores la misma persona cubre los roles de accionista, director y gerente general.

Siendo que la gerencia general está en la cima de toda organización, es la responsable de los destinos de la empresa. El valor agregado que debe proporcionar esta gerencia es vital y no es sustituible por el de cualquier otra gerencia.

“Las tareas de que realiza un gerente general son:

- Crear la misión de la empresa: Es una tarea primaria de todo gerente general. Son las grandes definiciones de una organización. Es el punto de partida. Partiendo desde la definición del negocio mismo y el alcance. El sistema de creencias que posee una empresa. El enfoque, el tono con el que enfrentaran los diferentes desafíos. Las premisas, las políticas, los valores, el espíritu que guiara la acción de la organización. La misión funciona como una mano invisible que ayudara a todas las personas a actuar de manera independiente, pero alrededor de esos objetivos trascendentes de la organización.

- **Desarrollar objetivos y estrategias:** los objetivos tienen un plazo determinado y se imprimen en los planes estratégicos. Todos deben tener, por lo menos dos años debidamente proyectados. El desarrollo estratégico del negocio resulta imprescindible para llevar adelante una empresa.
- **Negociar con los agentes del entorno:** es la relación que mantiene el gerente general con clientes, proveedores, bancos, empleados, comunidad, gobiernos (nacional, de otras naciones, provincial, municipal).
- **Liderar, desarrollar y definir el personal y otros recursos:** El gerente general es responsable del desarrollo y distribución de los recursos de la organización. El más importante es el humano. Es el único recurso que no tiene límites. Es aquí donde comprobamos si realmente se han definido objetivos realistas; estrategias con ventajas competitivas nominales o reales, buena comunicación, valor agregado para el consumidor; si se poseen los recursos humanos, financieros, productivos requeridos., etc.
- **Atender y controlar la marcha de la operación:** debe tener el negocio bajo control, para que las cosas ocurran en el momento oportuno y del modo apropiado. El gerente

general de la pyme tiene la tendencia a ser atrapado por el día a día, por la operación del negocio.”¹⁵

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's

“El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.”¹⁶ La función de estos gerentes es de entrevistar al personal requerido para el puesto de su departamento, ya que al ser ellos los que están empapados en conocimiento de cada departamento específico, conocen más que los del departamento de recursos humanos o que el propio gerente general, los requerimientos y capacidades que debe tener las personas a contratar. Su función es la de fijar las metas, establecer los objetivos y determinar las prioridades que más favorezcan a su organización. Debe organizar su departamento de manera que la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos. Formar un cuadro de personal debidamente calificado y motivado con los objetivos de la organización. Controlar el cumplimiento del programa o plan de trabajo y de establecer oportunamente las correcciones necesarias. Mantener las mejores relaciones con sus colegas,

¹⁵ : <http://autocareerstoday.net/explore/admin/index.php?id=14&spanish=true>

¹⁶ <http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/aadministracion/1Y2.htm>

de manera que logre una máxima confianza y colaboración en el desempeño de sus funciones.

Los gerentes funcionales son responsables para la integración de tecnología funcional innovadora en los planes del proyecto.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales en los Sectores de estudio.

Mediante la investigación realizada nosotros pudimos encontrar que en la mayoría de los sectores a estudiar solo cuentan con un Gerente General, ya que el número de empleados es muy reducido y por esta razón él les representa tanto en forma jurídica como en forma administrativa. El Gerente General se encarga de todo lo relacionado con la empresa, empleados y su entorno en general.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Conceptualización de las Sub Habilidades por cada Habilidad.

- Habilidades de Motivación y Valores.
 - Orientación al logro.

Es la capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo.

- Orientación a la supervisión y el control.

Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de las personas, con el objetivo de que éstos, en grupos o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

- Compromiso con la organización.

Es el nivel en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella¹⁷

- Liderazgo.

Es la capacidad de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta para un objetivo en común.

- Orientación al éxito.

Es la capacidad de dirigir o llevar a un nivel de excelencia deseado.

- Asunción de Riesgos.

Es la aceptación teórica del riesgo o peligro asociado a una actividad por aceptar, o hacer otra cosa o tratando de hacer

¹⁷ <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/compromiso%20organizacional%20en%20las%20IES%20>

esas actividades.¹⁸

- Responsabilidad.

Es el derecho o la obligación para llevar a cabo satisfactoriamente o completar una tarea (asignada por alguien, o circunstancias) que hay que cumplir.

- Orientación al crecimiento personal.

Esto implica desarrollar la autoestima, autodirección, autoeficacia y excelencia personal, conducentes a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social. Esta realización personal debe proyectar lo mejor de sí sobre los otros.¹⁹

- Autoconfianza.

La auto confianza es el coraje, auto valoración y comodidad que uno demuestra en situaciones de tipo social, de solución de problemas, y de liderazgo.²⁰

- Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico, es una de las principales competencias que se debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal. El saber dónde estamos, para dónde queremos ir, cómo visualizamos, cuáles

¹⁸ <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.legal-explanations.com/definitions/assumption-of-risk.htm>

¹⁹ <http://www.exitoya.com/glosario.htm>

²⁰ <http://www.sappiens.com/castellano/glosario>.

son nuestras fortalezas y nuestras oportunidades,²¹

- **Habilidades Analíticas.**
 - **Aprendizaje continuo.**

Es la capacidad de las personas para adquirir conocimientos constantemente.
 - **Configuración y Abstracción de situaciones.**

Es la capacidad de ordenar, planear y resumir un entorno.
 - **Evaluación de alternativas.**

Es el método de medir el progreso de un tarea, o un objetivo en formas distintas.
 - **Visión prospectiva.**

Ayudar a entender mejor los problemas del futuro y a la preparación de los diferentes factores para enfrentarlos.
 - **Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.²²

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-estrategico/pensamiento-estrategico2.shtml>

²² <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones>

- Capacidad para obtener información relevante.

Es la Habilidad para conseguir información importante, necesaria para poder resolver situaciones u objetivos planteados.

- Creatividad e Ingenio.

Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito. Esta permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil, eficiente o económica.²³

- Autoevaluación.

Proceso programado y sistemático de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre lo que somos y sobre lo que aspiramos ser y que busca el mejoramiento.

- Capacidad de decisión.

Es la habilidad para tomar la mejor alternativa en una situación inesperada.

- Identificación de problemas.

Es identificar cuáles son las causas, o cuáles son los motivos porque los que se está fallando en la realización de un objetivo o proyecto.

²³ <http://definicion.de/creatividad/>

- Habilidades Interpersonales.

- Trabajo en Equipo.

Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

- Comunicación efectiva.

Es la habilidad que tiene una persona para poder que la otra persona comprenda el sentido del mensaje son que se genere reacciones negativas o improductivas, sino al contrario, se logre el comportamiento deseado.

- 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, sometándose a una serie de pruebas establecidas por una comisión.²⁴

- Desarrollo de personas.

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

²⁴ <http://www.wikilearning.com/>

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.²⁵

- Influencia e Impacto con colaboradores.

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre sus compañeros, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.

- Diagnóstico de equipo.

Es la acción y efecto de recoger y analizar datos para evaluar a un determinado grupo.

- Confianza con colaboradores.

Es la seguridad o esperanza firme que tiene una persona con un grupo de personas que le rodean en la organización.

- Sentido de efectividad.

Es una acción que tiene la probabilidad de ser acertada, es decir lograr lo deseado.

- Confianza con compañeros.

Es la seguridad o esperanza firme que tiene una persona, con otras que comparten alguna actividad o tarea.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>

- Facilitador.

Persona que se desempeña como orientador o instructor en una actividad.²⁶

- Habilidades Emocionales.

- Adaptación al cambio.

Es la capacidad que tienen las personas para acoplarse a factores imprevistos.

- Adaptabilidad.

Es la capacidad que tienen las personas para acomodarse o ajustarse de una cosa a otra.

- Responsabilidad Social.

Es la responsabilidad que se tiene ante los impactos de sus decisiones y actividades que ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético el cual contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.²⁷

- Capacidad para despedir personas.

Es la facultad que tiene una persona para tomar la decisión de excluir a otra persona que no cumple con el requerimiento que necesita una organización, sin atentar contra su dignidad

²⁶ <http://definicion.de/facilitador/>

²⁷ <http://www.masr.com.mx/responsabilidad-social-definicion-y-clasificacion/>

como persona.

- Resiliencia.

Es la capacidad que tiene una persona o un grupo para recuperarse frente a la adversidad y para seguir proyectando el futuro.²⁸

- Tolerancia al riesgo.

Es la capacidad para aceptar o absorber el riesgo, aprendiendo de los errores.

- 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.²⁹

- Humildad y sencillez.

Humildad es la característica que define a una persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que los demás en ningún aspecto. Es la ausencia de soberbia.

“La palabra sencillez se utiliza para hacer mención a una cualidad del ser humano que tiene que ver con el interés por

²⁸ <http://definicion.de/resiliencia/>

²⁹ <http://www.definicionabc.com/social/seguridad.php>

las cosas, los objetos, las sensaciones y las situaciones simples.”³⁰

○ Sociabilidad.

La sociabilidad resulta ser aquella calidad o cualidad sociable que presenta una persona, es decir, aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y también, o aquel individuo le gusta relacionarse con el resto de las personas.³¹

○ Empatía.

Es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra.³²

La ventaja que tiene un Gerente tiene al poseer estas habilidades dentro de su gestión es que le permitirá desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia, profesionalismo y competitividad, destacándose así entre los demás; dando un valor agregado muy importante para que sus colaboradores y demás personas que lo rodean puedan estar tranquilos de su gestión y se sientan a gusto para desempeñar su cargo de la mejor manera.

³⁰ <http://www.definicionabc.com/general/sencillez.php>

³¹ <http://www.definicionabc.com/social/sociabilidad.php>

³² <http://definicion.de/empatia/>

4.2.2 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

- **Robert Katz, 1986**

“Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

Habilidad técnica

Hace referencia a los conocimientos especializados en el área específica de trabajo (obtenidos por el estudio y/o la experiencia), y a la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad)

Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual

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

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados. Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.”³³

- **Henry Mintzbert, 1989:**

“Henry estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

- **Papeles interpersonales:** Asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.
 - Representante (de la entidad, del colectivo, de los accionistas): Como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

³³ <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-oficio-del-gerente-1091943.html>

- Líder (motivar y animar a los subordinados): 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 (de su entidad con el entorno y hacia adentro):

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.

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

- Monitor (buscar información "afuera" y "adentro"): 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.

- Difusor (distribuye información a la organización): Comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- Portavoz: 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.
- **Papeles decisorios:** Vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.
 - Emprendedor (mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno): 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.
 - Resolver problemas: 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.
 - Asignador 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.

Minzberg concluye planteando que debería estar claro que los diez papeles que ha estado describiendo no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, lo que no quiere decir que todos los directivos presten igual atención a cada papel: los directivos de venta, preferentemente juegan papeles interpersonales; los de producción, los decisorios; y los de staff, los informativos.”³⁴

- **Edgar H. Schein, 1978**

“Schein categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>

organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

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

situaciones de conflicto en la organización.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.”³⁵

- **Hall, 1996**

“Las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el auto monitoreo o auto observación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de auto controlar sus respuestas emocionales más espontáneas.”³⁶

- **Sims y Lorenzi, 1992**

“Las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del

³⁵ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jgddjqm8qcAJ:www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1->

³⁶ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jgddjqm8qcAJ:www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1->

tiempo dedicado a diferentes actividades, el auto monitoreo o auto observación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de auto controlar sus respuestas emocionales más espontáneas.”³⁷

- **Kouzes y Posner, 1990**

“1) Desafiar el proceso actual, buscando oportunidades de cambio, experimentación y mejoramiento, 2) Inspirar una visión compartida, mostrando futuro y comprometiendo a otros con esta visión, 3) Habilitar a otros para actuar, propiciando la colaboración, 4) Modelar el camino, siendo un ejemplo para los demás y planificando logros escalonados, y 5) Estimular el corazón, reconociendo las contribuciones y logros de cada persona.”³⁸

- **Drucker, 1954**

“El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia

³⁷ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jgddjqm8qcAJ:www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1->

³⁸ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5FW5qCu-4IJ:www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/VI-2>

experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.”³⁹

- **Raineri y fuch, 1995**

“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

³⁹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:wNQ_ToEYOSkJ:www.insp.mx/Portal/Cent

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.”⁴⁰

- **Otros**

- “Robbins (1987), en su libro Comportamiento Organizacional, es la habilidad que debe tener un gerente de reconocer dos tipos de habilidades presentes en sus empleados; estas son: las habilidades intelectuales y las habilidades físicas; las habilidades intelectuales, son las necesarias para realizar las actividades mentales, por ejemplo las pruebas que tienen por objeto medir la capacidad intelectual. En general, cuanto más alto ascienda un individuo en la jerarquía de la organización, más se requerirá esa inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar éxito. Por otra parte, mientras las habilidades intelectuales repercuten más decididamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional, también las habilidades físicas cobran importancia. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.”⁴¹

⁴⁰ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eVsI>

⁴¹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:wNQ_ToEYOSkJ:www.insp.mx/Portal/

- En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).
- La más conocida y usada de estas clasificaciones de habilidades emocionales es la de Salovey y Mayer (1990), quienes identifican cinco habilidades básicas: 1) la comprensión de las propias emociones, 2) la expresión de éstas en consideración del contexto social en que ocurren, 3) el uso de las emociones para dirigir y motivar el propio comportamiento, 4) la comprensión de las emociones de otros y 5) la administración de relaciones interpersonales, especialmente a través de la administración de las emociones de otros. Las aplicaciones recientes del concepto de "inteligencia emocional" al contexto laboral usan o se basan en esta última categorización.

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

“A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.

El capital intelectual en las organizaciones reviste cada vez mayor importancia, la capacidad de los líderes y responsables de áreas para su administración es cada vez más relevante, por lo tanto la formación de habilidades gerenciales y estratégicas es fundamental para estructurar el capital intelectual y su capacidad para generar valor.

El capital intelectual se conoce como la suma del capital humano más el capital estructural y el capital relacional. El capital humano recoge tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes), como la capacidad de aprendizaje e innovación de las personas y los equipos de trabajo.

Por otra parte el capital estructural recoge el conocimiento sistematizado, hecho, explícito por la organización cuya importancia reside en estar dotado de mayor estabilidad, en relación con el capital humano; de tal manera que permanece en el grupo

independientemente de las personas que lo conforman. En ese sentido se puede mencionar que es conocimiento que puede ser reproducido y compartido y por lo tanto se puede transmitir rápidamente.

Por último, el capital relacional recoge las formas de relación entre los grupos de trabajo y los agentes de su entorno (por ejemplo destinatarios, organizaciones afines, consultores, entre otros). Se trata de un activo intangible de vital importancia para la organización que debe ser medido y gestionado.”⁴²

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

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño

⁴² <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

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

Un término acuñado por varios estudiosos de las habilidades es el de Competencias Gerenciales, éstas han sido definidas como:

Las competencias gerenciales son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Algunas de estas competencias se describen a continuación:

Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.”⁴³

⁴³ http://www.e-learning-social.com/article.php?article_id=145

4.2.4 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

- Modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.
- “El modelo de análisis de necesidades de intervención socioeducativas. Este modelo, debido a la variedad de las situaciones vinculadas a la dirección en la organización, implica una diversidad del proceso de intervención, lo cual estará fundamentado en las características del proceso de interacción que entre los sujetos se establecen, y debe considerarse a partir de los recursos y conocimientos que poseen los sujetos, así como de la situación concreta que es real por sí misma y no manipulada por el profesional.”⁴⁴
- “Evaluación de 360 grados”⁴⁵

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las

⁴⁴ <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1>

⁴⁵ <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1>

organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

- Assessment.⁴⁶

Básicamente, un Assessment Centre es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

⁴⁶ <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:llqbeit43RMJ:ascort.net/descargas/Assessment-Centre>

Así, los Assessment Centres o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

- La Entrevista de incidentes Críticos⁴⁷

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistadores sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

4.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences)

⁴⁷ http://www.wikilearning.com/articulo/la_tecnica_de_incidentes_criticos-entrevista/15985-3

“Se refiere a la noción de competencias clave o "corazón competencias ", por ejemplo, actuar de manera autónoma en entornos de trabajo, conocer las estructuras de las organizaciones y los mercados laborales.

Cross – Occupational Competences están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo del mercado. Se refieren a la noción de competencias clave o "competencias básicas", que comprenden conocimientos, destrezas y habilidades, por ejemplo, acerca de las estructuras de las organizaciones y el trabajo los mercados y actuar de manera autónoma en entornos de trabajo.

Cross – Occupational Competences fue iniciado por David McClelland en los años 1960 con el fin de alejarse de varios intentos tradicionales para describir las competencias en términos de conocimientos , habilidades y actitudes y para centrarse en sí mismo, valores y rasgos, que hay un número limitado de las competencias que predicen un rendimiento excepcional en cualquier puesto de trabajo o función. ”⁴⁸

McClelland ha afirmado que estas competencias no pudieron ser identificados ni evaluados utilizando los procedimientos tradicionales. El problema fundamental es que las competencias de alto nivel como la iniciativa y la capacidad de comprender e intervenir en los procesos de organización son actividades difíciles y exigentes que nadie se

⁴⁸ http://www.bmbf.de/pub/VET-LSA_General_Concept_version_280709.pdf

dedicará a menos que les importa mucho que ver con la actividad en que participan. Tales cualidades, sólo se desarrollan y se muestran mientras que las personas llevan a cabo actividades que les importa.

Las competencias profesionales son las características que permiten ejecutar las tareas de su profesión. Éstos se pueden dividir en tres áreas:

- **Conocimiento:** Es la información que uno ha aprendido y puede recordar en el desempeño de una ocupación. También conocido como "la información almacenada."
- **Habilidad:** s la capacidad para realizar actividades que normalmente requieren un alto grado de desarrollo en las zonas de manipulación.
- **Actitudes:** como una persona mentalmente se siente acerca de algo. Este sentimiento se demuestra con sonrisas, amabilidad, honestidad, y la productividad en el trabajo.

4.2.6 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.”⁴⁹

- En las investigaciones de 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 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*

⁴⁹ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:wNQ_ToEYOSkJ:www.insp.mx/Portal/Cent

los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio".

Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration).

- Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.
- El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).
- El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí

mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

- Según varios autores es muy importante el desarrollo de las habilidades ya que el mundo cambia constantemente, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quién es Edgar H. Schein.

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

E. Schein 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 empresarial respecto de las personas que manejan”⁵⁰

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo”⁵¹

Lo más relevante que se ha aportado a lo largo de su carrera es el llamado “Modelo complejo” ya que para Edgar Schein no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas.

I. Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito. Es de hacer notar que este contrato psicológico tiene tres aperturas; además del contrato psicológico a la luz del individuo (tal cual hemos visto más arriba), también está el contrato psicológico a la luz del superior y de la organización. Por lo general las empresas esperan lealtad de parte de

⁵⁰ <http://theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>

⁵¹ <http://theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>

su personal, ser reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros. Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

II. Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a “un libro en un estante” para acudir a una buena práctica y el modelo del “médico-paciente” donde alguien por sí solo sabe cuál es el problema y puede prescribir una única solución. En el Congreso de Desarrollo Organizacional realizado en la Argentina durante el año 1999, Eric Gaynor Butterfield expuso un modelo donde integra la consultoría de procesos con la transferencia de prácticas y teorías al empresario.

III. Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. El ingreso a la organización, como también cuando es trasladado a otra posición dentro de la empresa, requiere que el incumbente tenga en cuentas que en el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

IV. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su

performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día! Es muy usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulse de la empresa. En el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional” se hace referencia al dilema que vive el participante organizacional cuando lo que “tiene en la cabeza” no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (en muchas grandes corporaciones los jóvenes profesionales tienen en su cabeza que pueden llegar a ser presidentes de la corporación, algo a lo que acceden muy pocos; la gran mayoría ni siquiera permanece más de 3 años después de su ingreso a la organización).

V. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos

donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

VI. La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a “reconocerse” – en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones que pueden ser apoyadas con algo de ayuda externa.

4.3.3 Tipo de Habilidades Propuestas por Edgar H.Shein:

- Habilidades Analíticas”⁵²

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

⁵² <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jgddjqm8qcAJ:www.abante.cl/files/>

y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

- **Habilidades Emocionales**

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

- **Habilidades de Motivación y Valores**

Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

- **Habilidades Interpersonales**

Se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la

capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

5. Habilidades Gerenciales identificadas en el Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Sector: Fabricación de Maquinaria de Oficina Contabilidad e Informática. Sector: Fabricación de Maquinaria y Aparatos Eléctricos N.C.P. y Subsector Fabricación de otros tipos de Maquinaria de uso Especial, Fabricación de Maquinaria de Oficina, Fabricación de Motores, Generadores y Transformadores Eléctricos, Fabricación de Aparatos de Distribución y Control de Energía Eléctrica, Fabricación de Hilos y Cables Aislados, y Fabricación de otros tipos de Equipos en las PYME's de Quito.

5.1 Identificación de Habilidades

5.1.1 Motivación y Valores

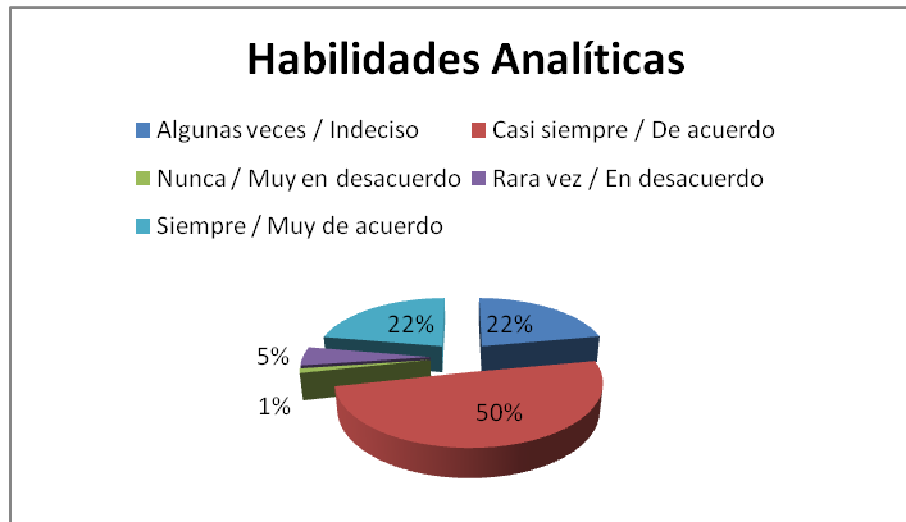
Las habilidades de Motivación y Valores que utilizan la mayoría de gerentes, jefes y coordinadores de las Pymes en nuestro sector y subsector como más predominante se ven representadas por un “casi siempre con un 48%” del total de las habilidades estudiadas de este grupo, en la encuesta aplicada a los gerentes de los tres niveles. Dentro de estas se encuentran las siguientes sub habilidades: Orientación al logro, Orientación a la supervisión y el control, Compromiso con la organización, Liderazgo, Orientación al éxito, Asunción de Riesgos,

Responsabilidad, Orientación al Crecimiento personal, Autoconfianza y Pensamiento Estratégico.



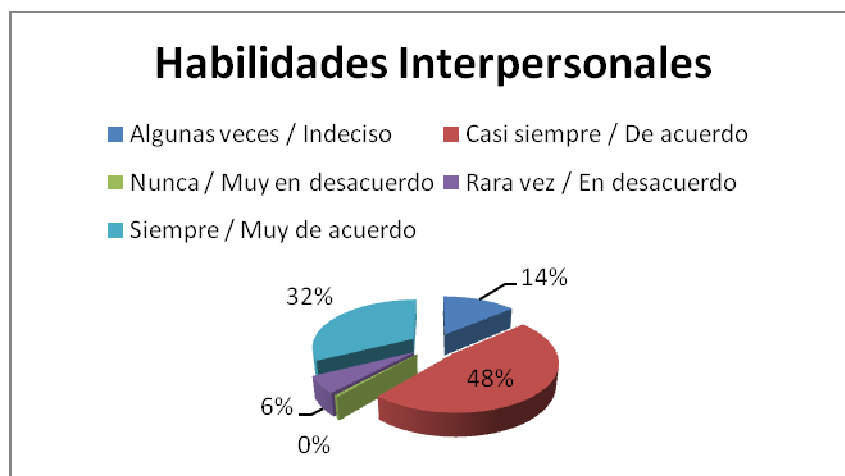
5.1.2 Habilidades Analíticas

Las habilidades Analíticas que utilizan la mayoría de gerentes, jefes y coordinadores de las Pymes en nuestro sector y subsector, como más predominante con un 50% de “casi siempre” del total, entre las cuales se encuentran las siguientes sub habilidades: Aprendizaje continuo, Configuración y abstracción de situaciones, Evaluación de alternativas, Visión prospectiva, Toma de decisiones, Capacidad para obtener información relevante, Creatividad e Ingenio, Autoevaluación, Capacidad de decisión e Identificación de problemas.



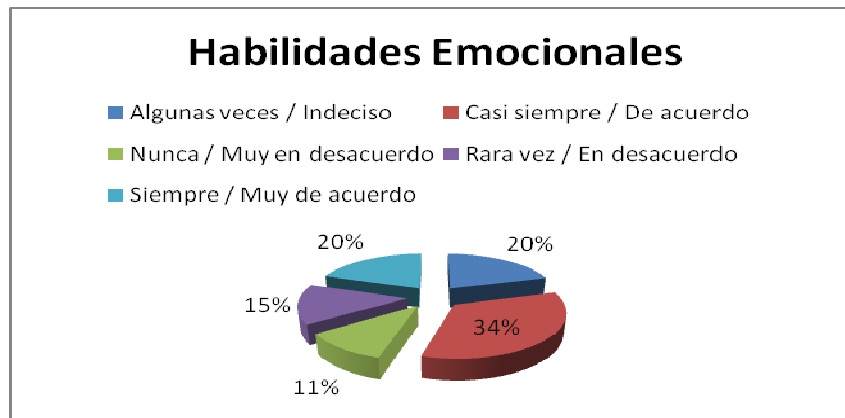
5.1.3 Habilidades Interpersonales

Las habilidades Interpersonales que utilizan la mayoría de gerentes, jefes y coordinadores de las Pymes en nuestro sector y subsector como más predominante es “casi siempre con un 48%” del total de las habilidades presentadas en nuestra encuesta. En las cuales se encuentran las siguientes sub habilidades: Trabajo en Equipo, Comunicación efectiva, Selección efectiva de colaboradores, Desarrollo de personas, Influencia e Impacto con colaboradores, Diagnóstico de equipo, Confianza con colaboradores, Sentido de efectividad, Confianza con compañeros y Facilitador.



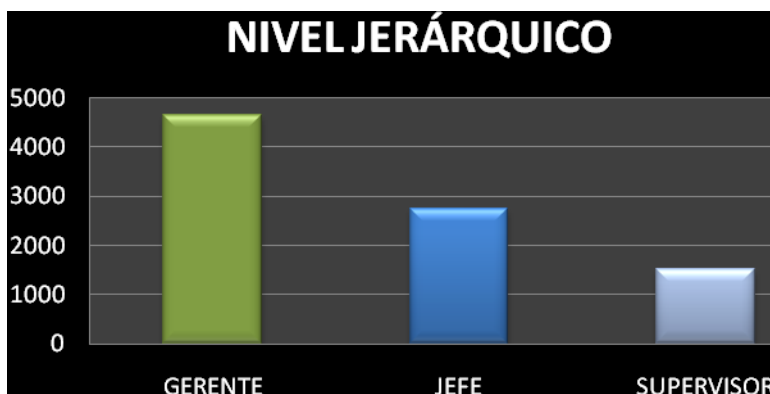
5.1.4 Habilidades Emocionales

Las habilidades Emocionales que utilizan la mayoría de gerentes, jefes y coordinadores de las Pymes en nuestro sector y subsector como más predominante es “casi siempre con un 34%” del total de las habilidades presentadas en nuestra encuesta. En las cuales se encuentran las siguientes sub habilidades: Adaptación al cambio, Adaptabilidad, Responsabilidad Social, Capacidad para despedir personas, Resiliencia, Tolerancia al riesgo, Seguridad, Humildad y sencillez, Sociabilidad y Empatía.



5.2 Identificación de Habilidades por Variables

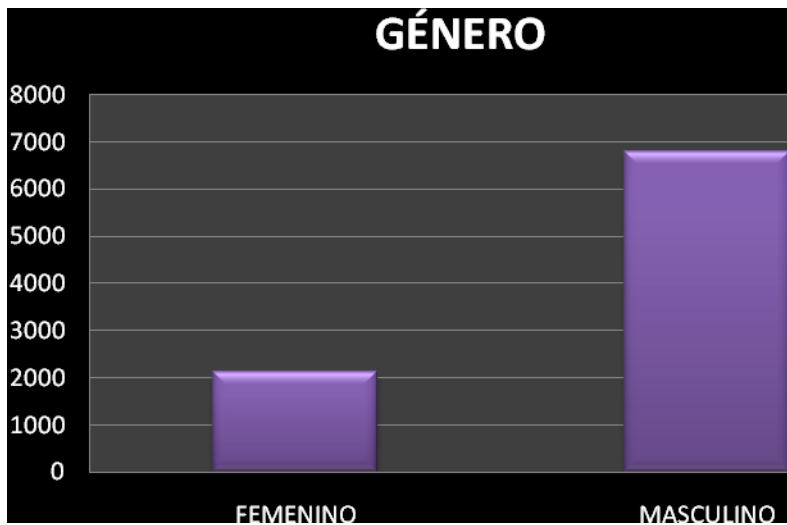
5.2.1 Nivel Jerárquico



Fuente: Investigación PYMES, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

Este gráfico de barras representa el Nivel Jerárquico dentro las PYMEs, en donde podemos encontrar al Gerente en un mayor número que el Jefe y Supervisor ya que varias de estas empresas no tienen una estructura administrativa adecuada, contando con un solo Gerente para todas las áreas.

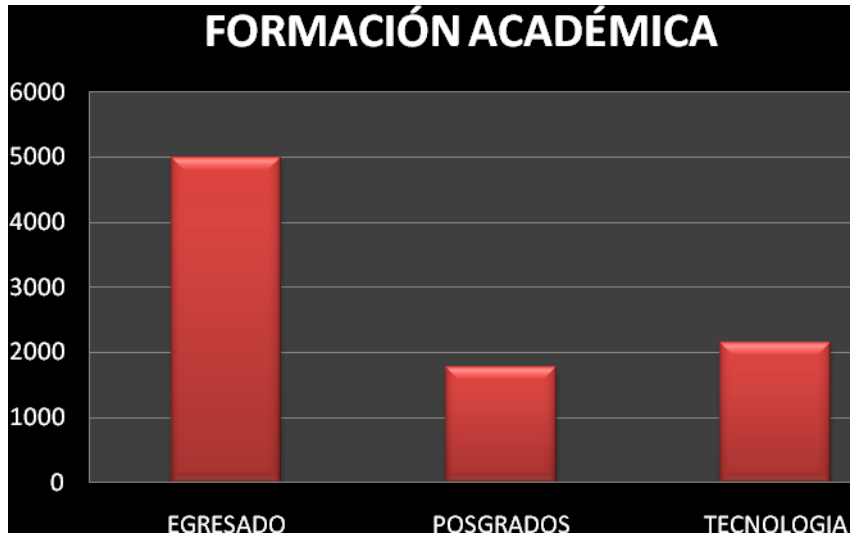
5.2.2 Género



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

Este gráfico de barras representa el Género de nuestras PYMEs, en el cual podemos observar que sigue predominando el Género Masculino para ocupar cargos gerenciales, a pesar que en la actualidad el género femenino ha ganado espacio.

5.2.3 Formación Académica



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

Este gráfico representa la Formación Académica de los gerentes de nuestras PYMEs, en el cual apreciamos que la mayoría de personas que ocupan cargos gerenciales, solo han Egresado de la universidad, presentándose en una escala inferior las personas que han obtenido una ingeniería o postgrado.

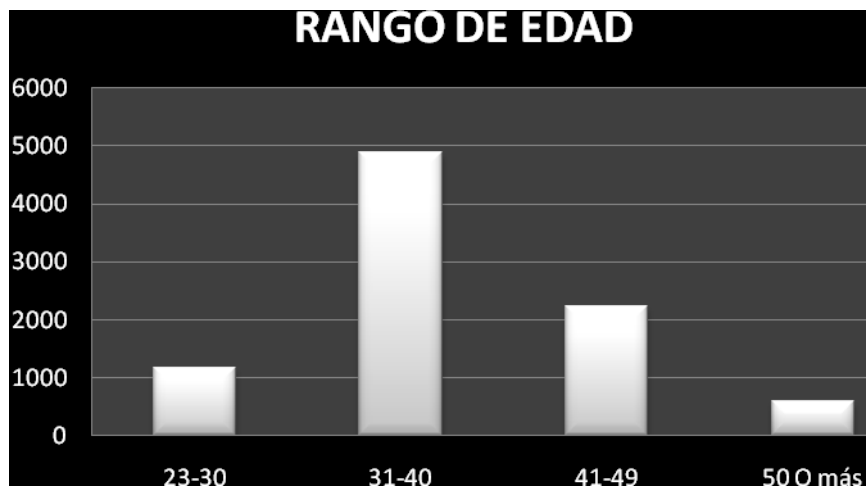
5.2.4 Perfil Profesional



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

En este gráfico el Perfil Profesional de nuestras PYMEs, refleja que la carrera predominante es la Ingeniería, en el cual nosotros podemos observar que la mas predominante es la carrera de Ingeniería, como una característica particular del sector al cual se ha enfocado el estudio.

5.2.5 Rango de Edad



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por: Francisco Tapia

En las PYMEs estudiadas el rango más predominante es el de 31 a 40 años el cual nos muestra que la mayoría de estos puestos están siendo manejados por personas con experiencia, que no son tan viejos, ni a su vez demasiado jóvenes.

5.2.6 Años de Experiencia en el Cargo



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

De acuerdo a los datos obtenidos a través de esta investigación, se puede indicar que hay una mayor presencia de los gerentes con que tienen entre 4 y 7 años de experiencia, dentro de las PYMEs estudiadas. Lo cual nos muestra que nuestros gerentes tienen un alto nivel de experiencia en el medio que se desarrollan.

Habilidades de Motivación y Valores.



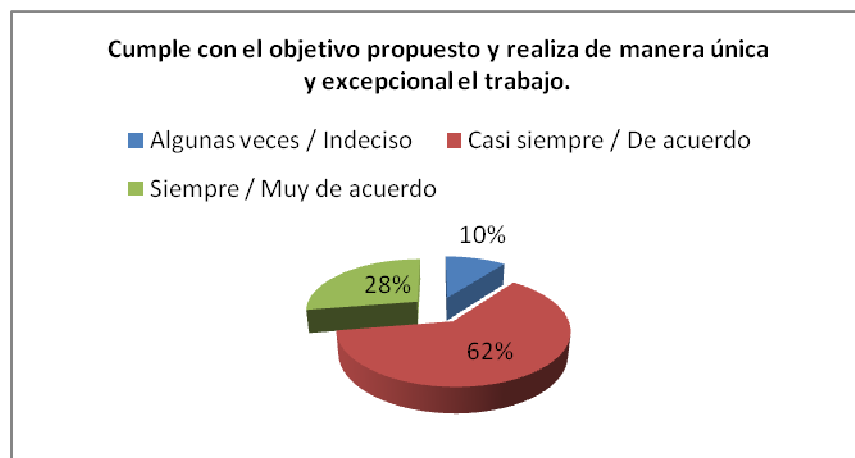
Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

Este grafico de barras representa todas las sub habilidades que encontramos en las Habilidades de Motivación y Valores en la cual podemos ver las más representativas, puesto que la mayor parte de nuestros Gerentes las utilizan. Estas son:

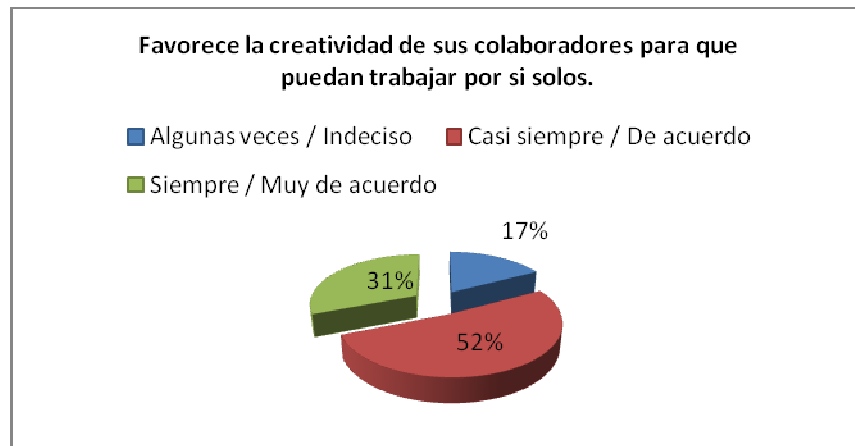
- Orientación al crecimiento personal
- Compromiso con la organización
- Responsabilidad.

Preguntas por Habilidad.

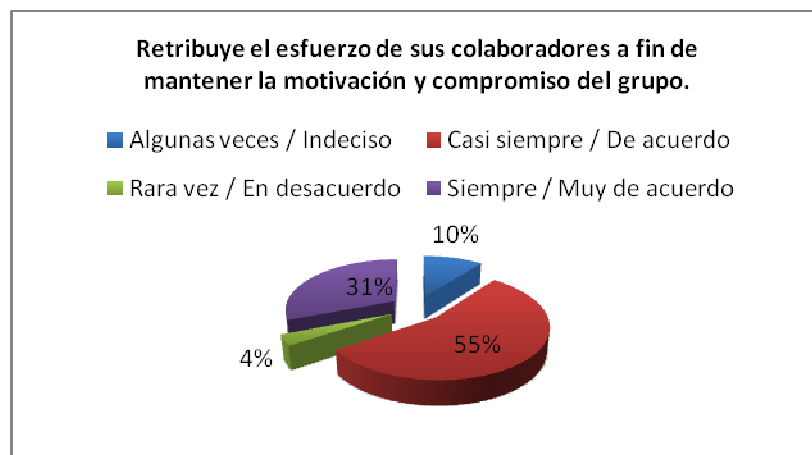
- Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.



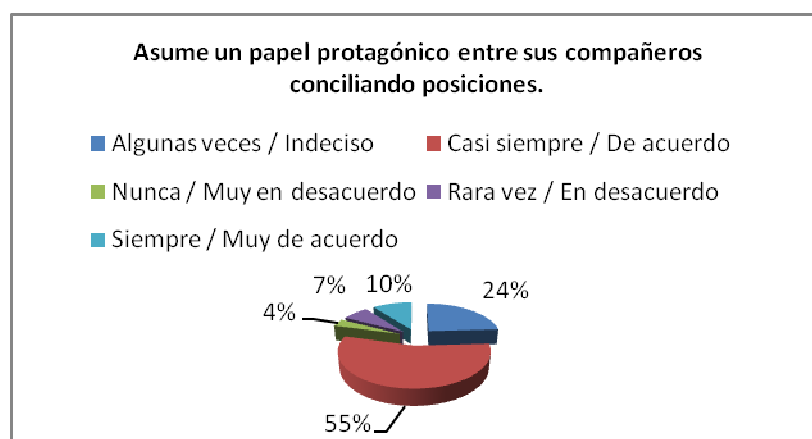
- Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.



- Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.



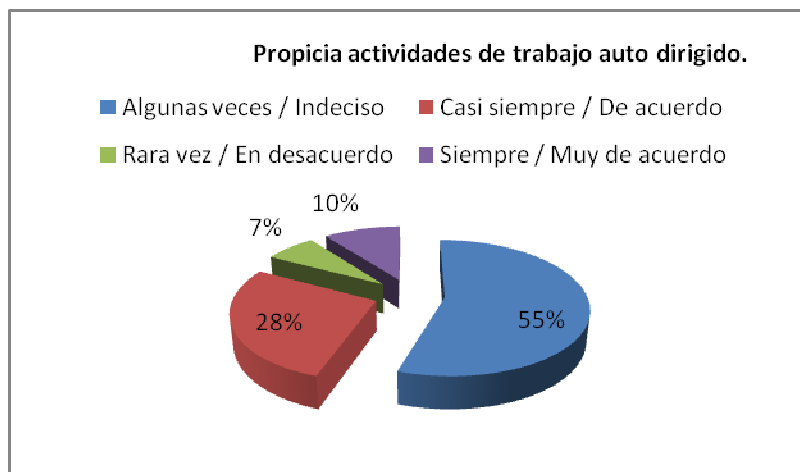
- Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.



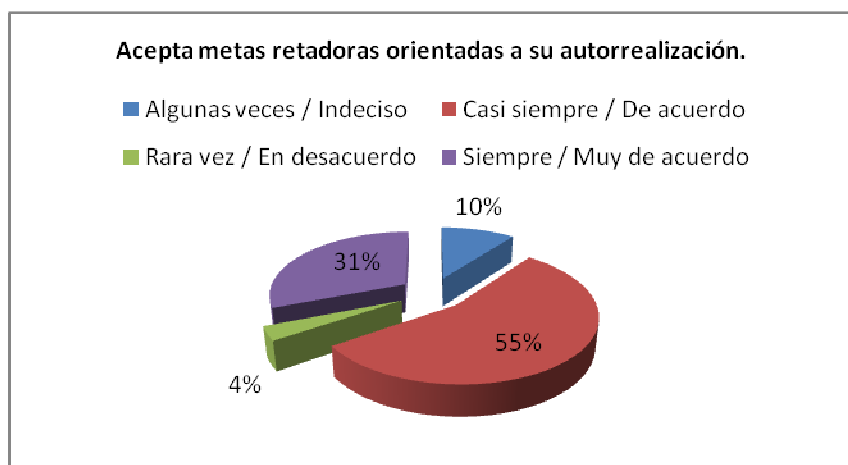
- Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.



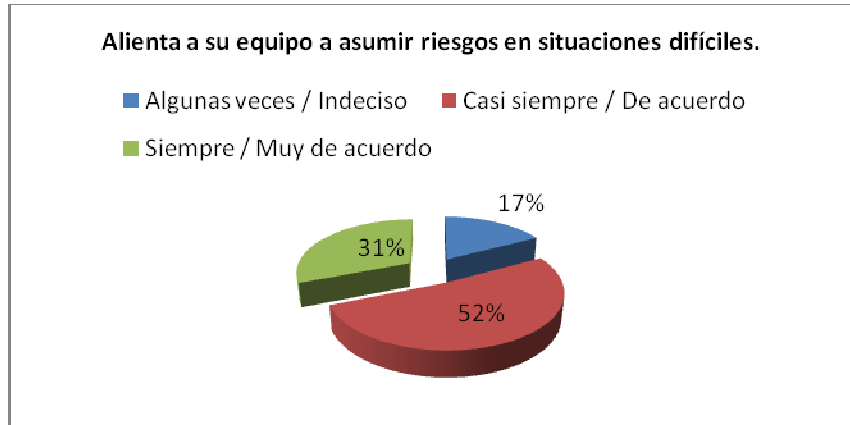
- Propicia actividades de trabajo auto dirigido.



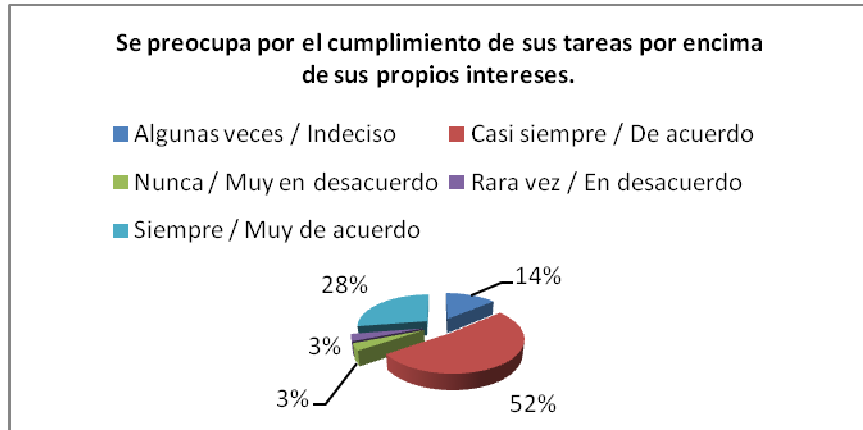
- Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.



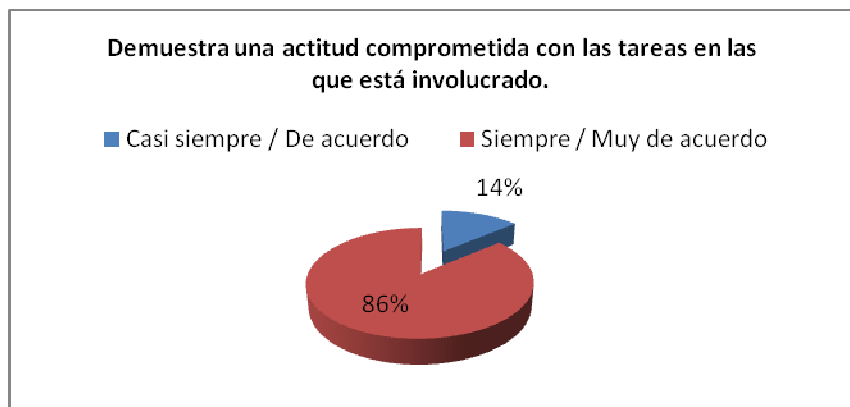
- Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.



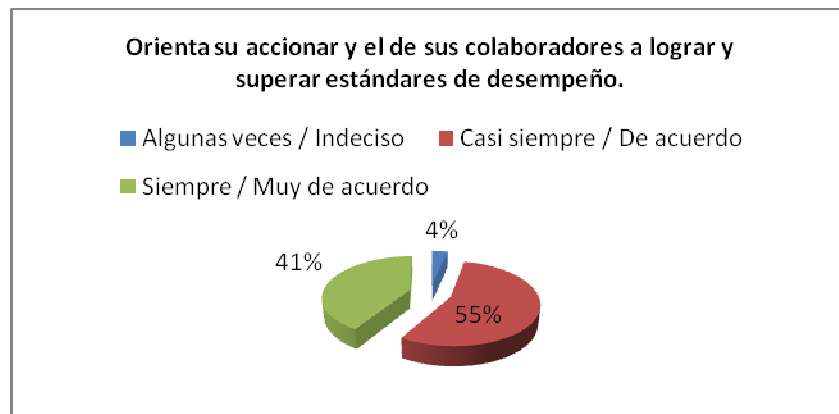
- Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.



- Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.



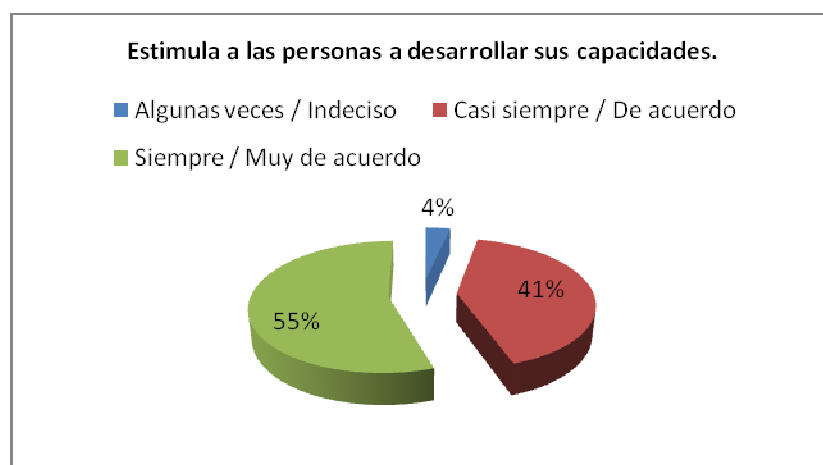
- Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.



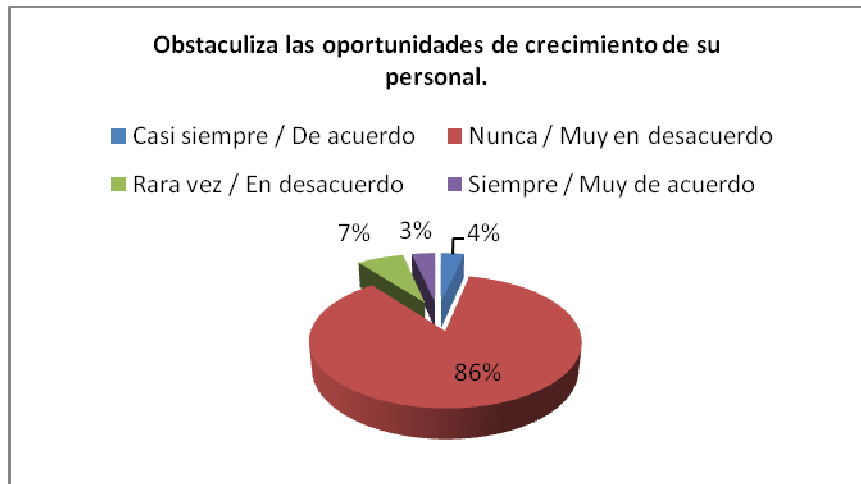
- Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.



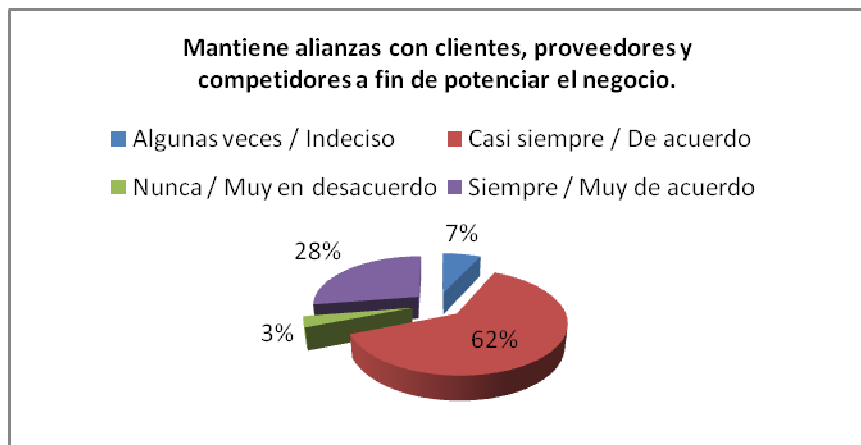
- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.



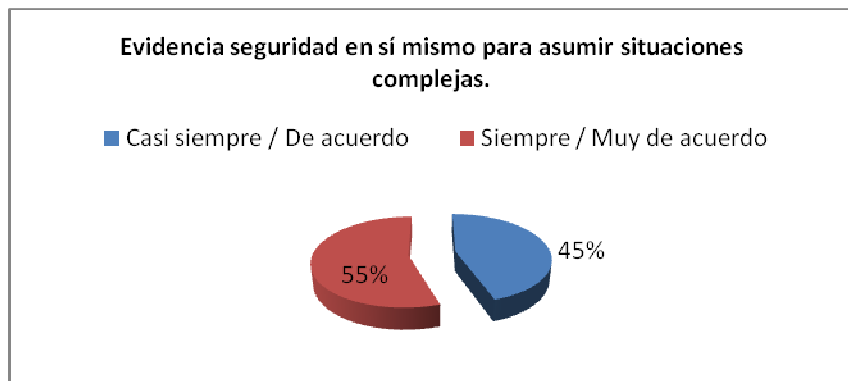
- Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.



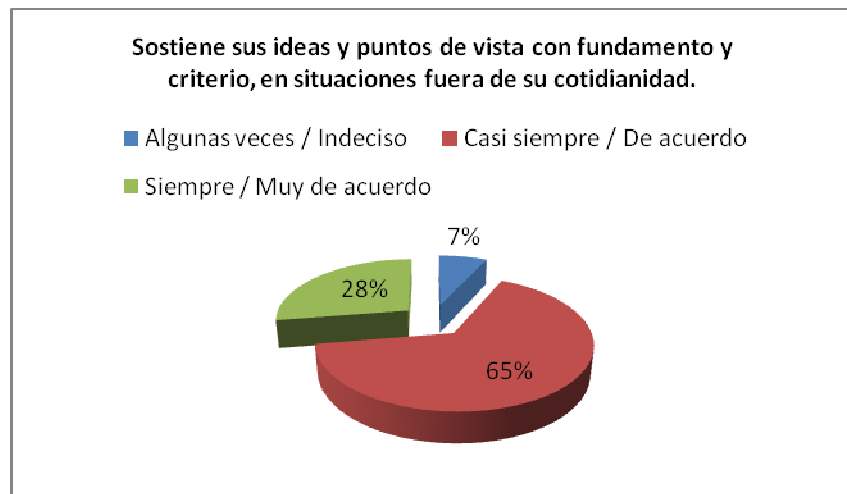
- Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.



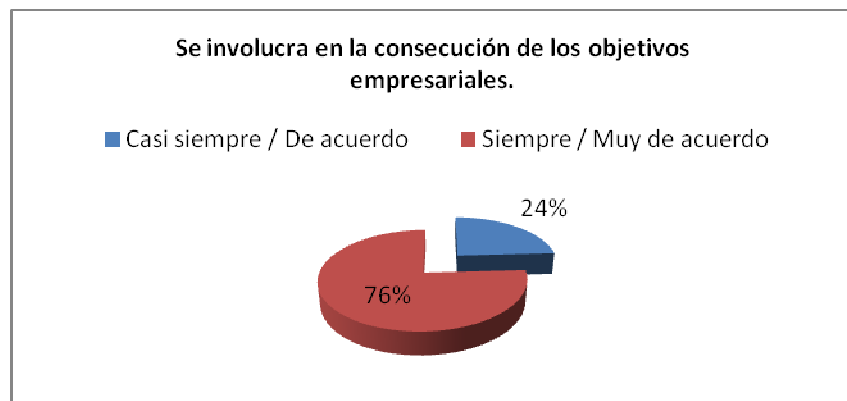
- Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.



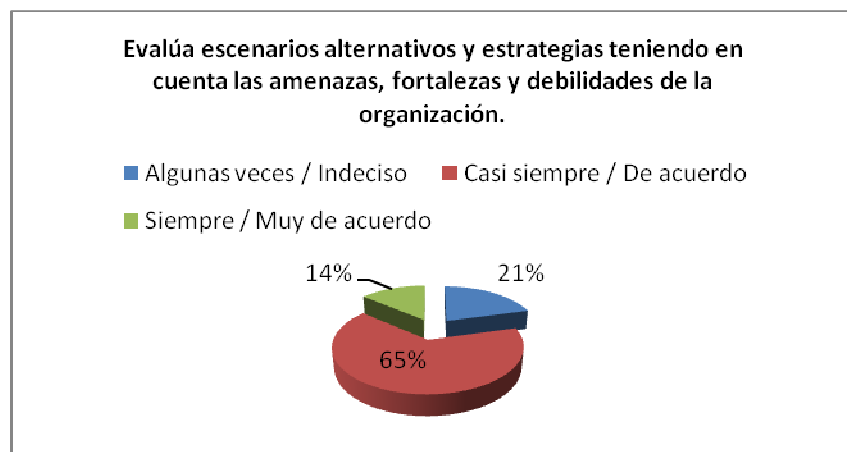
- Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.



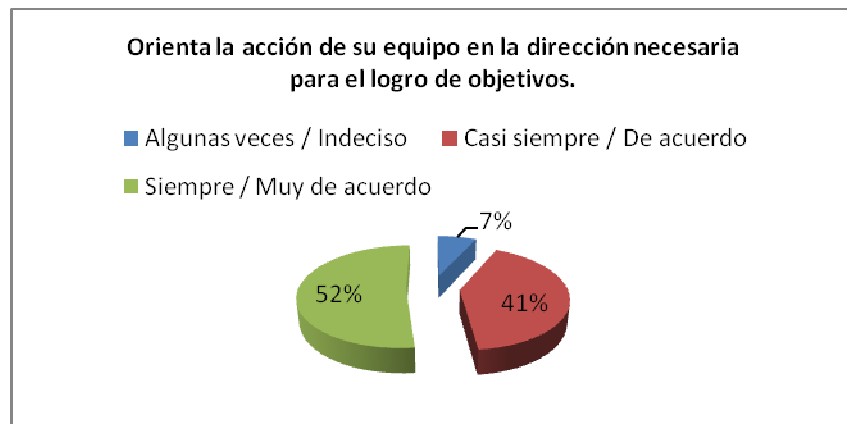
- Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.



- Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

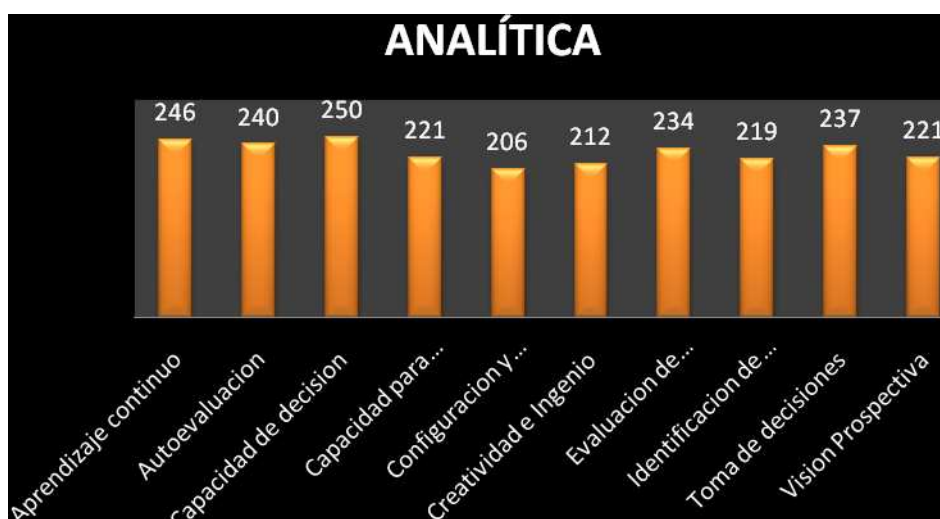


- Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.



Con la representación gráfica de estas preguntas nosotros podemos observar con que intensidad o frecuencia utilizan nuestros gerentes las sub habilidades. Las cuales vemos que nuestros gerentes las utilizan casi siempre con esto, fortaleciendo el compromiso con la organización y la responsabilidad.

Habilidades Analíticas



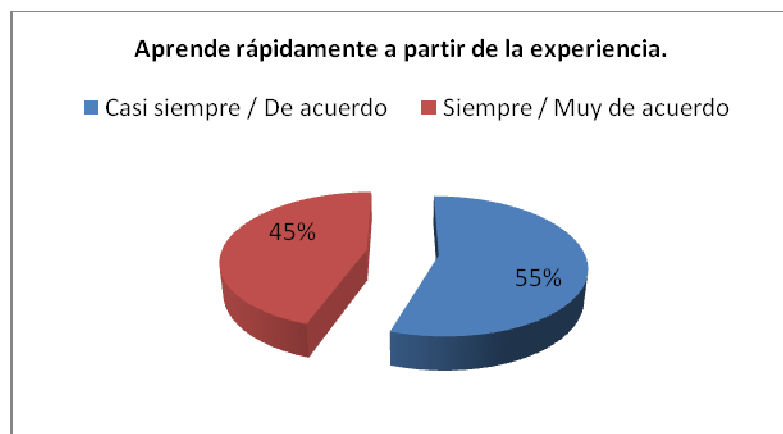
Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por: Francisco Tapia

Este grafico de barras representa todas las sub habilidades que encontramos en las Habilidades de Analíticas en la cual podemos observar que la mayor parte de nuestros Gerentes utilizan como las tres más representativas las siguientes:

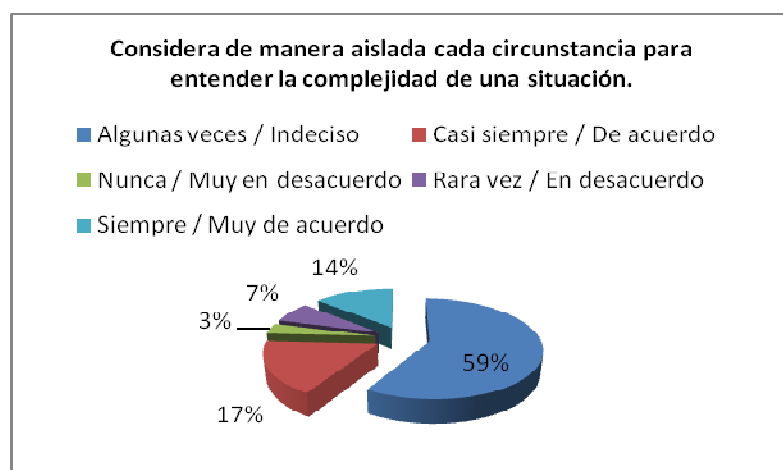
- Capacidad de decisión
- Aprendizaje continuo
- Toma de decisiones

Preguntas por habilidad

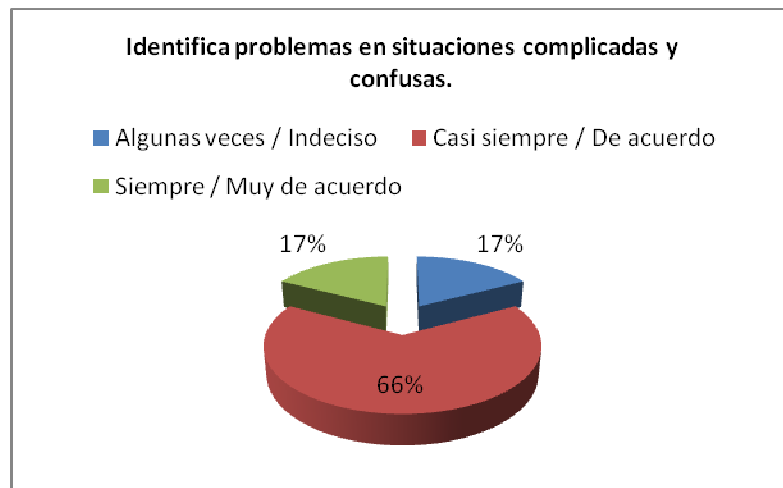
- Aprende rápidamente a partir de la experiencia.



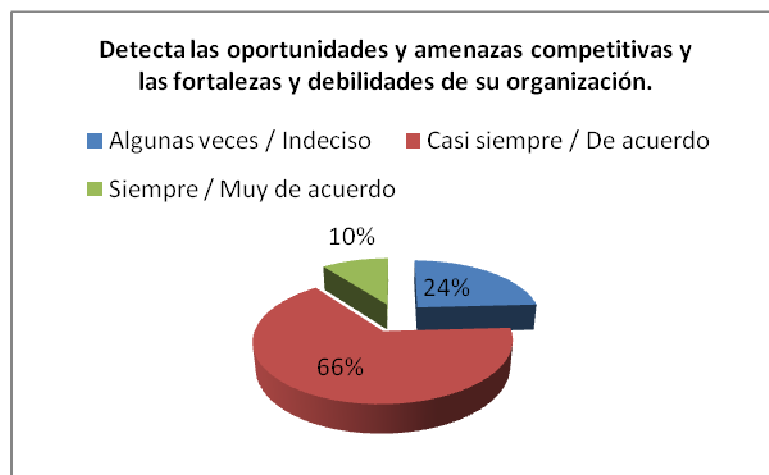
- Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.



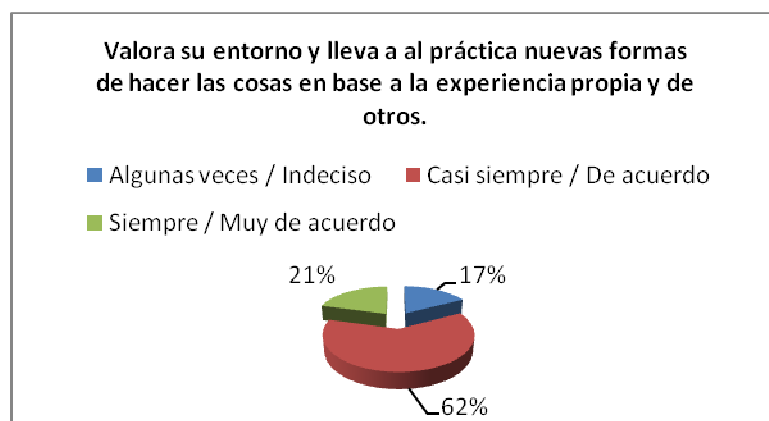
- Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.



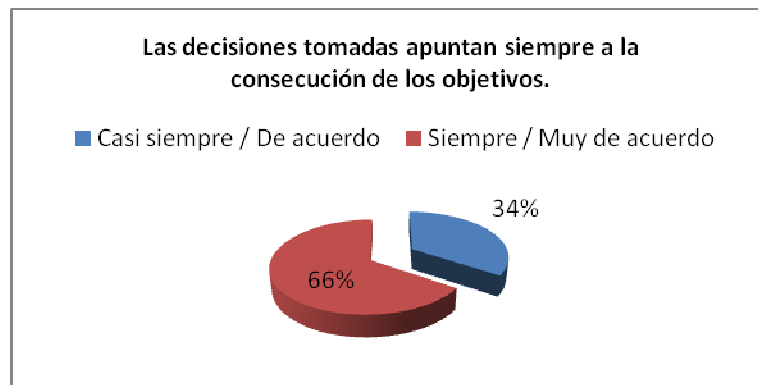
- Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.



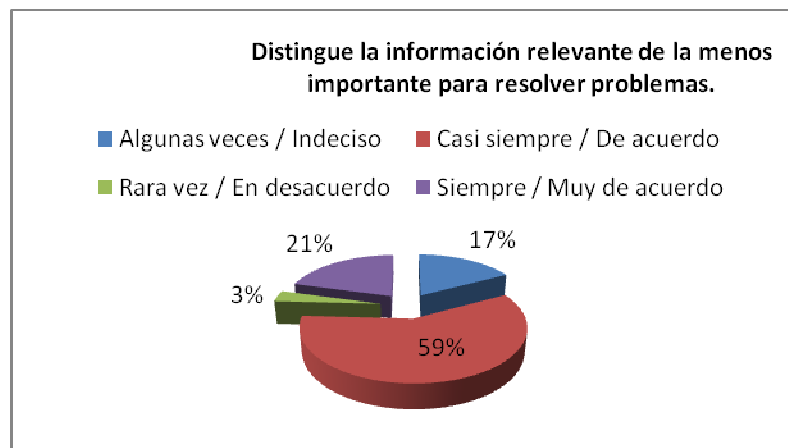
- Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.



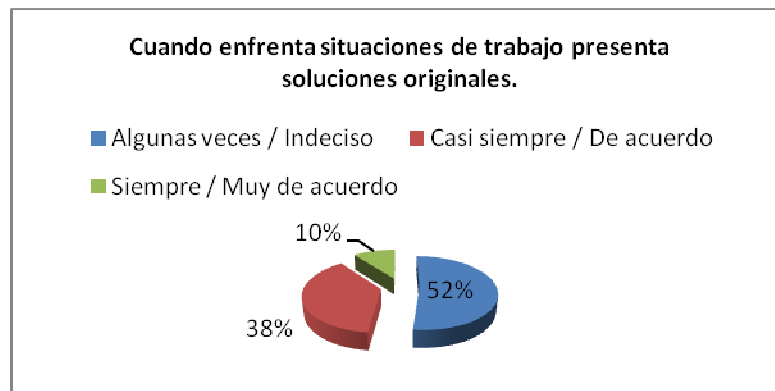
- Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.



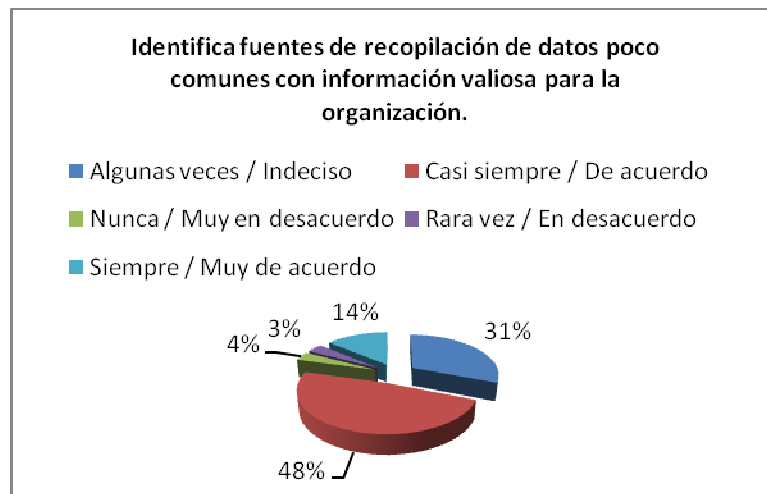
- Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.



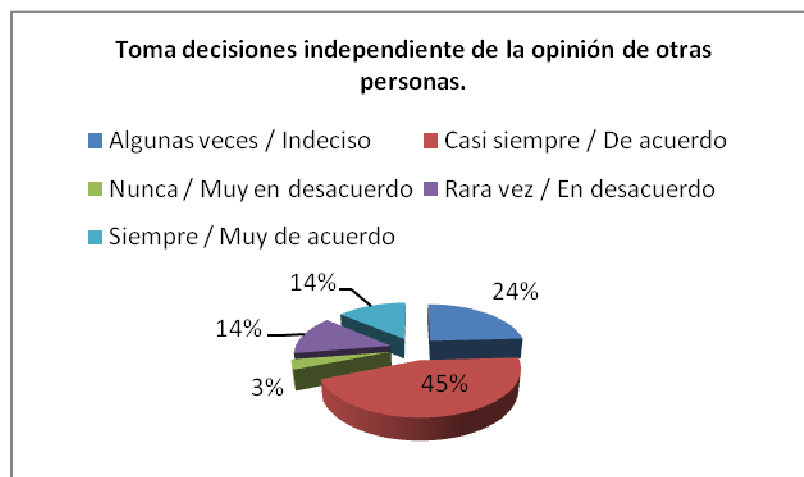
- Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.



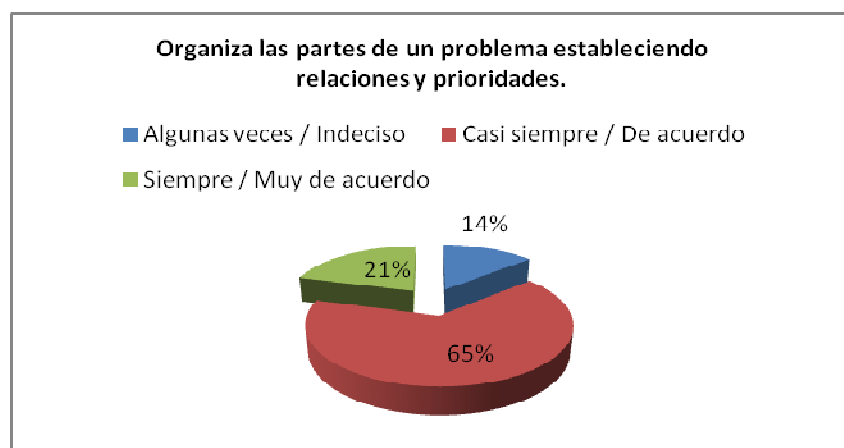
- Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.



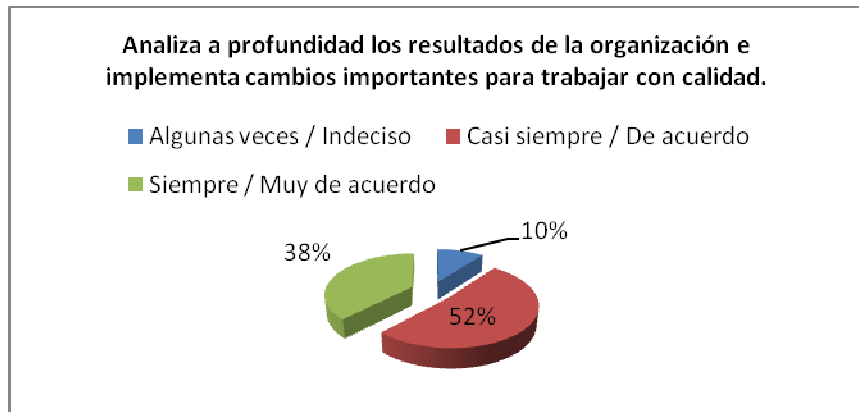
- Toma decisiones independientes de la opinión de otras personas.



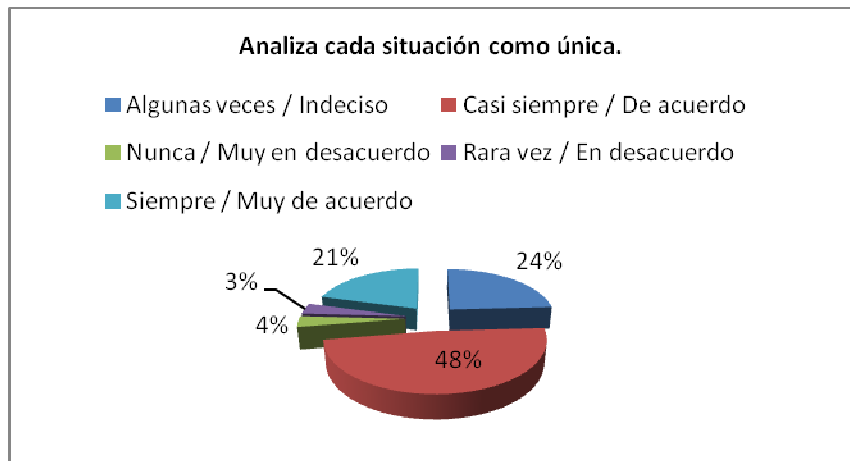
- Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.



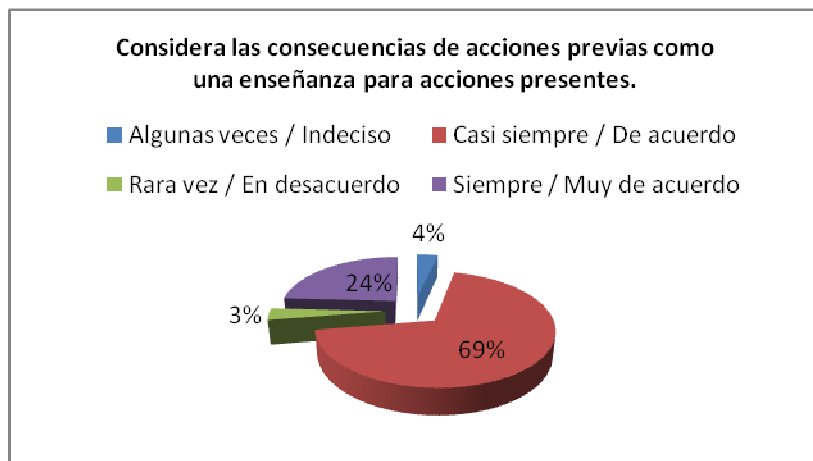
- Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.



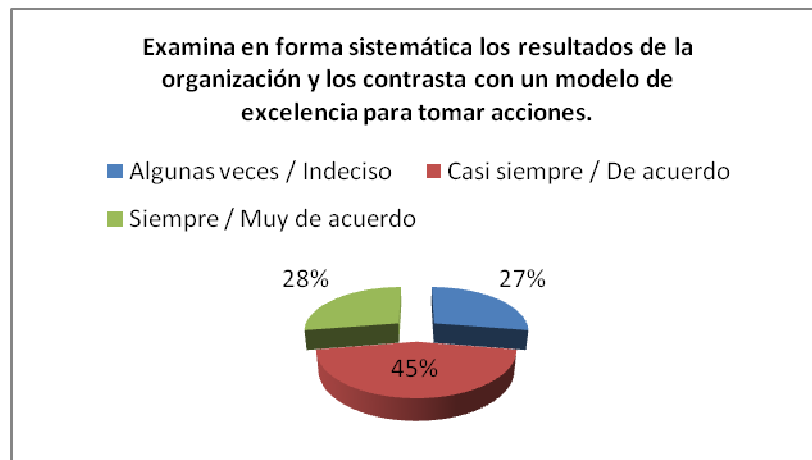
- Analiza cada situación como única.



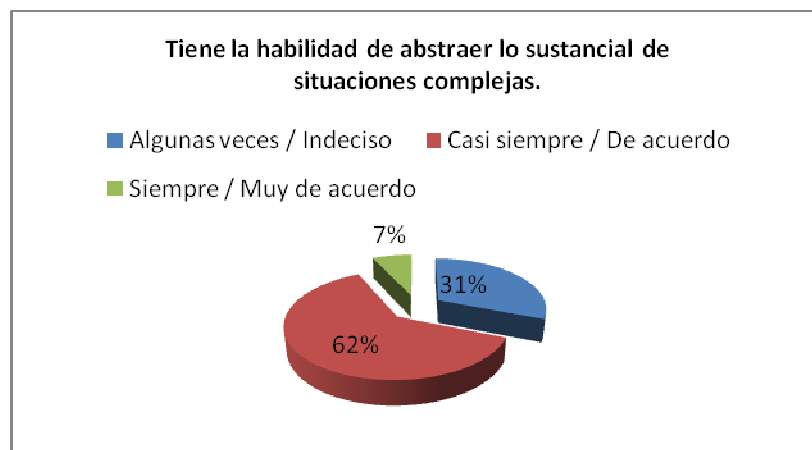
- Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.



- Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.



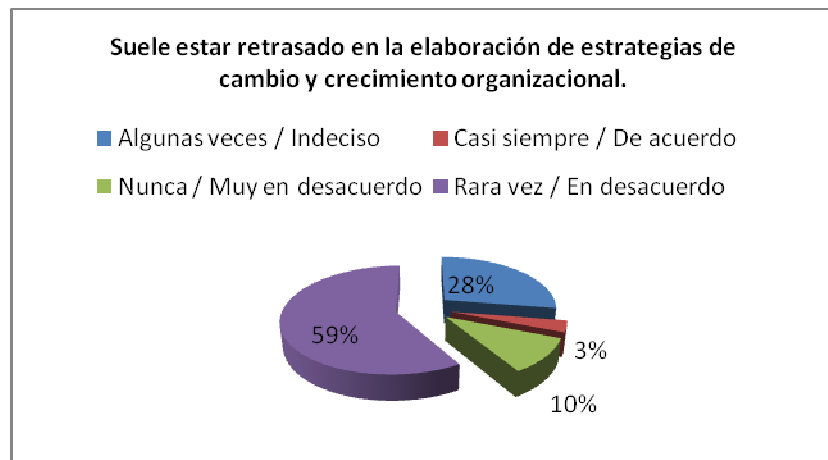
- Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.



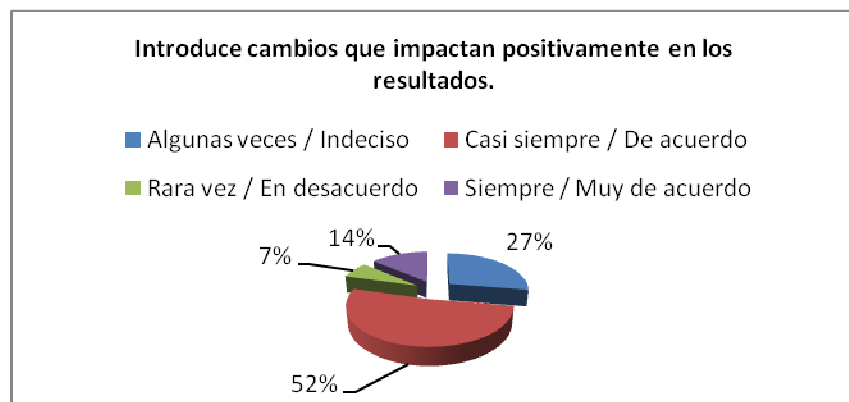
- Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.



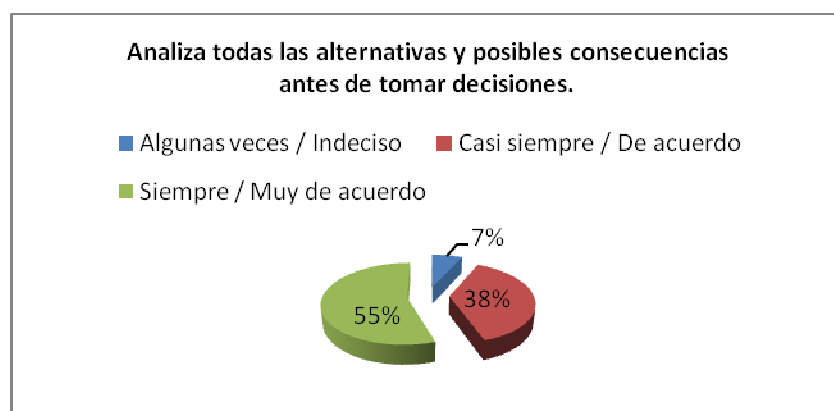
- Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.



- Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.

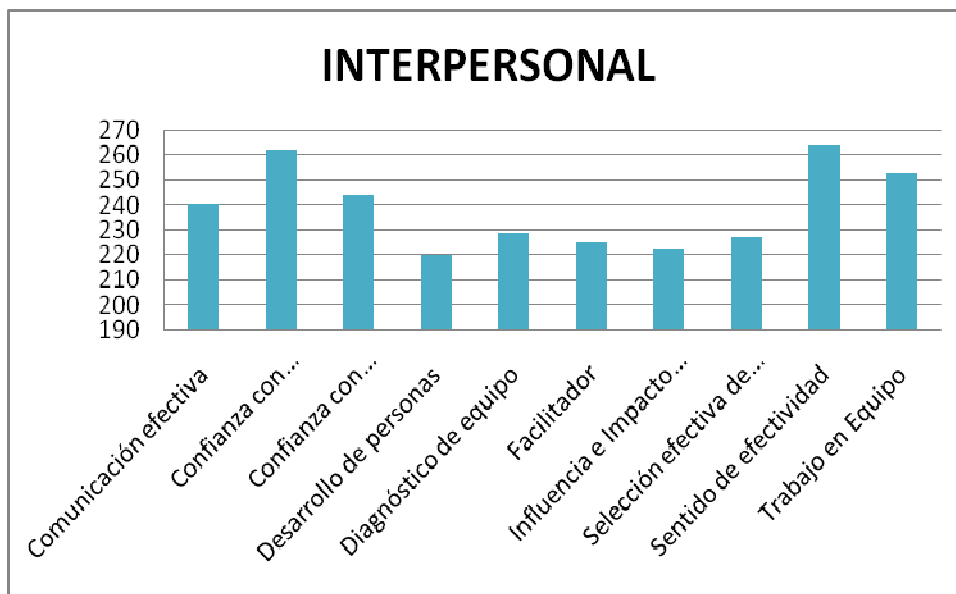


- Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.



Con la representación grafica de estas preguntas nosotros podemos observar la frecuencia con la que utilizan nuestros gerentes las sub habilidades. De igual manera nos permite ver cuáles son las que no se están aplicando adecuadamente.

Habilidades Interpersonales



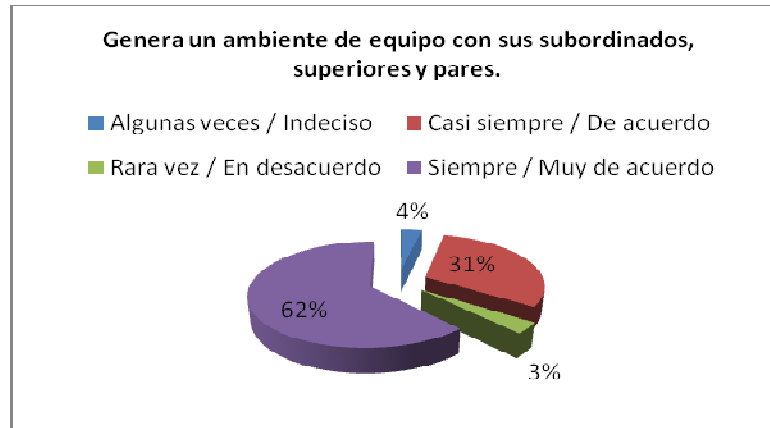
Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por: Francisco Tapia

Este grafico de barras representa todas las sub habilidades que encontramos en las Habilidades de Interpersonales en la cual podemos ver que la mayor parte de nuestros Gerentes las utilizan y las tres más representativas son:

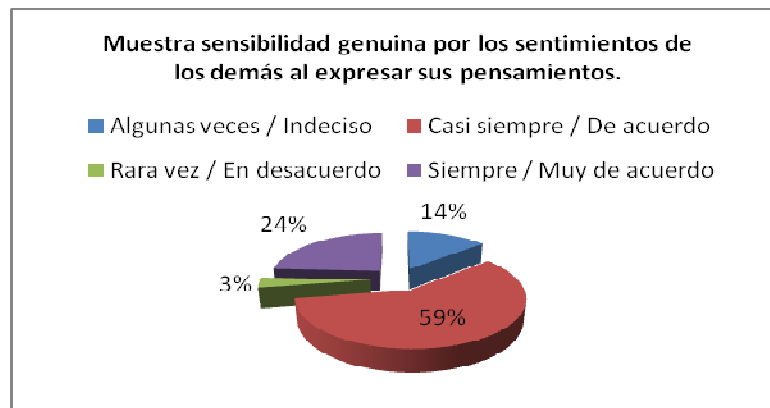
- Sentido de efectividad
- Confianza con Colaboradores
- Trabajo en Equipo

Preguntas por Habilidad

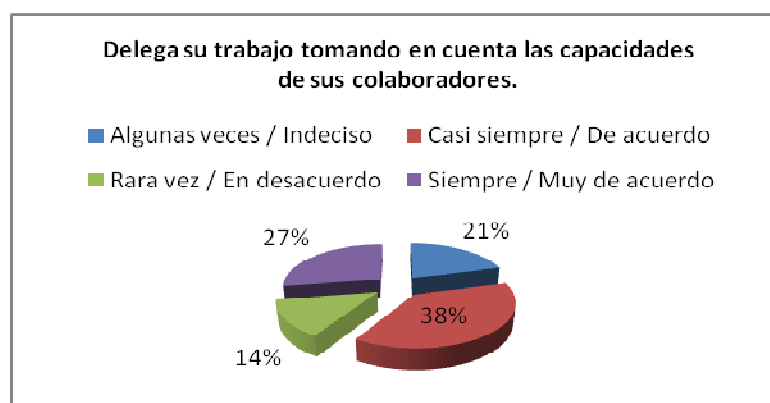
- Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.



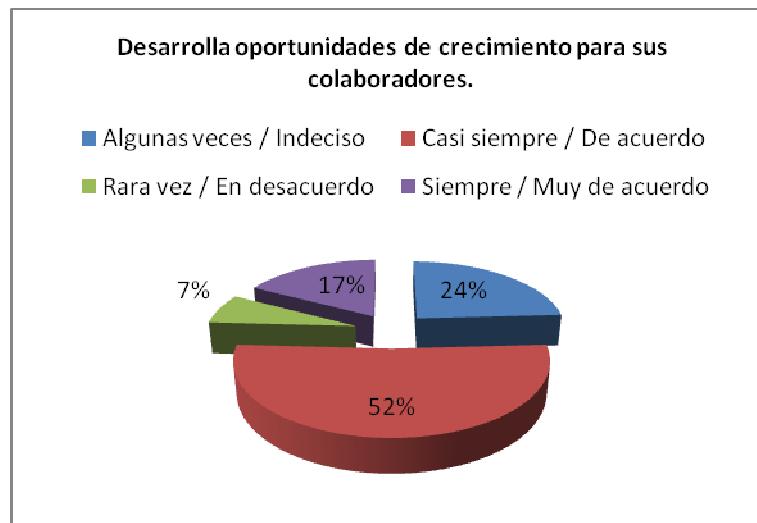
- Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.



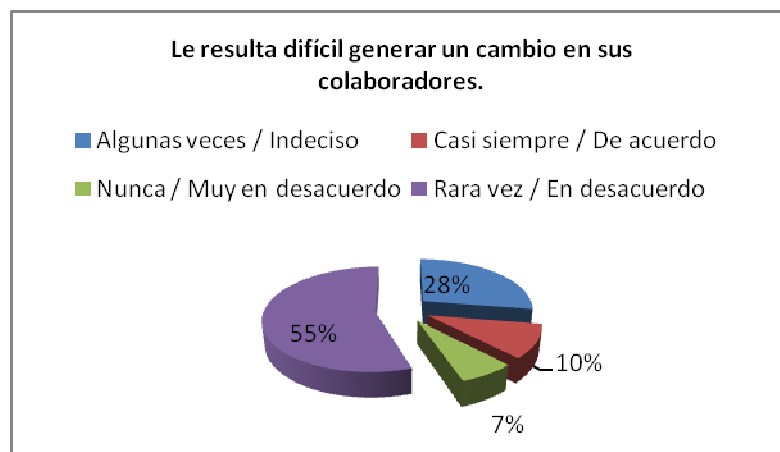
- Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.



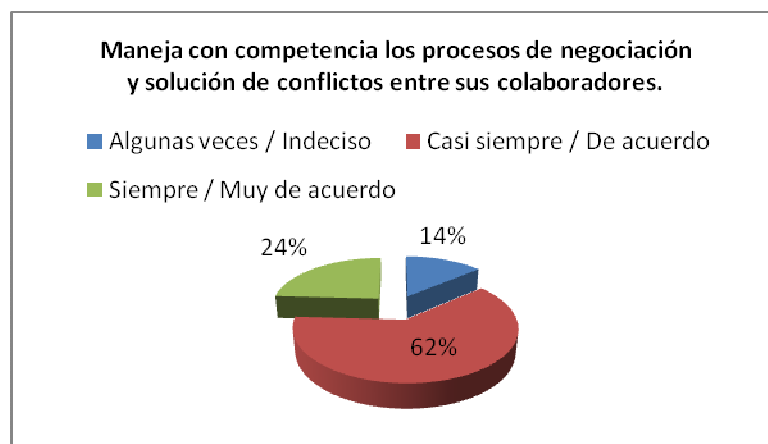
- Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.



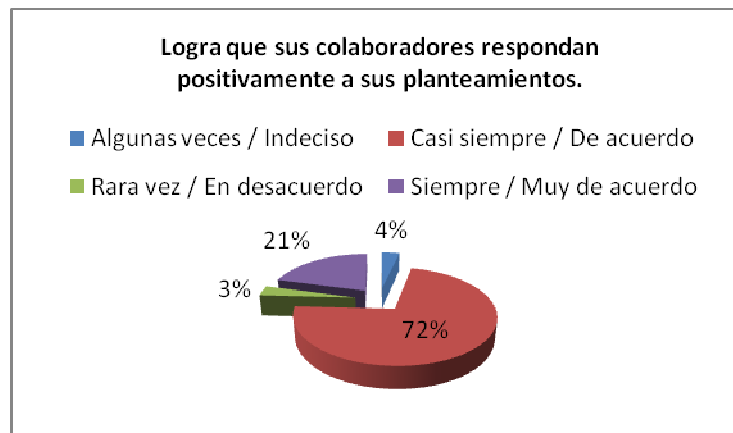
- Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.



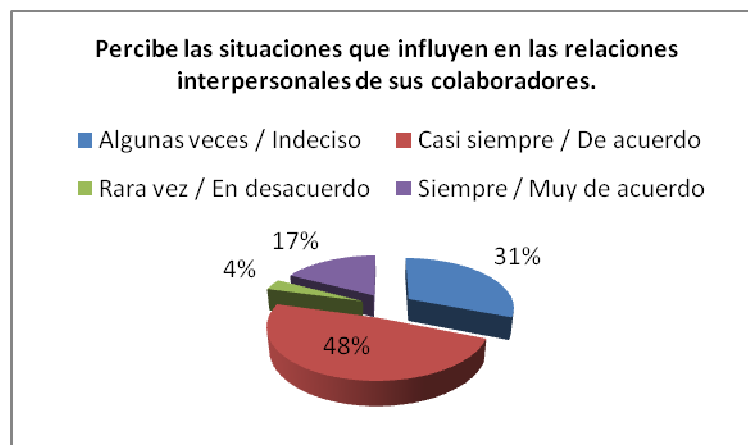
- Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.



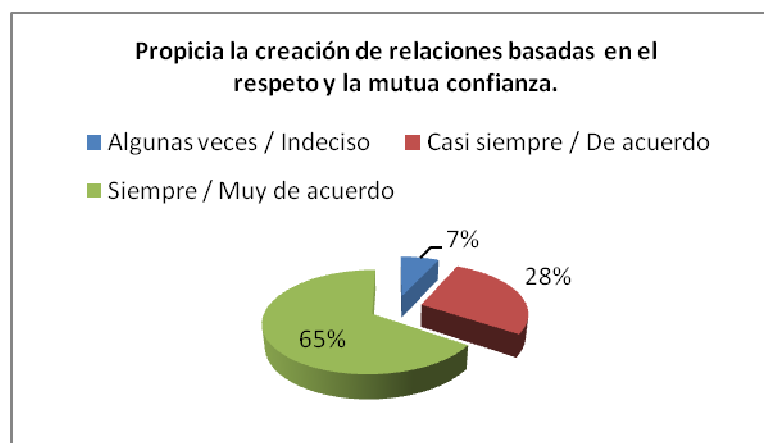
- Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.



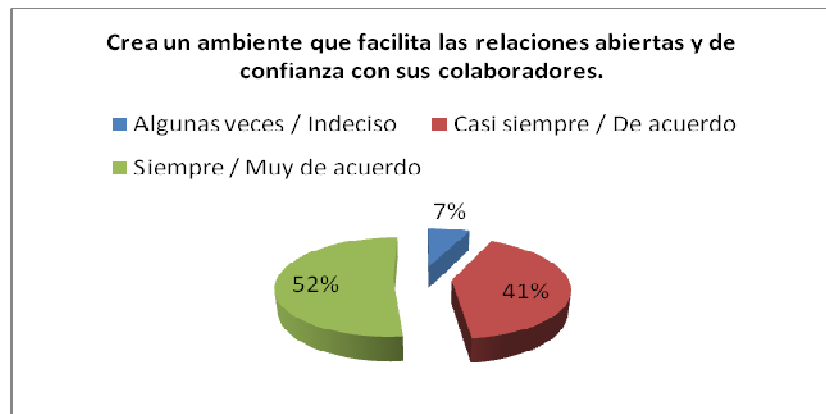
- Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.



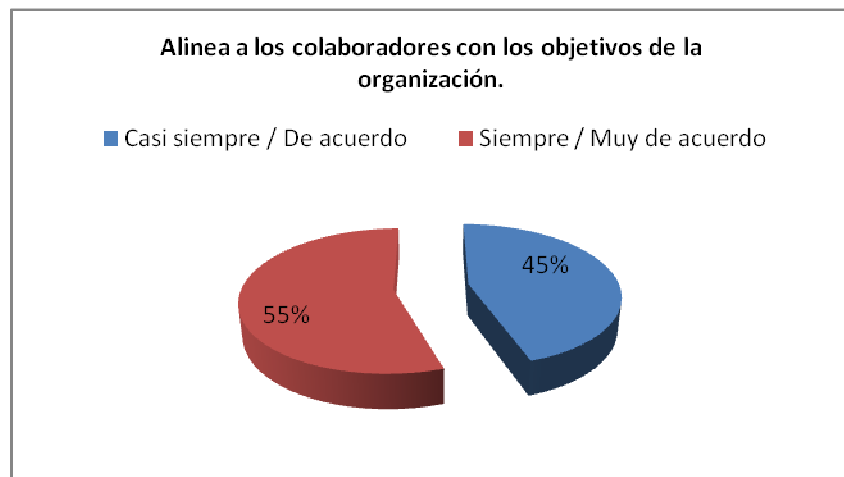
- Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.



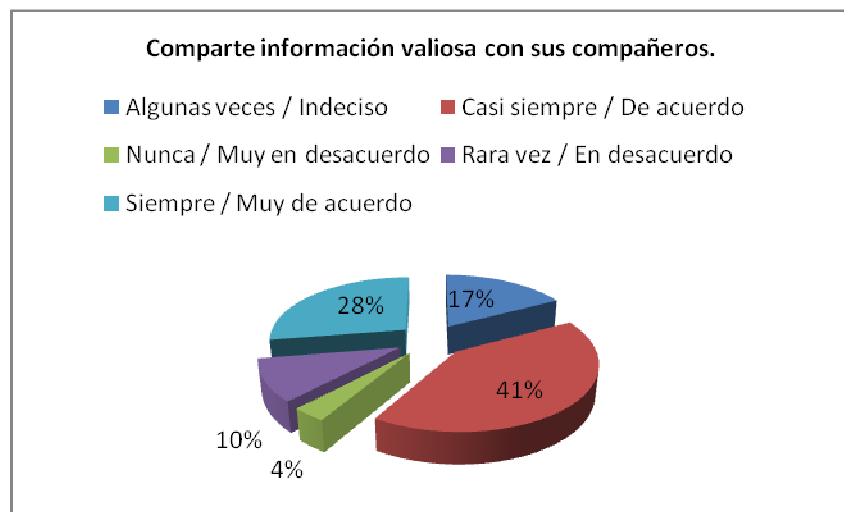
- Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.



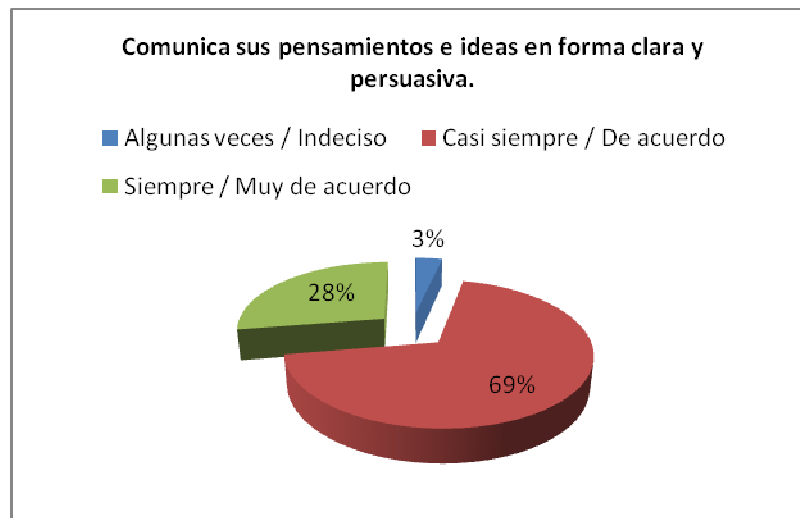
- Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.



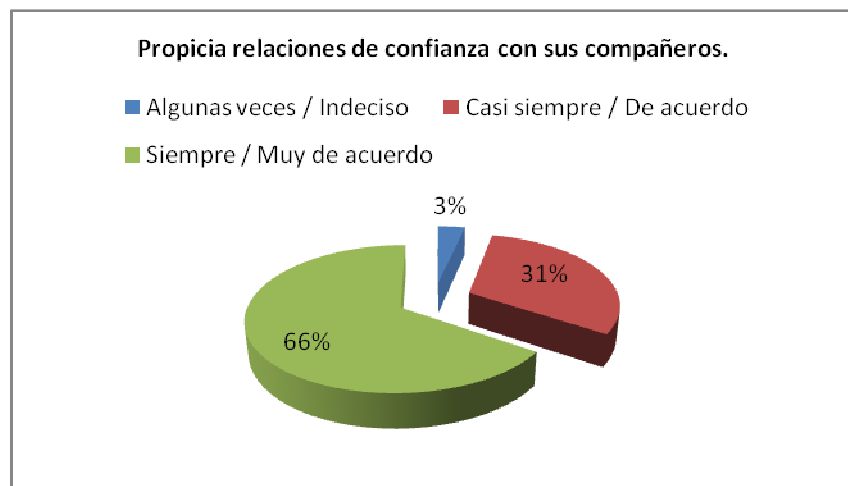
- Comparte información valiosa con sus compañeros.



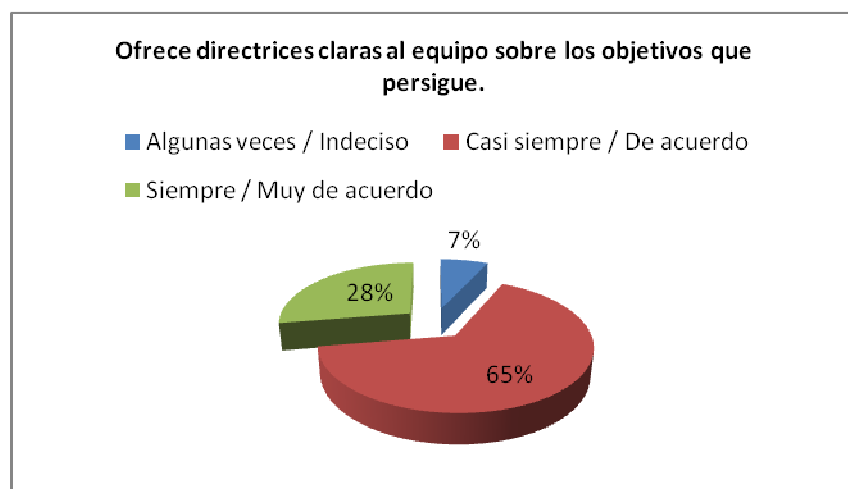
- Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.



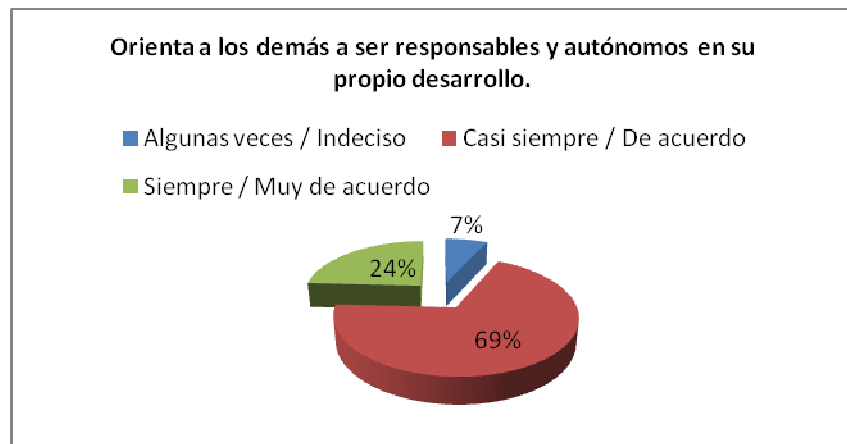
- Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.



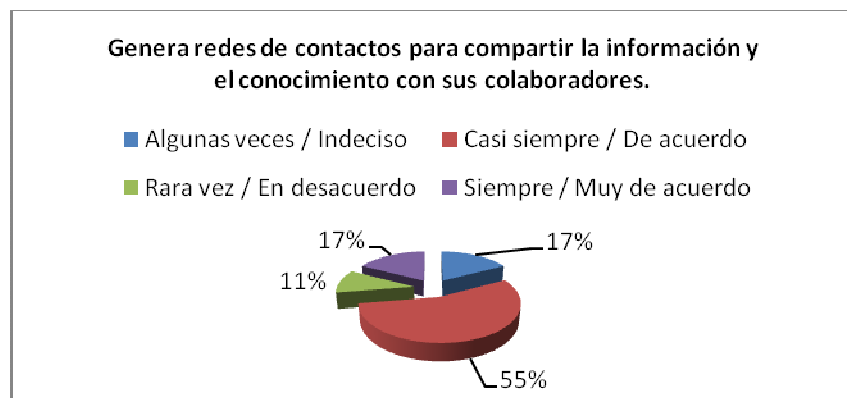
- Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.



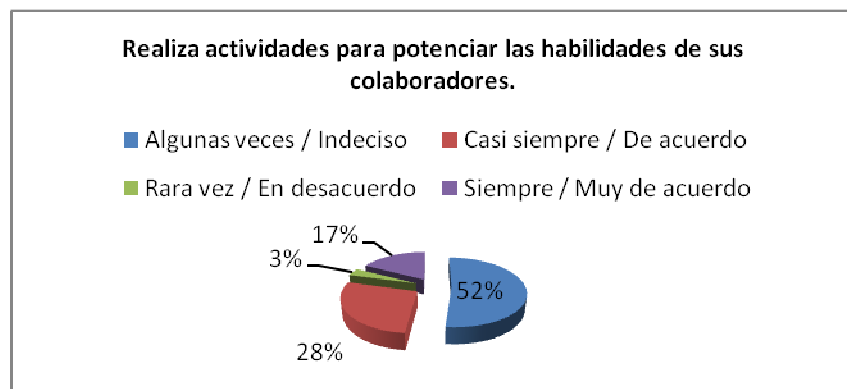
- Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.



- Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.



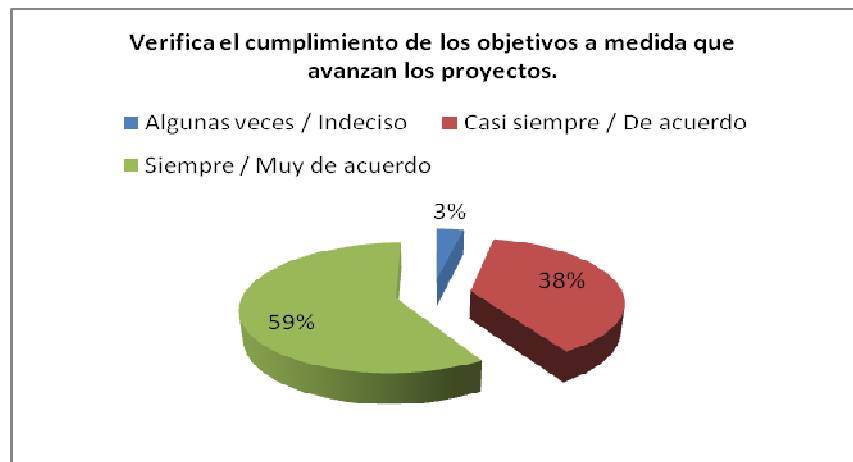
- Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.



- Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

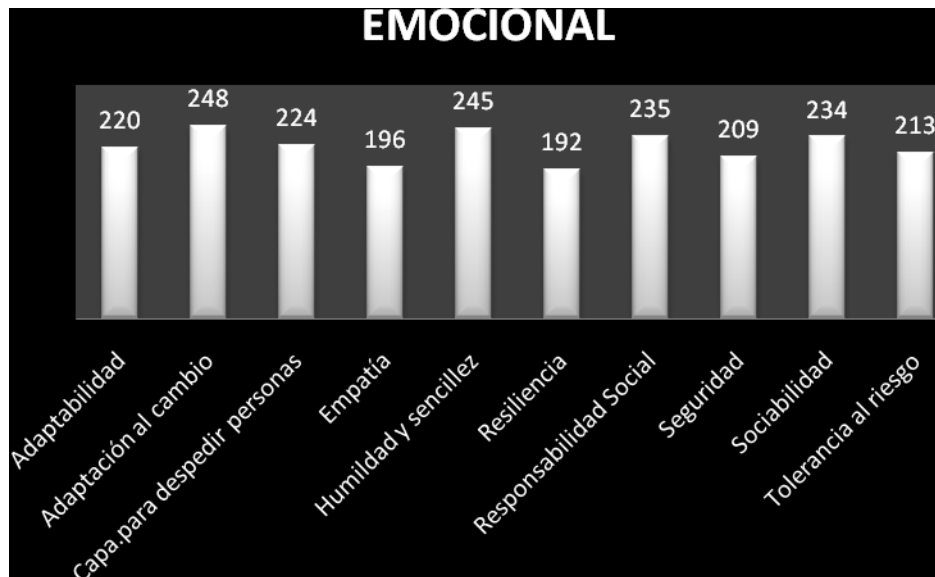


- Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.



Con la representación grafica de estas preguntas nosotros podemos observar con que intensidad o frecuencia utilizan nuestros gerentes las sub habilidades Interpersonales. Las cuales son aplicadas casi siempre, y de esta manera mejorando cada vez más la relación con los colaboradores y el trabajo en equipo.

Habilidades Emocionales



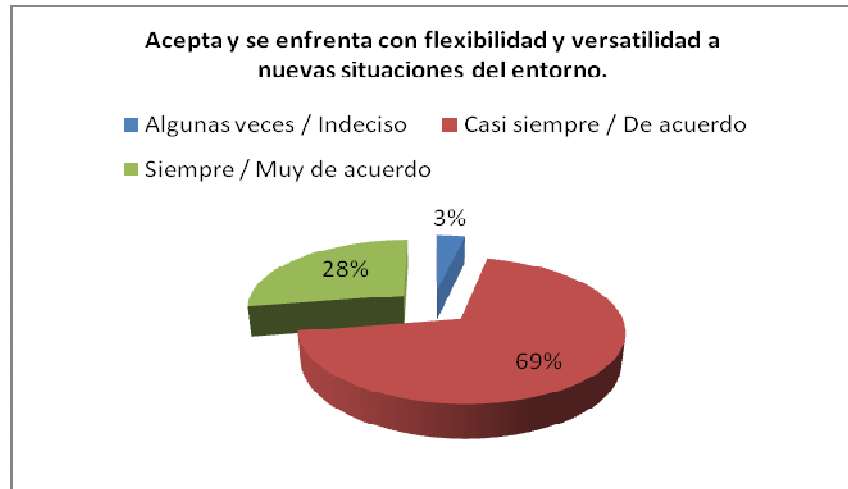
Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por: Francisco Tapia

Este grafico de barras representa todas las sub habilidades que encontramos en las Habilidades de Emocionales en la cual podemos ver que la mayor parte de nuestros Gerentes las utilizan y las tres más representativas son:

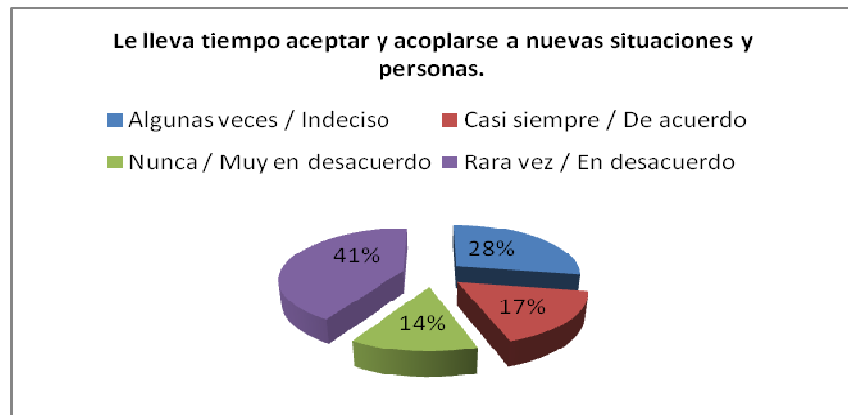
- Adaptación al cambio
- Humildad y Sencillez
- Responsabilidad Social

Preguntas por Habilidad

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



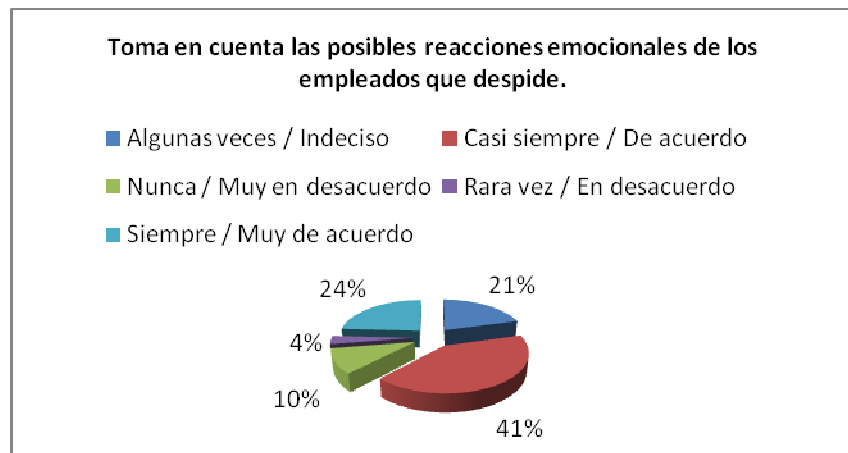
- Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.



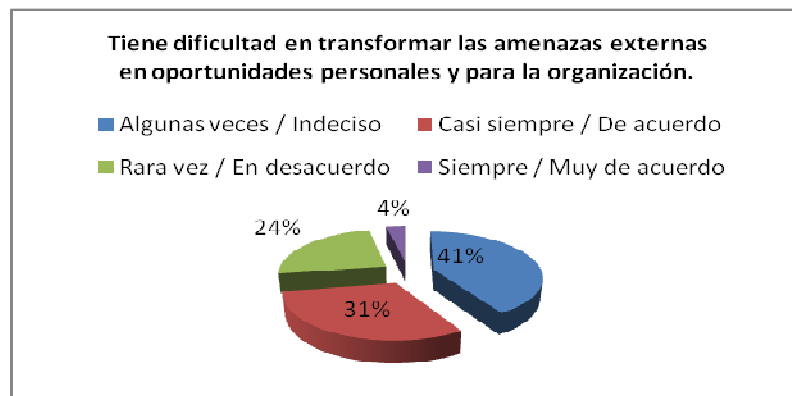
- Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.



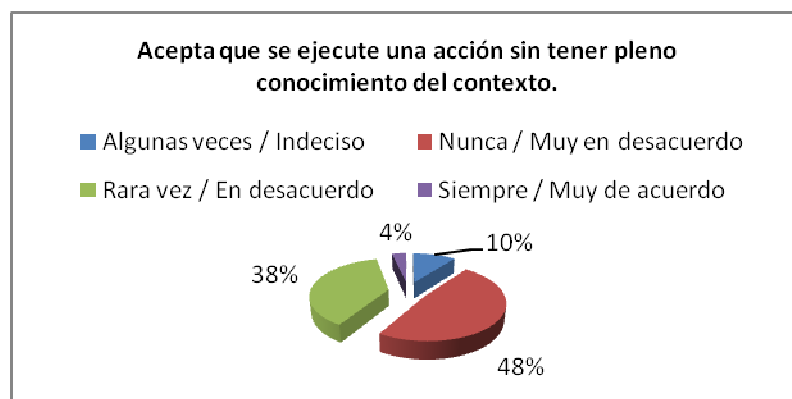
- Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.



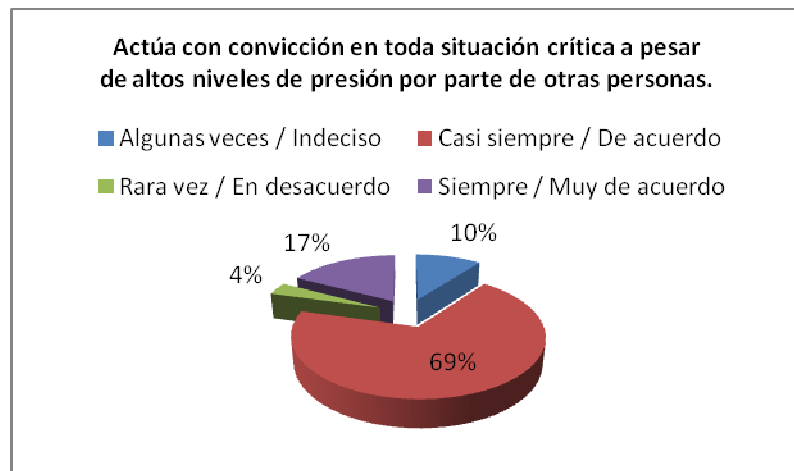
- Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.



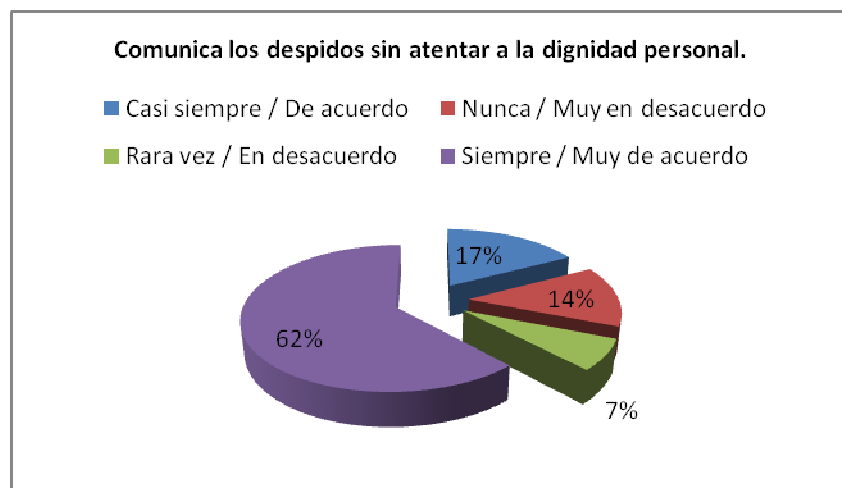
- Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.



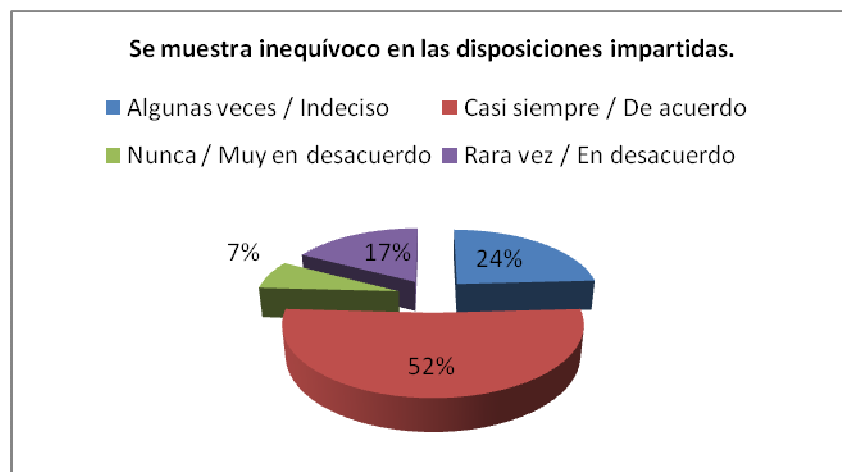
- Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.



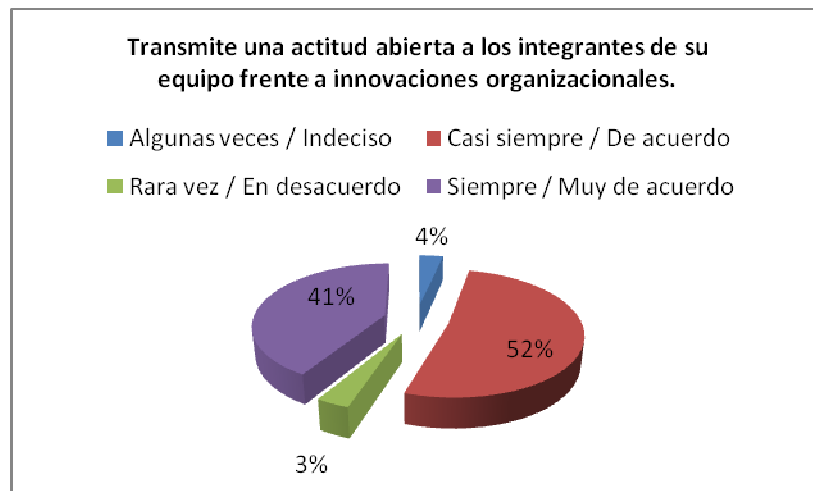
- Comunica los despidos sin atender a la dignidad personal.



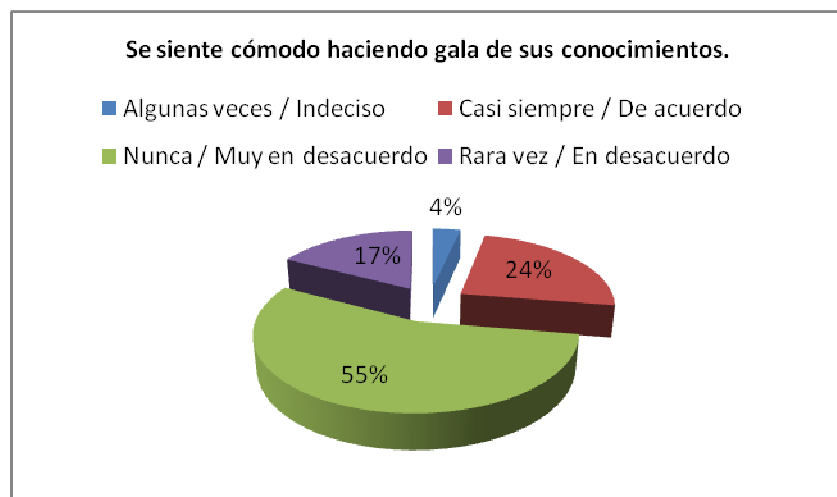
- Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.



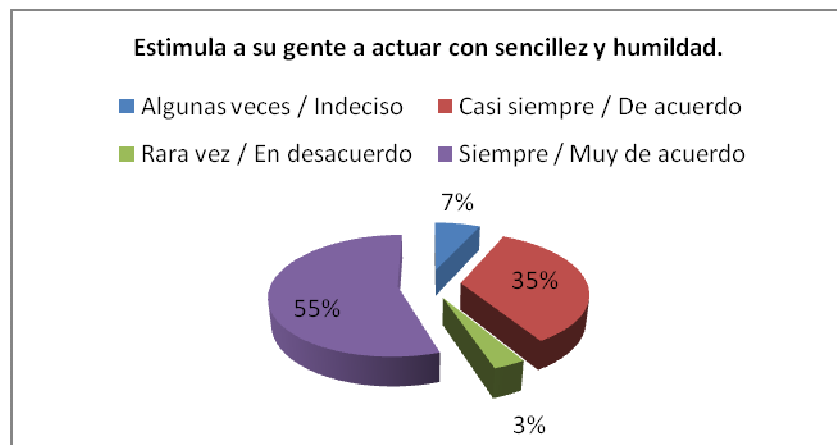
- Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.



- Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.



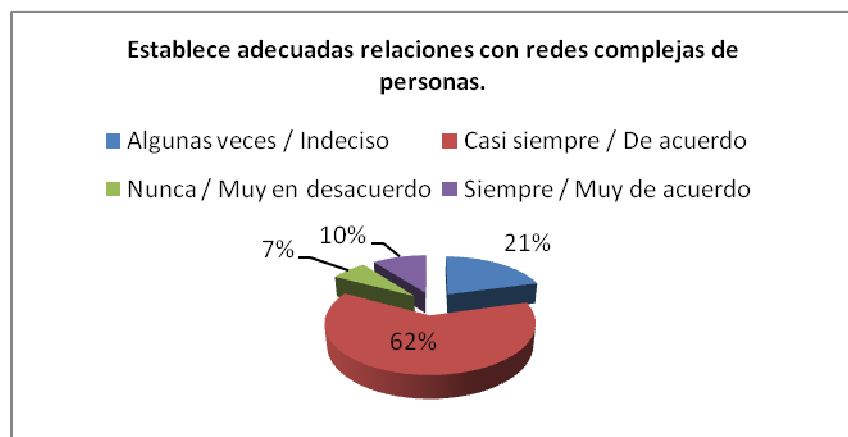
- Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.



- Genera relaciones productivas en la organización.



- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.



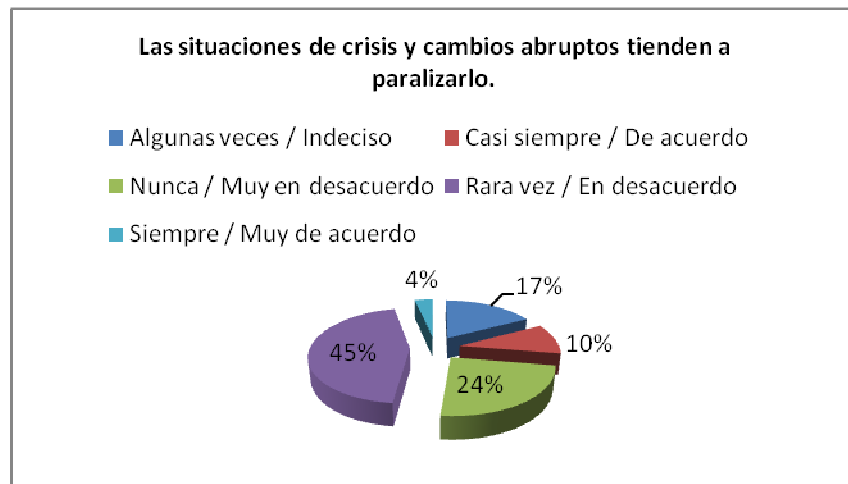
- Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.



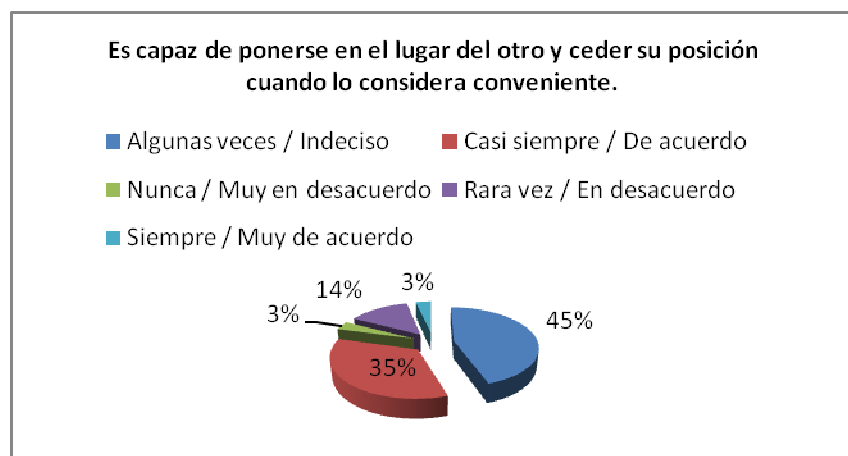
- Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.



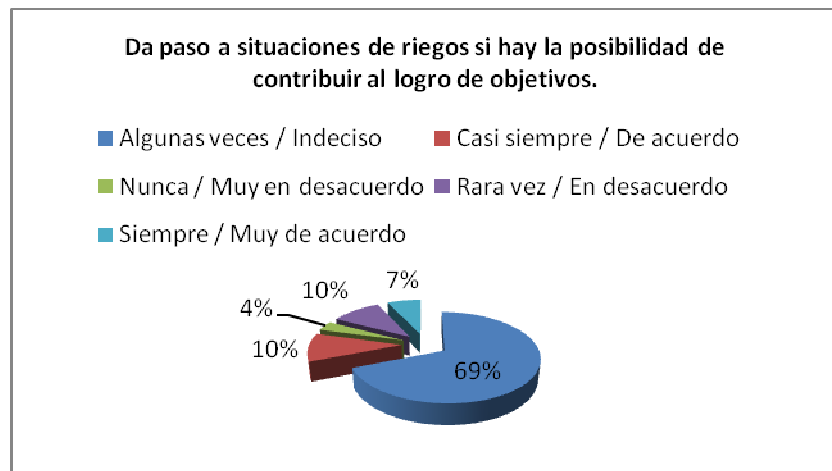
- Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.



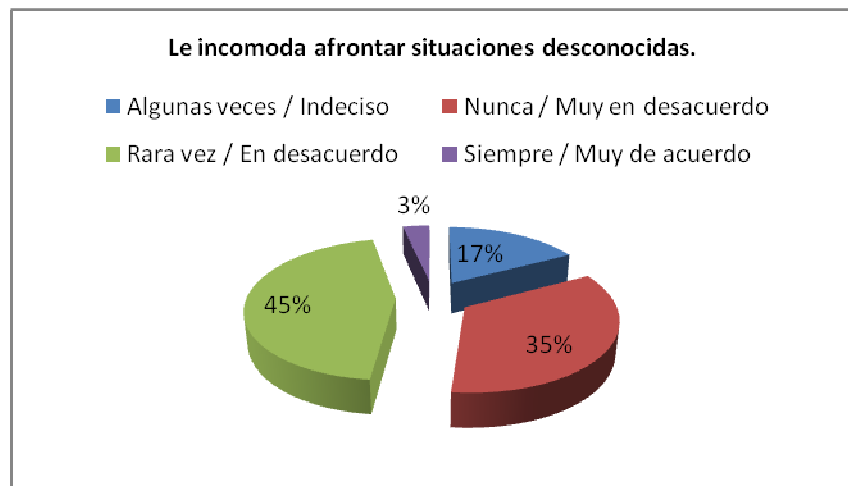
- Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.



- Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

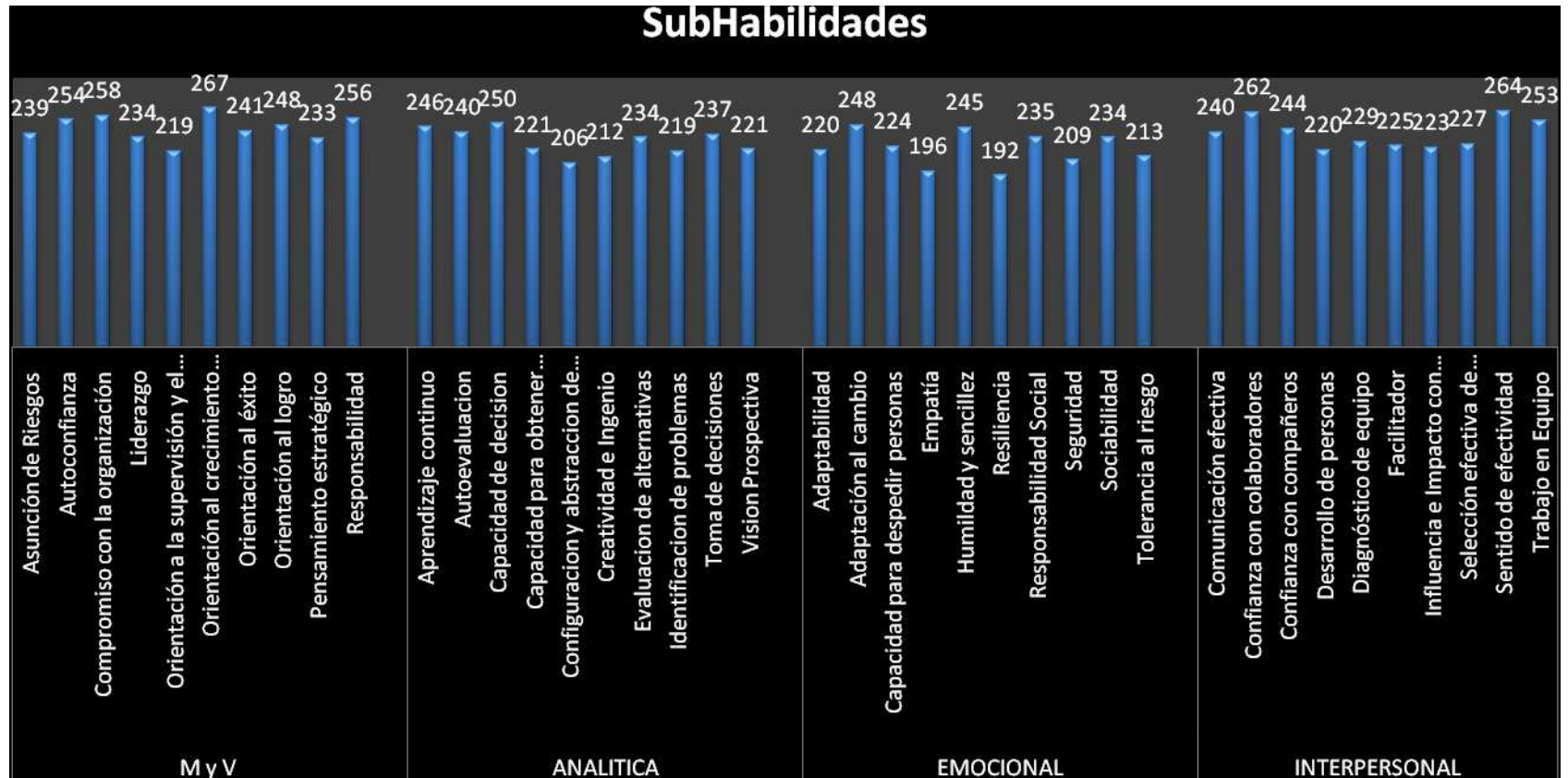


- Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.



Con la representación grafica de estas preguntas nosotros podemos observar con que intensidad o frecuencia utilizan nuestros gerentes las sub habilidades Emocionales. Las cuales son aplicadas con mucha frecuencia, y de esta manera ayudando a mejorar la seguridad, la adaptación al cambio de cada persona.

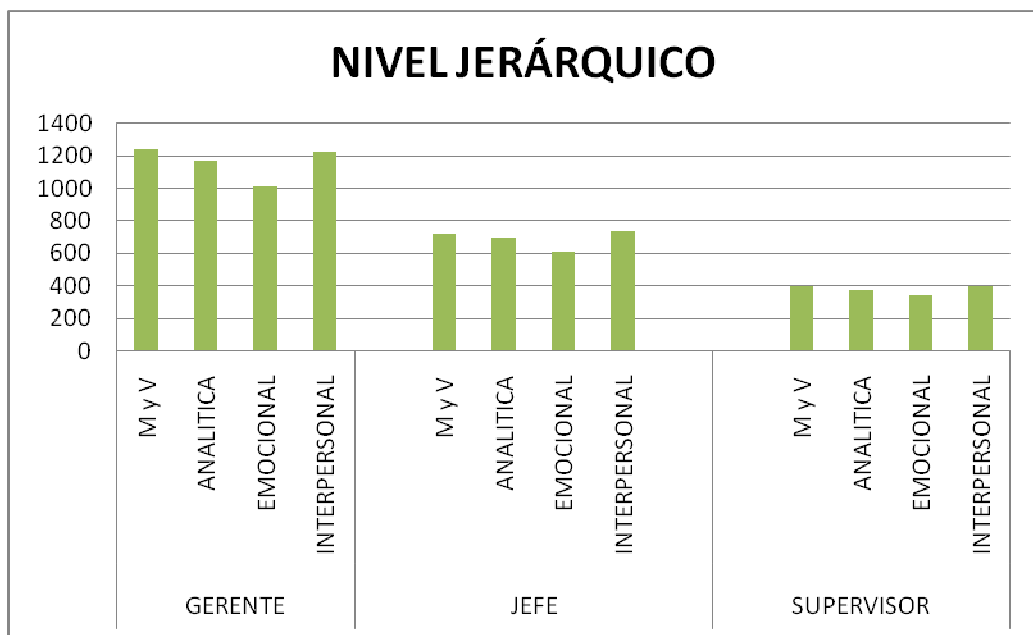
5.3 Identificación del Top Ten de sub habilidades identificadas.



De las sub habilidades analizadas, aquellas más representativas, son las que se detallan a continuación.

- Orientación al crecimiento personal
- Sentido de Efectividad
- Confianza con colaboradores.
- Compromiso con la Organización.
- Responsabilidad
- Autoconfianza
- Trabajo en Equipo
- Capacidad de decisión
- Orientación al logro
- Adaptación al cambio

5.4 Identificación de Habilidades en relación con los niveles jerárquicos.

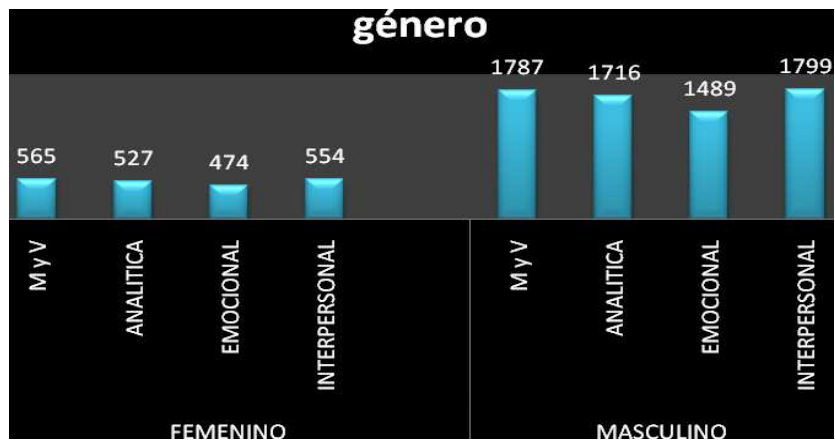


Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;

Elaborado por; Francisco Tapia

Con se puede observar en el grafico el Nivel Jerárquico mas predominante en las PYMEs de estudio es el de los Gerentes, que son quienes han desarrollado mas las habilidades de Motivación y Valores, las Analíticas, las Interpersonales y las Emocionales.

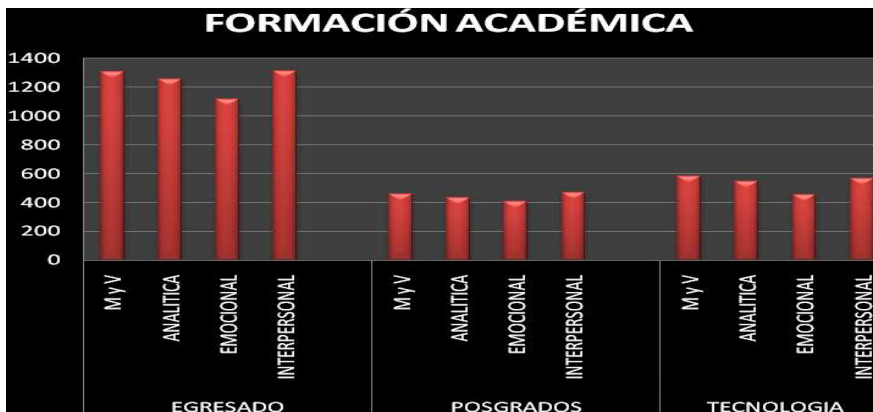
5.5 Identificación de Habilidades con relación al género.



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

La gran diferencia de valores que podemos observar entre habilidades, se debe a que la mayoría de personas que ocupan los cargos gerenciales son del sexo Masculino.

5.6 Identificación de Habilidades con relación formación académica.



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

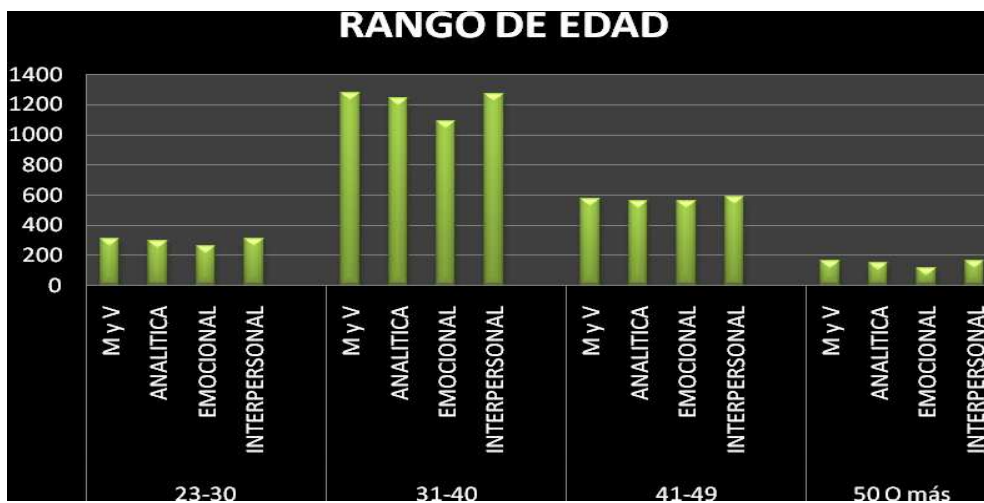
En el grafico podemos observar que los Egresados son los que tienen mayor desarrolladas las habilidades, pero esto no es muy lógico ya que deberían ser los que han obtenido un título de tercer nivel los que desarrollen más estas habilidades, pero dado el caso que en la mayoría de empresas las personas que ocupan los cargos gerenciales son únicamente Graduados o egresados en una Universidad.

5.7 Identificación de Habilidades con relación formación perfil profesional.



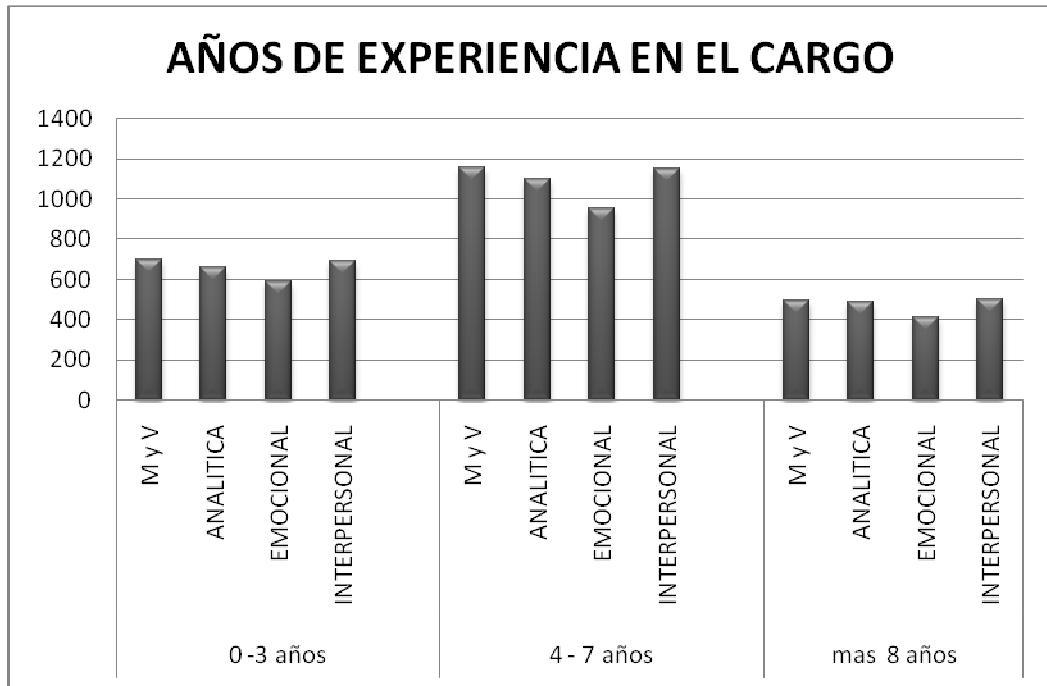
Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por: Francisco Tapia

5.8 Identificación de Habilidades con relación rango de edad.



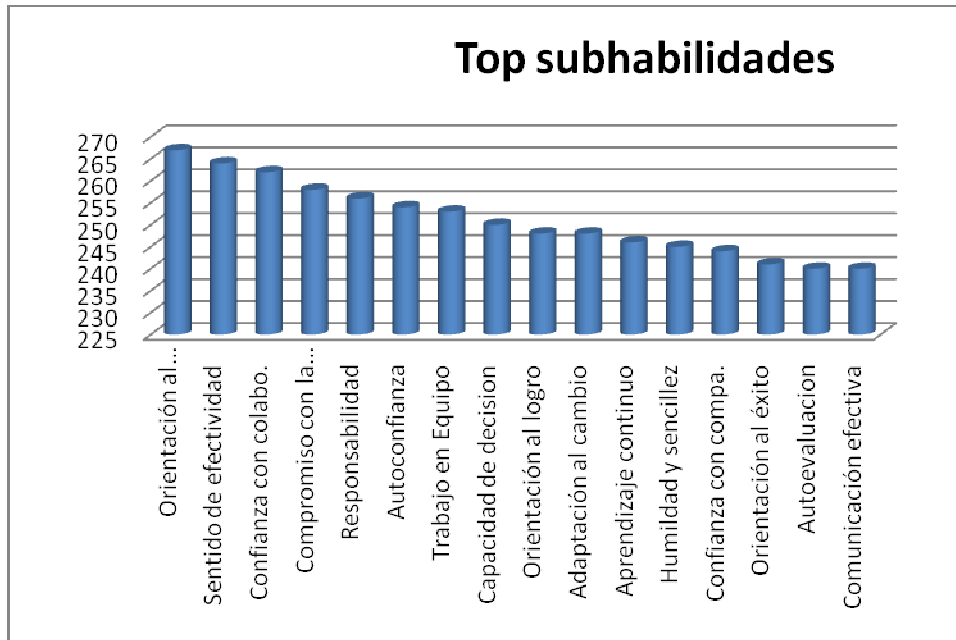
Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por: Francisco Tapia

5.9 Identificación de Habilidades con relación años de experiencia.



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;
Elaborado por; Francisco Tapia

5.10 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Sector: Fabricación de Maquinaria de Oficina Contabilidad e Informática. Sector: Fabricación de Maquinaria y Aparatos Electrónicos N.C.P. y Subsector Fabricación de otros tipos de Maquinaria de uso Especial, Fabricación de Maquinaria de Oficina, Fabricación de Motores, Generadores y transformadores Eléctricos, Fabricación de Aparatos de Distribución y Control de Energía Eléctrica, Fabricación de Hilos y Cables Aislados, y Fabricación de otros Tipos de Equipos.



Fuente: Investigación PYMEs, PUCE, 2010;

Elaborado por; Francisco Tapia

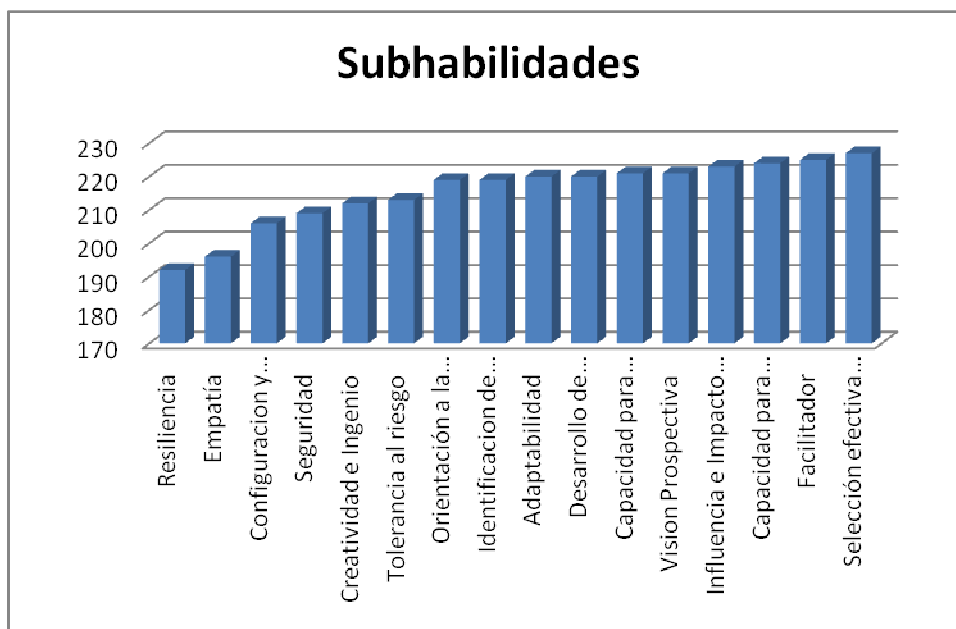
Siendo estas las subhabilidades más utilizadas por lo gerentes las vamos a clasificar

por su habilidad:

ANALITICA	Capacidad de decisión
ANALITICA	Aprendizaje continuo
ANALITICA	Autoevaluación
EMOCIONAL	Adaptación al cambio
EMOCIONAL	Humildad y sencillez
INTERPERSONAL	Sentido de efectividad
INTERPERSONAL	Confianza con colaboradores
INTERPERSONAL	Trabajo en Equipo
INTERPERSONAL	Confianza con compa.
INTERPERSONAL	Comunicación efectiva
M y V	Orientación al crecimiento personal
M y V	Compromiso con la organización
M y V	Responsabilidad
M y V	Autoconfianza
M y V	Orientación al logro
M y V	Orientación al éxito

5.11 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Sector: Fabricación de Maquinaria de Oficina Contabilidad e Informática. Sector: Fabricación de Maquinaria y Aparatos Electrónicos N.C.P. y Subsector Fabricación de otros tipos de Maquinaria de uso Especial, Fabricación de Maquinaria de Oficina, Fabricación de Motores, Generadores y transformadores Eléctricos, Fabricación de Aparatos de Distribución y Control de Energía Eléctrica, Fabricación de Hilos y Cables Aislados, y Fabricación de otros Tipos de Equipos.

Las SubHabilidades Gerenciales que aparentemente no son aplicadas por nuestros gerentes son las siguientes:



Fuente: Investigación PYMES, PUCE, 2010;

Elaborado por; Francisco Tapia

ANALITICA	Configuración y abstracción de situaciones
ANALITICA	Creatividad e Ingenio
ANALITICA	Identificación de problemas
ANALITICA	Capacidad para obtener información relevante
ANALITICA	Visión Prospectiva
EMOCIONAL	Resiliencia
EMOCIONAL	Empatía
EMOCIONAL	Seguridad
EMOCIONAL	Tolerancia al riesgo
EMOCIONAL	Adaptabilidad
EMOCIONAL	Capacidad para despedir personas
INTERPERSONAL	Desarrollo de personas
INTERPERSONAL	Influencia e Impacto con colaboradores
INTERPERSONAL	Facilitador
INTERPERSONAL	Selección efectiva de colaboradores
M y V	Orientación a la supervisión y el control

5.12 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Sector: Fabricación de Maquinaria de Oficina Contabilidad e Informática. Sector: Fabricación de Maquinaria y Aparatos Electrónicos N.C.P. y Subsector Fabricación de otros tipos de Maquinaria de uso Especial, Fabricación de Maquinaria de Oficina, Fabricación de Motores, Generadores y transformadores Eléctricos, Fabricación de Aparatos de Distribución y Control de Energía Eléctrica, Fabricación de Hilos y Cables Aislados, y Fabricación de otros Tipos de Equipos con las promulgadas por Schein.

5.12.1 Comparación de Motivación y Valores.

Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización. Nosotros podemos ver

que la mayoría de nuestros gerentes utilizan todas o la mayoría de estas habilidades, sin embargo las que prevalecen son Orientación al crecimiento personal, Compromiso con la organización y Responsabilidad.

5.12.2 Comparación de Habilidades Analíticas.

Schein destaca la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. En la investigación se puede ver Nosotros podemos ver que la mayoría de nuestros gerentes utilizan con mayor frecuencia las subhabilidades: Capacidad para obtener información relevante, Aprendizaje continuo y Toma de decisiones y en menor intensidad: Configuración y abstracción de situaciones, Creatividad e Ingenio y Capacidad de decisión e Identificación de problemas.

5.12.3 Comparación de Habilidades Interpersonales.

En cuanto a este grupo de habilidades, Schein destaca competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. El estudio refleja que la mayoría de nuestros gerentes utilizan en un alto

porcentaje estas habilidades para las más relevantes son: Confianza con colaboradores, Sentido de efectividad y Trabajo en Equipo.

5.12.4 Comparación de Habilidades Emocionales.

Schein destaca tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. Se puede observar que la mayoría de nuestros gerentes utilizan casi siempre estas habilidades ya que mediante nuestra encuesta lo podemos observar que son: Adaptación al cambio, Adaptabilidad, Responsabilidad Social, Capacidad para despedir personas, Resiliencia, Tolerancia al riesgo, Seguridad, Humildad y sencillez, Sociabilidad y Empatía.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La presente investigación identificó las Habilidades Gerenciales en la Industria Manufacturera de las Pymes en Quito, enfocadas en los Sectores: Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Sector: Fabricación de Maquinaria de Oficina Contabilidad e Informática. Sector: Fabricación de Maquinaria y Aparatos Electrónicos N.C.P. y Subsectores Fabricación de otros tipos de Maquinaria de uso Especial, Fabricación de Maquinaria de Oficina, Fabricación de Motores, Generadores y transformadores Eléctricos, Fabricación de Aparatos de Distribución y Control de Energía Eléctrica, Fabricación de Hilos y Cables Aislados, y Fabricación de otros Tipos de Equipos, cumpliendo con los objetivos inicialmente planteados. Con los hallazgos se ha podido:

- Contrastar con el punto de vista de Edgar Schein.
- Identificar las habilidades más mencionadas por los gerentes de las PYMES de esta muestra
- Identificar las habilidades menos mencionadas por los gerentes de la PYMES de esta muestra
- Relacionar las características (variables) del gerente encuestado con el grupo de habilidades estudiadas.

Esta investigación tuvo un impacto positivo el campo Social, ya que al describir detalladamente las habilidades presentes, esto les da una mejor

idea a los gerentes de cómo administrarlas y así lograr ser más competitivos en un futuro cercano.

En el campo Científico, se ha contribuido a formar una cultura técnica sobre habilidades gerenciales en cada grupo de PYMES.

En cuanto al campo educativo, los resultados permitirán enfocar la capacitación a desarrollar aquellas habilidades menos evidenciadas, con el apoyo de instituciones educativas, a través de alianzas estratégicas.

En lo Cultural va a fortalecer y ayudar en los hábitos investigativos de los estudiantes y académicos, fomentando una cultura de investigación. Además los gerentes también se verán afectados con el deseo de continuar indagando y mejorando sus habilidades cada vez más.

En lo personal, me ha permitido descubrir mis habilidades dándome cuenta cuales son las más fuertes y en cuales necesito reforzar. Nunca pensé que la realización de este tipo de proyectos, que preveía un trabajo arduo y sin utilidad alguna, me fuera a ilusionar y motivar de la forma en que lo ha hecho este proyecto.

El hecho de trabajar en un proyecto real, conocer los beneficios que este va a llevar a existentes y futuras generaciones de Gerentes y personas que van a desempeñar cargos Gerenciales ha convertido en una de las experiencias más enriquecedoras que he vivido.

Como se ha podido observar nuestros Gerentes en la actualidad están utilizando en un alto porcentaje las Habilidades de Motivación y Valores, Analíticas, Emocionales e Interpersonales, lo que hace que mejore constantemente y se llegue a un cambio positivo.

6.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente proyecto, se considera conveniente enunciar las siguientes recomendaciones para que las enseñanzas aprendidas puedan ser aplicadas en beneficio de estos y otros sectores o grupos de empresas.

El presente proyecto puede servir para tomar como un punto de apoyo para nuestros Gerentes actuales y los que están por venir, puesto que es un tema de carácter actual y necesario, que necesita un desarrollo y un seguimiento continuo. Ya que los Gerentes están buscando la manera de satisfacer mejor a sus colaboradores y personalmente.

En cuanto a la muestra utilizada, se recomienda realizar convenios con las diferentes empresas, para que en estudios posteriores tengan mayor apertura por parte de las empresas a colaborar con este tipo de proyectos que es en beneficio para ellos y por ende para toda la ciudad.

Se recomienda extender los estudios expuestos en este proyecto a otros tipos de sectores y de esta manera poder tener un panorama mucho más clara de la situación.

Las Universidades deben realizar programas orientados al desarrollo de habilidades, tanto para los estudiantes como para empresarios.

Por último, se recomienda especialmente a la Universidad Católica que empiece a dictar cursos y talleres para fomentar el desarrollo de estas habilidades desde los primeros niveles, para que de esta manera tenga profesionales mucho más capacitados.

8. GLOSARIO

- **Proceso Gerencial**

Los procesos gerenciales se refieren al estudio de las misiones de las áreas de organización en términos de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basadas en ventas. Se diferencian del análisis de los procesos operativos, los cuales describen las tareas y actividades que se desarrollan en cada una de las áreas y la secuencia de su ejecución.

- **Calidad.**

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.⁵³

⁵³

<http://www.degerencia.com/tema/calidad>

- **Cambio.**

El verdadero significado del cambio es el deseo de encontrar la perfección.

“Mejorar es cambiar; ser perfecto es cambiar a menudo”.

El cambio en las personas: Significa que tienes la habilidad de cambiar lo que no es correcto, o mejorar lo que ya existe. Esto significa mejorarnos a nosotros mismos, a nuestra comunidad y así, a nuestro mundo. El cambio no significa la búsqueda del beneficio personal dentro una organización, o en el trabajo, o en un cargo, sino el valor de mejorar la organización, el trabajo o el cargo.

- **Capacidad.**

Conjunto de condiciones intelectuales, habilidades o pericia requerida para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo.

- **CIU**

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**

Colaborador es aquél que hace su trabajo de manera efectiva y con iniciativa, soluciona los problemas que enfrenta, colabora con las decisiones según los objetivos corporativos, y es sincero y profesional en su papel de subalterno. En síntesis, hay que ser leal con su jefe. Lealtad no sólo cuando el escenario sea favorable, puesto que cuando uno comete un error debe reconocer su grado de responsabilidad, y no simplemente responsabilizar a toda la empresa.⁵⁴

- **Competencia**

Es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

- **Cuestionario**

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la

⁵⁴

<http://www.tell.cl/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1333>.

información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.⁵⁵

- **Desarrollo**

- Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.
- El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos.⁵⁶

- **Empresa**

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

En Administración la empresa es el grupo social en el que a través de la Administración de capital y el trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad⁵⁷

⁵⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>.

⁵⁶ <http://www.econlink.com.ar/concepto-desarrollo>.

⁵⁷ <http://definicion.de/empresa/>

- **Encuesta**

Serie de preguntas recogidas en un cuestionario que se hace a un conjunto de personas para conocer su opinión sobre un asunto determinado.

Las encuestas dependen del contacto directo con todas aquellas personas, o con una muestra de ellas, cuyas características, conductas o actitudes son significativas para una investigación específica. De esta manera, el método de la encuesta difiere de la investigación realizada en bibliotecas que consiste en estudiar, reagrupar y analizar informes compilados con otros propósitos.

- **Escala de Likert.**

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

- **Gestión.**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.⁵⁸

- **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.
- 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.

- **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.

- **Habilidades Analíticas**

Las habilidades analíticas es el talento para el análisis y el diagnóstico. Se trata de identificar, evaluar y resolver problemas, sobre todo cuando hay información incompleta y falta de certeza. Pero lo más importante en ella, es la capacidad para definir la cuestión central. Se trata de jerarquizar la

⁵⁸

<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>.

información y distinguir cual es la cuestión de fondo. Gracias a la habilidad analítica, se buscan soluciones alternativas y se ponderan.

- **Habilidades Interpersonales y Grupales**

Las habilidades interpersonales son la capacidad para entender a otras personas, que les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Aquí podemos encontrar algunas habilidades: Asertividad, Empatía, Colaboración, manejo de relaciones sociales, Solución de problemas, y Comunicación.

- **Habilidades Emocionales**

Las habilidades emocionales se desarrollan y son base para el buen desarrollo profesional y para la vida personal.

Las habilidades emocionales “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 mas básica que es comprenderse bien a si mismo.

Hay habilidades respecto de si mismo y habilidades respecto de los demás.

- **Habilidades de Motivación y Valores.**

Comprender el comportamiento de las personas con las que trabaja, identificando los factores que tienden a motivar, y aquellos que no, poniendo

en práctica algunos principios para enriquecer el trabajo y encontrar sistemas para motivar a los componentes de su equipo de trabajo.

- **Investigación Aplicada.**

Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

La investigación aplicada se clasifica en fundamental y tecnológica:

- **Líder.**

Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- **Liderazgo.**

Se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. O como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".⁵⁹

⁵⁹

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>.

- **Muestra 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 (véanse las ventajas de la elección de una muestra, más abajo).⁶⁰

- **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.

⁶⁰

http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica.

- **PYME'S**

- PYME es el término técnico con el que se les conoce a la Pequeña y Mediana Empresa, o Small Business en inglés.

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

- **Industria Manufacturera**

La manufactura (del latín *manus*, mano, y *factura*, hechura) describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta. También involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados. Es conocida también por el término de industria secundaria. Algunas industrias, como las manufacturas de semiconductores o de acero, por ejemplo, usan el término de fabricación.

- **Sector Industrial**

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

La industria es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso producto se combinan los distintos factores de producción y se generan residuos. Fuente: elaboración propia.⁶¹

- **Sector maderero.**

Sector que produce Aserrado y acepilladura de madera, Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción, y Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

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

Sector que realiza Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho, Fabricación de otros productos de caucho, Fabricación de productos de plástico; Parte A, y Fabricación de productos de plástico; Parte B.

⁶¹ <http://www.slideshare.net/isaacbuzo/el-sector-industrial>.

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

Sector que realiza Fabricación de vidrio y productos de vidrio, Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural, Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural, Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso, Corte, tallado y acabado de la piedra, y Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.

- **Sector de fabricación de metales comunes.**

Aluminio: Empresas que extraen o procesan bauxita o fabrican y distribuyen barras, varillas y otros productos para uso en otras industrias. Excluye a fabricantes de productos de aluminio terminados, tales como revestimientos, que se clasifican según el tipo de producto final.

Metales no ferrosos: Productores y comerciantes de metales y productos metálicos primarios excluidos hierro, aluminio y acero. Excluye a empresas que fabrican productos terminados, que se clasifican según el tipo de producto final.

Hierro y Acero: Fabricantes y accionistas de productos primarios de hierro y acero, como tubos, alambres, láminas y barras, incluidos todos los procesos desde la fundición en altos hornos hasta laminadoras y fundiciones. Incluye empresas que extraen principalmente minerales de hierro.

9. BIBLIOGRAFIA

- Proyecto de Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs. Ing. Fabiola Jarrin J. Mgtr
- <http://www.planning.com.co/>.
- <http://www.degerencia.com/tema/calidad>.
- <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>.
- <http://74.125.47.132/search?q=cache:AD5wLLGPw4gJ:www.bubok.es/ver/preview/170225+significado+de+cambio+en+una+organizacion&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-a>.
- <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>.
- <http://www.tell.cl/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1333>.
- http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm.
- <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:JFH2S14U2l4J:www.ulacit.ac.cr/Revista/rhombus6/R06A05.pdf+Diversidad+laboral+concepto&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=A>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>.
- <http://www.econlink.com.ar/concepto-desarrollo>
- <http://definicion.de/empresa/>.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>.
- <http://www.lezgon.com/pdf/IB00000012/05%20ditorial.pdf>

- <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/ceneval/Definiciones%20de%20la%20prueba%20de%20HII.pdf>.
- http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:8Jpd3c2R84AJ:www.consultec.es/formacion/temarios/TEMDIR-134.pdf+habilidades+de+motivacion&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiD9KS5oLvtNkgZ4IHjxp-qR-EjJ8Y002zFsSiiucxicyrDMU7GxpHY3j_q1nxuG2gerz91-PfVm_rJZB6B9FxyGzUgY-qddZHq5-4M5Eyy9KjAegX0Y1uJCN4nivws45sg6WUy&sig=AHIEtbTIjEJLcnxapLRtEMdyVcBNsglfPg
- http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica
- <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#niveles>
- <http://www.slideshare.net/isaacbuzo/el-sector-industrial>.
- <http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tabaco>
- <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:hHonGXZ0FEgJ:www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf+definicion+del+Sector+de+Productos+Textiles.&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjLr8o0T-XRQN4LoDWYaM2w89JPVw-DI3ZF9y9weqt9vFAYvzo5jwL-XoQ4fogleZawKg0kmfDStUcjmNKex2gotjivf5lysVTBJmCINetDuMJM0YUwx8ZPHhTycrdw1S6IUpa&sig=AHIEtbQ-uX-RpgHficlkyzf0BfBAQMrICA>

- <http://74.125.93.132/search?q=cache:gLGDnNrAfn8J:www.aladi.org/nsf/aladi/estudios.nsf/cb5344cb18a6b38903256aa700685717/fdaba22a7a2901c103256ba00064c2b5/%24FILE/3-02.doc+definicion+del+Sector+de+Prendas+de+vestir&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- <http://www.monografias.com/trabajos45/industria-maderera-peru/industria-maderera-peru.shtml>
- <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmte00/tmter2.htm>
- http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:llqbeit43RMJ:ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf+que+es+Asseement&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEE SgdKw3ufmYfag0eW_YTeeFn8XZM_IFJp9tO9iGqKEaWzT9oZPbFuGoJLNk-B0cnz_UXmIs_zm4t6NG7hlbt35Pk7-WRUBkbcSd3dIEQF_kDfW1o9I4SVu6ANOlcp27g1JV_sJ&sig=AHIEtbQmtmdYA8OA2ayGjx07OceFnsGwLg
- <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1>
- <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1>
- <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/compromiso%20organizacional%20en%20las%20IES%20de%20Mexico.htm>
- <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.legal-explanations.com/definitions/assumption-of-risk.htm>
- <http://www.exitoya.com/glosario.htm>
- http://www.sapiens.com/castellano/glosario.nsf/Liderar_la_Empresa/Autoconfianza/687D9CFD18FB38C041256B65003BB1AB!opendocument

- <http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-estrategico/pensamiento-estrategico2.shtml>.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones>
- <http://definicion.de>.
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recurso_s_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29
- <http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>
- <http://definicion.de/facilitador/>
- <http://www.masr.com.mx/responsabilidad-social-definicion-y-clasificacion/>
- <http://definicion.de/resilencia/>
- <http://www.definicionabc.com/social/seguridad.php>
- <http://www.definicionabc.com/general/sencillez.php>
- <http://www.definicionabc.com/social/sociabilidad.php>
- <http://definicion.de/empatia/>
- http://www.wikilearning.com/articulo/la_tecnica_de_incidentes_criticos-entrevista/15985-3