

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 ELABORACIÓN DE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA,
ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE
CONFITERÍA**

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

RENATA GABRIELA ARMAS LANDÁZURI

DIRECTORA: Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

QUITO, 2011

DIRECTORA DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Irina Vercovitch

Ing. René Tola

DEDICATORIA

Primero a Dios sobre todas las cosas, por ser el apoyo infalible llenándome de vida, salud, paz, bienestar, alegría y felicidad. Porque sin Él absolutamente nada sería posible, y gracias a su bendición día a día, me es posible seguir viviendo.

Segundo a mi familia, mis padres y mi hermana, que me han apoyado en todo, incluso en aquellas cosas que no estaban de acuerdo. Ellos han sido el soporte, sustento y el amor que me han permitido seguir adelante día a día luchando por avanzar en la búsqueda de mis objetivos. Sus consejos y palabras me han llevado lejos.

A todos mis amigos, que constante o parcialmente, han compartido junto a mí, la felicidad del logro, del éxito. Ellos, que con su cariño y su energía, me han dado fuerzas para ser mejor.

Finalmente, a todas aquellas personas que han participado en mi formación como persona, mujer, estudiante y han dejado huella en el camino de mi vida. Gracias.

Renata

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida que me dio y la oportunidad de vivir lo que he vivido hasta ahora, y seguiré viviendo, por ser mi guía, mis fuerzas, mi pedestal y mi ejemplo.

A mis padres, Stalin y Ligia, que me han dado la vida, su amor, apoyo incondicional, por renunciar a muchas cosas por mí, por enseñarme a vivir, a luchar, a ser una persona de bien, por formar la persona íntegra que soy ahora, sin su ejemplo y fortaleza no sería quien soy. A mi hermana Daniela, mi pequeña adorable, por ser mi consejera, mi oyente, mi amiga, mi hermana favorita, gracias por tus sonrisas diarias, tus gestos, tu cariño y tú dulzura; eres mi complemento. Gracias querida familia por ser mi núcleo de vida. Las amo mucho y les debo la vida.

A mis amigos, por su paciencia, alegría, consejos, apoyo y por esas palabras sabias siempre necesarias. A las Moko's, Carla, Sofía, Soledad, Nancy, Jairo, Rosario, y todos los que no puedo nombrar porque no tengo el espacio suficiente, pero que los tengo presente en mi mente y corazón, gracias por su amistad y ánimo.

A toda la Universidad, la Facultad y todos los profesores que me han enseñado durante 5 años a ser la profesional que soy ahora.

A la Mgtr. Fabiola Jarrín, por la oportunidad brindada, siendo ella la principal participe de esta investigación, por su tiempo y colaboración. De igual manera a Graciela, la chica detrás del telón.

Gracias a todos por hacer de mí cada día una mejor persona.

Renata

ÍNDICE

CARÁTULA

Directores e Informantes

Dedicatoria

Agradecimiento

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN, 1

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 4

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 4

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA, 7

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 7

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 9

1.4.1 Objetivo general, 9

1.4.2 Objetivos específicos, 9

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 10

1.5.1 Importancia del Proyecto, 10

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad, 11
- Impacto científico, 12
- Impacto educativo, 12
- Impacto cultural, 13
- Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 13

1.5.2 Justificación Teórica, 14

1.5.3 Justificación Metodológica, 15

1.5.4 Justificación Práctica, 16

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 16

1.7 MARCO DE REFERENCIA, 19

1.7.1 Marco Teórico, 19

- Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein, 19
- Sector Manufacturero, 20

1.7.2 Marco Conceptual, 22

- Empresa, 22
- Encuesta, 22
- Escala de Likert, 23
- Habilidades Analíticas, 23
- Habilidades Interpersonales y Grupales, 24
- Habilidades Emocionales, 24
- Habilidades de Motivación y Valores, 25
- Muestra estadística, 26
- PYME'S, 27
- Sector Industrial, 29
- Sector Alimentos y Bebidas, 30
- Sector de Productos de Tabaco, 30
- Sector de Productos Textiles, 31

- Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, 31
- Sector maderero, 32
- Sector fabricante de productos de papel, 32
- Sector de impresiones y reproducción de grabaciones, 32
- Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos, 33
- Sector de Productos de caucho y plástico, 33
- Sector de productos minerales no metálicos, 34
- Sector de fabricación de metales comunes, 34
- Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo, 34
- Sector de fabricación de maquinaria y equipo, 35
- Sector de fabricación de vehículos, 35
- Sector de muebles, 35

2. MARCO METODOLÓGICO, 36

2.1 METODOLOGÍA, 36

2.1.1 Tipo de Investigación, 36

2.1.2 Métodos de Investigación, 39

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 41

2.1.3.1 Fuentes Primarias, 41

2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 42

2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 43

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 44

2.1.5 Método Estadístico, 45

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 45

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 46

3.1 ENTORNO GLOBAL, 46

3.1.1 Entorno General, 47

3.1.1.1 Globalización, 48

3.1.1.2 Tecnología, 49

3.1.1.3 Economía, 52

3.1.1.4 Política y Legislación, 56

3.1.1.5 Negocios Internacionales, 60

3.1.1.6 Cultura, 61

3.1.1.7 Diversidad laboral, 62

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 63

3.1.2.1 Competidores, 66

3.1.2.2 Nuevos participantes, 67

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 69

3.1.2.4 Clientes, 71

3.1.2.5 Proveedores, 71

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 73

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU3, 75

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, Y LOS SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA, 77

3.3.1 Reseña histórica, 78

- 3.3.2 Características y productos de los Subsectores, 81
- 3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local, 84
- 3.3.4 Desventajas en el contexto local, 89
- 3.3.5 Recurso Humano, 91
- 3.3.6 Presencia de Marketing, 92
- 3.3.7 Proveedores y clientes, 93
- 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 94
- 3.3.9 Alcance comercial, 97
- 3.3.10 Comparación con el enfoque global, 99
- 3.3.11 Responsabilidad social, 101

4. HABILIDADES GERENCIALES, 103

4.1 ROL DE UN GERENTE, 103

4.1.1 Niveles Gerenciales, 105

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYME'S, 106

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsector Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, 108

4.1.2 Funciones del Gerente General, 110

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES, 110

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsector Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, 112

4.1.3 Gerentes Funcionales, 116

4.1.3.1 Gerentes Funcionales de las PYME'S, 116

4.1.3.2 Gerentes Funcionales del Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsector Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, 117

4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 121

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales, 121

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 130

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 131

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre Sectores y Ramas de Actividad, 135

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores, 139

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR SCHEIN, 142

4.3.1 ¿Quién es Edgar H. Schein?, 142

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo, 143

4.3.3 Habilidades Propuestas, 148

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA EN LAS PYMES DE QUITO, 163

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 163	
5.1.1 Motivación y Valores, 177	
5.1.2 Habilidades Analíticas, 181	
5.1.3 Habilidades Interpersonales, 184	
5.1.4 Habilidades Emocionales, 188	
5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 194	
5.2.1 Comparación de Motivación y Valores, 194	
5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 195	
5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 196	
5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 196	
5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA, 197	
5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 199	
5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA, 204	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 205	
6.1 CONCLUSIONES, 205	
6.2 RECOMENDACIONES, 211	
GLOSARIO DE TÉRMINOS, 213	
BIBLIOGRAFÍA, 216	
ANEXOS	
ABSTRACT	

RESUMEN EJECUTIVO

Con el fin del siglo XX y el inicio de un nuevo siglo XXI que trae nuevos retos y tendencias, las empresas se enfrentan a nuevas perspectivas, desafíos, experiencias, que marcan el inicio de un mercado globalizado en el que diariamente luchan por ganar participación, atraer nuevos clientes, abaratar costos, mejorar sus sistemas productivos, e innovarse en todo sentido para estar al día con lo que se oferta en el mundo entero. Esto sin duda afecta a la grande, mediana y pequeña industria.

Actualmente las PYMES constituyen un importante porcentaje de participación en la economía del Ecuador, creando fuentes de empleo, siendo generadora de ingresos y recursos dentro de las familias ecuatorianas. Representan un grupo significativo en el mercado internacional, por ende, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos. Es por esto que, dada la creciente apertura de la economía a través de los procesos de globalización, se encontró la necesidad de analizar las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, de esta manera contar con personal capacitado que sepa manejar dichos cambios. Principalmente se requiere de gerentes, las cabezas de las Pymes, que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros, sean capaces de llevar 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 una ventaja competitiva.

El siguiente trabajo corresponde a uno de los resultados de investigación exploratoria del Segundo Proyecto de Estudiantes semilleros de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de esta investigación a través de su disertación de grado, que pretende conocer las Habilidades Gerenciales dominantes, importantes e influyentes que requieren y dominan los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, enmarcadas en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales, dentro del cual se consideraron 663 empresas del Ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías clasificadas como Pymes, según el CIIU 3, de la Industria Manufacturera de Quito, divididas por sectores y subsectores, dentro del cual, el estudio se enfocará en el sector “Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas”, subsectores “Elaboración de Productos de Panadería” y “Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería”.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto surge como respuesta a la creciente valoración de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 Pymes según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Representan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las mismas y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.

Al igual que las estructuras organizativas cambian, también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe expresar cuatro habilidades: Motivacionales y de Valores, Interpersonales, Emocionales, y Analíticas. Este proyecto contrastará estas habilidades científicas expuestas, con las encontradas en los gerentes de las Pymes en la industria manufacturera de Quito, sector “Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas”, subsectores “Elaboración de Productos de Panadería” y “Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería”.

El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto G13015, para dicha muestra, dirigida a gerentes del primer y segundo nivel de 22 empresas, quienes contestaran 80 preguntas, según la escala de likert, permitiendo así conocer el criterio, conocimiento, experiencia y actitud frente a determinadas situaciones.

Esta investigación tuvo como objetivo general conocer el grado de dominio que poseen los gerentes de las pymes de los subsectores ya mencionados. Estudios sobre las Pymes en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein. Nadie pone en duda que las PYMES crean gran riqueza en un país, disminuyen la pobreza y son el motor de las grandes empresas, por tanto es importante aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que están tras la denominación “Gerente”, como líder.

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de esta industria, que enfrenta cambios constantes, proyectos educativos más eficientes y eficaces. El conocimiento de estas habilidades, a través de este proyecto, permitirá a los gerentes de la industria manufacturera enfrentar, con mejores herramientas, la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos, de manera que mejore su gestión. Al identificar estas habilidades gerenciales en todos los sectores económicos, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo analizaremos la importancia del estudio a realizar, enfatizando los objetivos de la investigación. En el segundo capítulo estudiaremos la metodología aplicada al análisis basado en los diferentes métodos de recolección de datos.

Para el tercer capítulo se realizará una explicación sobre el entorno general de las pymes de la industria manufacturera de Quito desde los puntos de vista de globalización, tecnología, fuerzas competitivas del sector, y más en profundidad del sector de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.

En el cuarto capítulo hablaremos acerca de las habilidades gerenciales necesarias para desempeñar cargos en las pymes de la Industria Manufacturera de Quito. Se incluyeron los trabajos, estudios e investigaciones que se han realizado en base a habilidades gerenciales, se exponen pensamientos de distintos autores sobre el tema.

Es en el capítulo quinto en donde analizaremos los resultados que arrojaran las encuestas realizadas a las 21 pymes de los subsectores de acuerdo a la escala de respuestas contestadas, al nivel jerárquico, rango de edad, género, nivel de estudios, experiencia, variables que permitirán establecer parámetros de análisis.

Una vez finalizado dicho estudio, con el desarrollo de los respectivos gráficos, tablas y explicaciones necesarias, en el capítulo seis tendremos las conclusiones y recomendaciones.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación tiene correlación con el proyecto código G13015, que hace referencia a: “Las Habilidades Gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”, dirigido por la ingeniera Fabiola Jarrín.¹

En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país, durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio.²

En el 2009, el PIB incrementó en 0.26%, esto debido principalmente a la recuperación de la FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo), Consumo y exportaciones de bienes y servicios. El PIB industrial de 2009 fue de 4.832 millones de dólares, esto representaría un crecimiento de 2.5% en relación al 2008, del cual, el mayor desempeño de la industria representa el 0.37%; formado tanto por la grande, mediana y pequeña industria.

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.³

¹ Jarrín, F. “Esquema De Presentación De Proyectos De Investigación Presupuesto Puce 2010”

² “Estadística Económicas” Cámara de Industria de Guayaquil, 2009.

³ Ibidem

Según la CAPEIPI, existen más de 15.000 Pymes constituidas al 2006 en dicho sector, por lo que, se hace necesario conocer el funcionamiento, organización, estructura y crecimiento de esta industria, el de sus colaboradores, empleados y todo su recurso humano, partiendo así, a lograr un análisis en el que se pueda plantear fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este sector, y conjuntamente, lograr mejoras sustentables. A través del estudio de las Pymes y su estructura organizacional, se podrá proponer cambios específicos.

En la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados, la liberación del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales, dentro de este proceso entendemos que las Pymes deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc., hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que son organizaciones con mayor flexibilidad, capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado, para emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, representando un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

La importancia de las Pymes en la economía se basa en:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, cumpliendo así un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Permitir la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducir las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Adaptar tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Desarrollar una economía de escala a través de la cooperación de empresas, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Tienen gran influencia en la economía de un país, principalmente en Ecuador, ya que gran parte de la industria laboral está enfocada en pequeños y medianos negocios, que nacieron como iniciativa de emprendedores que, ya sea por necesidad, preparación y capacitación, han empeñado dinero, tiempo y esfuerzos en plasmar sus ideas en estas micro empresas.

Detrás de todo gran negocio debe existir un líder, una cabeza que guie y lleve a su negocio a presentar mejoras que le permitan crecer en el mercado, ser más competitivos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las habilidades que un gerente líder debe poseer para el buen manejo organizacional, un adecuado liderazgo, comportamiento, aptitudes y actitudes que lo llevarán a la consecución de sus objetivos, son de gran importancia, énfasis y análisis al momento de elegir quien estará detrás de este puesto gerencial. El modelo propuesto por Edgar Schein de la cultura organizacional (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Interpersonales, Emocionales, Analíticas, Motivacionales y de Valores. Este modelo será la base de estudio para contrastar los resultados de las investigaciones a realizar en los perfiles de gerentes de las Pymes, con lo cual se busca enfatizar la importancia, los requerimientos del sector, especialmente en el ámbito estructural y organizacional. Se busca conocer y estudiar las habilidades, características y aptitudes que un gerente requiere dentro de la pequeña y mediana industria manufacturera de Quito, enfocada en el sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales son requeridas para asumir puestos gerenciales en las Pymes del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería?
2. ¿De qué forma y en qué medida se aplican habilidades gerenciales dentro de las organizaciones de la pequeña y mediana empresa del sector alimenticio?

3. ¿Cómo se maneja el Recurso Humano en las Pymes? ¿Es tratado con la importancia que amerita?
4. ¿Qué información histórica existe respecto al funcionamiento de las Pymes?
5. ¿Cuáles son las pequeñas y medianas empresas existentes en la Industria Manufacturera de Quito en el sector alimenticio?
6. ¿Qué porcentaje real de la Industria Manufacturera de Quito se dedica a la Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería?
7. De las empresas de los subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, ¿Cuáles son las líderes del mercado?
8. ¿Cuántas Pymes del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, estarían dispuestas a colaborar en el estudio a realizar?
9. ¿Cuál es el perfil requerido para ocupar cargos gerenciales en las Pymes del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas?
10. ¿Qué relación existe entre las habilidades existentes actualmente en dicho sector y las que propone Edgar Schein?
11. ¿Cómo ha influido el modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein en el manejo gerencial de las Pymes?
12. ¿Qué importancia tiene el sector alimenticio en la participación de las Pymes en la economía ecuatoriana?
13. ¿Cuáles son las facilidades que las Pymes tienen en el desarrollo de sus capacidades intelectuales para mejorar su crecimiento en la industria?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Identificar, en base al modelo propuesto por Edgar Schein, las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir habilidades emocionales necesarias para los cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería.
- Conocer habilidades motivacionales requeridas para los cargos gerenciales en las Pymes la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores ya señalados.
- Identificar habilidades interpersonales elementales para el cumplimiento de las funciones requeridas en cargos de alto nivel en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, sector y subsectores antes mencionados.
- Evidenciar las habilidades analíticas necesarias para los cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores antes mencionados.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Importancia del Proyecto.

*“Sin embargo, más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), lo cual nos da una lectura que el trabajo por incentivar el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios éticos debe concentrarse justamente en ellas”.*⁴

Las PYMES constituyen una de las más importantes fuentes de empleo que genera recursos y permiten ser un medio de intercambio en el mercado internacional. Dada la creciente apertura de la economía a través de los procesos de globalización, se ha encontrado la necesidad de analizar, concretamente, las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería.

El presente estudio tiene como objeto conocer, analizar, segmentar y diferenciar a través de un estudio científico, analítico de muestreo las habilidades gerenciales que poseen los actuales gerentes del sector mencionado, comparadas con las propuestas por Edgar Schein.

A pesar de la importancia que representan las Pymes en nuestro desarrollo económico, este sector se encuentra un tanto marginado, por lo que se hace difícil su crecimiento y mejora como industria. El gobierno y el medio en el que se desenvuelven, no les brinda las facilidades necesarias para expandirse y abrir

⁴HOY.COM.EC, Pymes responsables, Publicado el 01/Julio/2009 | 00:05 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html> Consulta: 12/10/09 14:08 am.

nuevos campos, por tal motivo, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, con este estudio, busca conocer las necesidades de las microempresas, identificando primordialmente sus habilidades gerenciales, con la finalidad de lograr en el ámbito educativo la proyección, creación y apertura de cursos que formen a los futuros gerentes de las Pymes, específicamente del sector alimenticio; así como la capacitación continua requerida de los actuales directivos, para sustentar el avance y mejora de este sector.

Una vez identificadas todas las habilidades gerenciales posibles, la mencionada Facultad tendrá las condiciones y conocimientos necesarios para planificar la apertura de cursos de formación, ofrecer diplomados, maestrías, especializaciones, e incluso una reforma a la malla curricular, que abarque el sector de la pequeña y mediana industria, para lograr estudiantes futuros gerentes, aptos para este mercado.

*“Por otro lado, la Facultad seguirá robusteciendo la investigación y considerando la misma como la tarea fundamental de la vida académica del docente en acompañamiento con los estudiantes”.*⁵

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

El impacto a nivel social está en el aporte que la Facultad podrá dar a través de los resultados obtenidos en el estudio, ofreciendo al nivel gerencial de las Pymes del sector alimenticio, la opción de capacitarse, informarse, desarrollar y ampliar sus conocimientos a través de la implementación de nuevos cursos.

⁵ Jarrín, F. “Esquema De Presentación De Proyectos De Investigación Presupuesto Puce 2010”

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

- Impacto científico

A nivel científico, el impacto más importante, es la implementación y creación de nuevos servicios que podrá ofertar la Facultad para este sector de la industria alimenticia y de bebidas.

En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.⁶

- Impacto educativo.

Recae sobre el manejo del modelo organizacional propuesto por Edgar Schein, el mismo que propone una cultura organizacional compuesta por habilidades emocionales, analíticas, interpersonales, motivacionales y de valores. Al final de la investigación, existirá un dominio total con respecto a las habilidades gerenciales.

Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.⁷

⁶ Jarrín, F. Op. Cit, pag. 5.

⁷ Jarrín, F. Op. Cit, pag. 4

- Impacto cultural.

A nivel cultural, los resultados de la investigación traerán a coalición la gran necesidad e importancia que se debe tener con las Pymes del sector alimenticio, al tratarse de una industria que crea grandes fuentes de empleo, tiene gran participación en el PIB y por lo tanto, en la economía ecuatoriana.

El aporte cultural que se tendrá será de gran impacto tanto para las Pymes, que tendrán acceso a capacitación y formación especializada, como para la sociedad que verá los resultados de esta capacitación en mayores fuentes de empleo y por ende, de ingresos.

Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico.⁸

- Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, analizaremos el impacto que tienen las pequeñas y medianas empresas en su forma por reconocer y trabajar por los intereses de los distintos grupos de poder, como los accionistas, empleados, sociedad, proveedores, clientes, considerando la importancia del cuidado del medio ambiente, su impacto en el mismo y su aporte para las futuras generaciones. La investigación obtendrá los

⁸ Ibídem, pág. 4.

resultados necesarios para conocer el interés del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, y su aporte para el desarrollo de todos los involucrados con su industria.

1.5.2 Justificación Teórica.

Mediante este proceso de investigación se podría generalizar los resultados a principios más amplios, pues la información que se obtenga de dicho proceso puede servir para comentar, desarrollar o apoyar a una teoría que se encuentre relacionada con las infinitas implicaciones sobre el tema de las habilidades gerenciales que abarca todo lo referente al modelo organizacional de Edgar Schein, compuestas por habilidades analíticas, interpersonales, motivacionales y de valores, y la habilidad emocional.

Al mismo tiempo puede ofrecer la posibilidad de una exploración fructífera con respecto a fenómenos relacionados con la manera de ser y de pensar de los gerentes de las Pymes relacionados específicamente con factores humanos, motivacionales, interpersonales, de valores y analíticos. Y que a futuro, estos factores sigan expandiéndose, a más del campo humano, a los nuevos requerimientos del mercado y la industria; de esta manera pueden surgir nuevas ideas, recomendaciones, hipótesis para nuevos proyectos. El estudio puede convertirse en un modelo a seguir que puede ser replicado en otras ciudades de Ecuador permitiendo con posterioridad, consolidar los resultados hacia un panorama con aplicación nacional.

1.5.3 Justificación Metodológica.

Esta investigación acerca de las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confeitería, servirá como base de datos, información y hechos, como instrumento fuente para futuras investigaciones de campo que se realicen tanto para el estudio de las Pymes, como en las habilidades gerenciales necesarias para el buen manejo organizacional, en los mismos o similares contextos del presente estudio.

Adicionalmente, el proyecto podrá sustentar la creación de nuevas cátedras enfocadas a la buena administración, comportamiento organizacional, y cultura corporativa, que definan los rasgos gerenciales de la clase ejecutiva de la pequeña y mediana empresa.

1.5.4 Justificación Práctica.

La investigación podría ser una fuente práctica para resolver el problema de la falta de capacitación, formación, disciplina, y por lo tanto, de expansión y desarrollo de las Pymes en el sector alimenticio, especialmente en el recurso humano que poseen, lo cual a su vez podría tener soluciones de implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos que se deriven del mismo.

De este modo, al proponer una fuente de conocimientos a través de nuevos cursos, cátedras, maestrías, doctorados y especializaciones, aportamos al área educativa, con soluciones doctrinales prácticas basadas en la experiencia.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

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

El sector alimenticio es la principal industria del Ecuador, representa el 24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero, el 41% de la producción industrial y el 42% de la inversión (ONUDI, 2003). La industria petrolera solo es superior a la alimenticia en valor agregado (24%) y exportación (más de 40%). La industria textil es importante en empleo (8%), y la de bebidas en valor agregado (14%). En lo territorial, la actividad manufacturera ecuatoriana se concentra en las provincias de Pichincha (textil, alimentos, química), Azuay (cuero, cerámica), Tungurahua (metalmecánica, cuero, calzado) y Guayas (plásticos, alimentos).⁹

Para el estudio se ha considerado el listado 2008 de la Superintendencia de Compañías, en el que constan 663 empresas clasificadas como pequeñas y medianas empresas de la Industria Manufacturera de Quito, divididas por sectores y subsectores

⁹ http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/2.htm. “*Competitividad Industrial del Ecuador*”. Consulta: 19-03-2010, 12h34.

entre los estudiantes que formamos parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein.

Dentro de la Industria Manufacturera, el análisis se enfocará en el sector “Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas”, el mismo que consta en la clasificación D1500 del CIU 3, dividido en varios subsectores como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 1

CIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
D.	1. ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración de productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactivación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermenta
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales

Fuente: Superintendencia de Compañías 2008
Elaborado por: Renata Armas L.

Dentro del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, se profundizará el estudio de los subsectores “Elaboración de Productos de Panadería” y “Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería”, en el cual se analizará, estudiará y recaudará toda la información necesaria sobre las habilidades gerenciales requeridas para el buen manejo organizacional de las Pymes, tomando la muestra de 22 empresas de los subsectores mencionados, de acuerdo al siguiente cuadro:

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR	No. Empresas por sector
1	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	MEDIANA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	36
2	BAKELSECUADOR S.A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	37
3	GRILLE S.A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	38
4	SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	39
5	DELIPAN S.A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	40
6	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	41
7	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	42
8	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	43
9	PANIFICADORA LA CANASTA PANCASA SA	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	44
10	SWISSCORNER CIA. LTDA.	QUITO	D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	45
11	PANIFICADORA AMBATO PANAMBATO CIA. LTDA	QUITO	D1541.1.00	Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, masas fritas, churros, buñuelos, etc.	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	46
12	FABRICA INDIAN CANDY S.A.	QUITO	D1541.1.00	Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, masas fritas, churros, buñuelos, etc.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	47
13	K.R.K. CAFFETO ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	D1541.1.00	Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, masas fritas, churros, buñuelos, etc.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	48
14	ELABORADOS RIBADENEIRA ARAUJO C LTDA	QUITO	D1541.2.01	Elaboración de galletas, crocantes, bizcochos, etc.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	49
15	GALLETAS BROOME C LTDA	QUITO	D1541.2.01	Elaboración de galletas, crocantes, bizcochos, etc.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	50
16	CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	QUITO	D1543.0.01	Elaboración de chocolate y productos en base a chocolate.	PEQUEÑA	ELABORACIÓN DE CACAO Y CHOCOLATE Y DE PRODUCTOS DE CONFITERÍA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	51
17	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	QUITO	D1543.1.01	Elaboración de caramelos rellenos o no.	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	52
18	COMESTIBLES ALDORECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	D1543.1.01	Elaboración de caramelos rellenos o no.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	53
19	ECUATORIANA DE GÓLOSINAS - ECUAGÓLOSINAS CIA. LTDA.	QUITO	D1543.1.01	Elaboración de caramelos rellenos o no.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	54
20	FABRICA BIOS CIA LTDA	QUITO	D1543.1.03	Elaboración de goma de mascar.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	55
21	CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	QUITO	D1543.1.05	Elaboración de turrón y confites blandos.	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	56
22	RUALES DONOSO CIA. LTDA.	QUITO	D1543.1.05	Elaboración de turrón y confites blandos.	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	57

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

- Habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein

El estudio que presenta Edgar Schein en 1982 acerca de las habilidades gerenciales que todo directivo debe poseer por considerarse centrales y necesarias para un desempeño eficiente del cargo que ostentan. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas; motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Edgar Henry Schein (nacido en 1928), profesor de la Sloan School of Management del MIT, ha hecho una marca notable en el campo de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo el desarrollo profesional, la consultoría de procesos de grupo, y cultura organizacional. Generalmente se le atribuye con la invención del término "cultura corporativa".¹⁰

Schein ha escrito sobre las cuestiones relacionadas con la persuasión coercitiva, comparando y contrastando el lavado de cerebro como un uso de "objetivos que deploramos y los objetivos que aceptamos."¹¹

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.¹²

¹⁰ Diccionario Inglés de Oxford, Acad. Managem. Jrnl. 9 362 / 2, 1966.

¹¹ **WIKIPEDIA.COM** http://translate.google.com.ec/en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein. Consulta: 19-02-2010, 10h40

¹² Cfr. M., GROSS (2008). **El Desarrollo Organizacional según el "Modelo Complejo" de Edgar Schein.** <http://manuelgross.bligoo.com/content/> Consulta: 18-02-2010.

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).¹³

- Sector Manufacturero

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

En Ecuador, la industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.¹⁴

La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.¹⁵

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales. Las importaciones totales para el sector industrial fueron 7.443 millones de dólares y registran un crecimiento de 41% en valor, pero en volumen solo crecen 5%.

¹³ Ibidem

¹⁴ Estadísticas Económicas, Cámara de Industria de Guayaquil, marzo 2009.

¹⁵ <http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>. Consulta: 18-03-2010. 01h38.

Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras. La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera. Las exportaciones del sector en el 2008 crecieron en valor 15% en relación al monto exportado en 2007, sin embargo, este crecimiento es inferior al registrado en los últimos tres años. En cuanto al volumen exportado, éste cayó 13% en relación al monto de 2007. Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de 13%, pero en volumen cayeron 9%.

Las importaciones para la industria se distribuyen de la siguiente manera: 62% materias primas y 38% bienes de capital. De las importaciones de maquinaria industrial, el 54% (aproximadamente 678 millones de dólares) fue para la industria manufacturera; el resto corresponde a maquinaria para la generación eléctrica y otras actividades; y de las importaciones de otro equipo fijo para la industria, aproximadamente el 50% son por concepto de importaciones de teléfonos celulares.¹⁶

CUADRO No. 2

Bienes de Capital para la Industria	FOB	% de Participación
Maquinaria Industrial	1.256	44%
Otro equipo fijo para la industria	754	26%
Maquinarias y aparatos de oficina y científicos para la industria	542	19%
Partes y accesorios de maquinaria Industrial	220	8%
Herramientas para la industria	75	3%
Total	2.846	100%

Fuente: Cámara de Industria Guayaquil

¹⁶ Ibidem.

1.7.2 Marco Conceptual

- Empresa

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.¹⁷

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 sociedad.¹⁸

- Encuesta

Son investigaciones de campo cuyo objetivo es, basándose en una muestra de carácter aleatorio, técnicamente diseñada, obtener las respuestas que serán representativas del universo poblacional. Es un método para obtener información de una muestra de individuos. Esta muestra es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio¹⁹

Pueden conducirse de muchas maneras, incluyendo por teléfono, por correo o en persona. Aún así, todas las encuestas tienen algunas características en común. Todos los resultados de la encuesta deben presentarse en resúmenes completamente anónimos, tal como tablas y gráficas estadísticas.

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>. Consulta: 17-03-2010. 18h36.

¹⁸ M., CASTRO; N., GARCIA. (2006). *Tutorial de Administración*. www.gestiopolis.com. Consulta: 17-03-2010. 18h34.

¹⁹ Morgan, F. "Proyectos de Inversión", *Estudio de Mercado*, pág. 58.

- Escala de Likert.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.²⁰

Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

- Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas, dentro de las organizaciones, se consideran sumamente importantes para detectar y solucionar problemas, llevando a cabo arreglos (toma de decisiones) efectivos y

²⁰ H., ÁVILA. (1992) *“Introducción a la metodología de la investigación”*. Consulta: 17-03-2010. 18h56. <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>.

oportunos. La capacidad de solución de problemas y toma de decisiones debe ser llevada al nivel más bajo posible dentro de la organización, lo anterior, permitirá aprovechar el conocimiento, la experiencia y la información que el trabajador tiene sobre su entorno de trabajo. Asimismo, que pueda compartir esa habilidad con otros en la organización, para que en equipo analicen y solucionen los problemas que enfrentan.

- **Habilidades Interpersonales y Grupales**

Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- Aprendizaje, habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre.
- Administración personal del tiempo, aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo, mediante la fijación de prioridades y la asignación de tiempo de manera eficiente.
- Atributos personales, comprenden diversas características personales que ayudan a hacer frente a las diarias situaciones de trabajo.

- **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 más básica que es comprenderse bien a sí mismo.²¹

Tener conciencia emocional es poner atención a las emociones que experimentamos y al por qué las experimentamos, y no esperar atenderlas sólo cuando se desbordan.

Desde esta teoría, la inteligencia emocional se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás.

- Habilidades de Motivación y Valores.

Mediante la combinación de las buenas prácticas de motivación con un trabajo significativo, la fijación de metas de rendimiento y utilización de un sistema de recompensas eficaz, se puede establecer el tipo de atmósfera y la cultura que necesita para sobresalir. Es por eso que tienen que ser capaces de motivar a su equipo si desea crear un ambiente de trabajo productivo. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada

²¹ D., GOLEMAN (1998) “*Habilidades Emocionales*”.

situación. La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.²²

- Muestra estadística

En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.²³

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.

²² Consulta: 18-03-2010. 12h41.

<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.mindtools.com/pages/artic>

²³ Samuel S. Wilks, *Mathematical Statistics*, John Wiley, 1962, Sección 8.1

- PYMES

A nivel mundial las empresas han sido clasificadas en términos cuantitativos en base al número de empleados, nivel de activos, volumen de ventas, volumen de ingresos e incluso según el sector económico al que pertenecen. En el Ecuador, a partir de la creación del Consejo Nacional de Microempresas, CONMICRO, como organismo público encargado de regular, coordinar, impulsar y facilitar las actividades microempresariales del país²⁴, se dio la primera definición de microempresa:

“Art. 3.- Entiéndase por microempresa la unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales, que tienen las siguientes características:

- Actividades de Producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones – textil, cuero y calzado, electrónico – radio – Tv, gráfico, químico – plástico, materiales de construcción, maderero, metal mecánica, profesionales, transporte, restaurantes, hotelería y turismo, ecológicos, cuidado de carreteras y otros afines.
- Actividades de autoempleo o que tengan hasta 10 colaboradores.
- Actividades con un capital de trabajo de hasta veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 20.000,0) que no incluya inmuebles y vehículos que sean herramientas de trabajo.
- Actividades registradas en una organización gremial micro empresarial “.²⁵

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa. Los criterios

²⁴ Mediante Registro Oficial No. 2086 del 15 de septiembre del 2004.

²⁵ Decreto Supremo No. 921 de 02 de agosto de 1973 publicado en el Registro Oficial No. 372 de 20 de agosto de 1973. Reglamento: Decreto Ejecutivo No. 2303 de 16 de octubre de 1986 publicado en el Registro Oficial No. 549 de 23 de los mismos mes y año.

utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

Con respecto a la Pequeña Empresa Industrial, la describe como empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente 3000 Dólares por puesto de trabajo. Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa, es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces, una mayor estabilidad económica que el sector micro empresarial.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.²⁶

A continuación, algunas de las fortalezas y debilidades que se consideran dentro del sector de las Pymes.

²⁶ Barrera, M. Ponencia “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”. Congreso de la Pequeña Industria, CAPEIPI. Agosto 2001

Fortalezas:

- Representan el 95% de las unidades productivas.
- Generan el 60% del empleo.
- Participan del 50% de la producción.
- Amplio potencial redistributivo.
- Capacidad de generación de empleo.
- Amplia capacidad de adaptación.
- Flexibilidad frente a los cambios.
- Estructuras empresariales horizontales.

Debilidades:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación del personal.
- Insuficiencia de Financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países

▪ Sector Industrial

Es el sector o conjunto de organizaciones en el que se da la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso productivo se combinan los distintos factores de producción y se generan residuos.

El sector industrial ha supuesto desarrollo económico pero ha sido uno de los sectores que más ha incorporado y absorbido progresos técnicos que son utilizados antes en este sector que en los sectores de la agricultura y servicios. Podemos definir la actividad industrial como la transformación de los recursos naturales a través de sucesivas fases, por procedimientos físicos o químicos.

- Sector Alimentos y Bebidas

Es el sector de la industria manufacturera enfocado en la elaboración, fabricación, transformación, preparación de productos alimenticios de consumo humano, así como de bebidas y sus derivados.

- Sector de Productos de Tabaco

Se encarga de la elaboración y comercialización de tabacos o cigarrillos en todos sus distintos sabores, presentaciones y marcas. Se refiere al sector que siembra, cosecha, produce, o elabora el producto del tabaco, desde la planta como tal, todo su proceso de desarrollo hasta convertir en cigarrillo, producto final para consumo humano.

En el Ecuador, la actividad tabacalera paga en promedio más de 800 mil jornales al año. En total más de 60 mil ecuatorianos derivan sus ingresos de dicha actividad.

- Sector de Productos Textiles.

El sector agrupa a empresas de la rama textil que por cierto en los últimos años en el Ecuador ha registrado un constante crecimiento especialmente en el uso de fibras sintéticas o artificiales como materias primas.

Actualmente la demanda de la mayoría de fibras se abastece con importaciones, sin embargo de que se han comenzado a fabricar hilados sintéticos como es el caso de los poliésteres, previéndose la producción e hilado continuo. Está compuesta por empresas dedicadas a la fabricación de hilos y telas, es una de las más antiguas.²⁷

- Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles

Este sector se refiere a la fabricación de prendas de vestir excepto prendas de pieles. Se refiere a la elaboración, confección, diseño de prendas de vestir y sus relacionados.

La participación de prendas de vestir en el total de exportaciones textiles creció un 4% pasando de representar el 31.78% de las exportaciones textiles del 2002 a representar el 35.78% de ellas en el 2003.

²⁷ CIU 3. SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (Superintendencia de Compañías 2008)

- Sector maderero

En dicho sector se da la producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; aserrado y acepilladura de madera, fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción, fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

La actividad maderera del Ecuador tiene aproximadamente 70 años. No hay que descuidar el potencial de los recursos naturales renovables que mantiene el Ecuador. Solamente 165.000 hectáreas pertenece a plantaciones con bosques cultivados que se encuentran relacionadas directamente con la industria y economía forestal del país, que equivale al 0.01 % del territorio nacional.

- Sector fabricante de productos de papel.

En este sector se realiza la fabricación de pasta de madera, papel y cartón; de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón; de otros artículos de papel y cartón.

- Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.

- Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
- Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas

- Actividades de impresión; Parte A
 - Actividades de impresión; Parte B
 - Actividades de servicios relacionados con la impresión
-
- Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.

En este sector se realiza la fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno; de abonos y compuestos de nitrógeno; de plásticos en formas primarias y de caucho sintético; de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario; de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos; de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador; de otros productos químicos N.C.P.

- Sector de Productos de caucho y plástico.

El crecimiento en términos reales de esta actividad industrial ha superado el de todas las demás en las últimas tres décadas. La actividad química, por estar relacionadas en sus materias primas con el petróleo y sus derivados, es la más susceptible al mercado internacional del crudo. En general a industria química debe importar cerca del 61% de sus materias primas, lo cual significa que es uno de los sectores más beneficiados con la política de desgravación arancelaria.

- Sector de productos minerales no metálicos.

En este sector se realiza la fabricación de vidrio y productos de vidrio; de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural; de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural; de artículos de hormigón, cemento y yeso. Corte, tallado y acabado de la piedra, entre otros.

- Sector de fabricación de metales comunes.

En él se da la fabricación de motores, turbinas, bombas, compresores, grifos, válvulas, cojinetes, engranajes, trenes de engranajes, piezas de transmisión, hornos, hogueras, quemadores para la alimentación de hogares, equipos de elevación y manipulación, maquinaria agropecuaria y forestal, entre otros.

- Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.

En este sector se realiza la fabricación de productos metálicos para uso estructural; de tanques, depósitos y recipientes de metal; de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central; forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia; tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación, entre otros.

- Sector de fabricación de maquinaria y equipo.

En este sector se realiza la fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas; de bombas, compresores, grifos y válvulas; de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión; de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares; de equipo de elevación y manipulación; de otros tipos de maquinaria de uso general.

- Sector de fabricación de vehículos.

En este sector se realiza la fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques, también se da la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores.

- Sector de muebles

- Fabricación de muebles
- Fabricación de joyas y artículos conexos
- Fabricación de instrumentos de música
- Fabricación de artículos de deporte
- Fabricación de juegos y juguetes
- Otras industrias manufactureras N.C.P.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de investigación

Esta investigación sobre habilidades requeridas en los niveles gerenciales de las Pymes en el sector de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, utiliza la investigación aplicada y de campo. Inicialmente, partiremos de un tipo de investigación exploratoria con el fin de describir la formulación del problema planteado, para posteriormente enfocarnos en el análisis de un estudio cualitativo y descriptivo.

Investigación Aplicada

Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad, nuestro principal objetivo es describir las habilidades necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.

La investigación aplicada podríamos catalogarla como: a) aplicada fundamental y b) aplicada tecnológica.

a) La investigación aplicada fundamental

La aplicada fundamental, se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.²⁸

Los conocimientos de esta investigación también podrían, en lo inmediato, coadyuvar a la solución de otros problemas de investigación pura o aun de otros problemas de investigación aplicada básica.

La investigación aplicada fundamental puede ser, a su vez, teórica, experimental, o una mezcla de ambas; dependiente de la naturaleza de su trabajo y sus productos pueden ser artículos científicos publicables, sobre todo si en su desarrollo no está involucrado el interés de una empresa.

b) La investigación aplicada tecnológica

La investigación aplicada tecnológica, o simplemente investigación tecnológica, se entendería como aquella que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficiente, o con el fin de obtener productos nuevos y competitivos en dicho sector.²⁹

La investigación tecnológica, se ha hecho muy a menudo a partir de la investigación básica de punta. En otros casos, la investigación tecnológica se ha hecho con base en la aplicación de conocimientos relativamente divulgados; como un ejemplo de esto, podría mencionarse la computadora personal o la mejora de procesos en la planta industrial.

²⁸ www.fiains.uat.edu.mx. "La investigación Aplicada". 19 de mayo de 2010 10h30am.

²⁹ *Ibíd.*

Investigación de Campo

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de que modo o por que causas se produce una situación o acontecimiento particular.³⁰

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Cuando los datos se recogen directamente de la realidad se les denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por el, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efecto en las conductas observadas.

³⁰ **Mitecnologico.com** “Metodología de la Investigación”. 19 de mayo de 2010, 11h36am. <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>

Se analizó a los gerentes en el ámbito humano, ya que como líderes de una organización, deben manejar un tipo de liderazgo acorde a las necesidades requeridas por el sector, deben saber controlar sus emociones, maximizar sus recursos, enfocar sus energías para la persecución de los objetivos propuestos. Para esto sin duda requiere de un conjunto de habilidades que le servirán dentro de todos los contextos que engloba el liderazgo empresarial.

El instrumento de medición es un cuestionario diseñado por el grupo de docentes FALIMAR, que tendrá 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Likert.

2.1.2 Métodos de Investigación

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

Las características de la investigación cualitativa son:

- Centrada en la fenomenología y comprensión
- Observación naturista sin control

- Subjetiva
- Inferencias de sus datos
- Exploratoria, inductiva y descriptiva
- Orientada al proceso
- Datos amplios y profundos
- No generalizable
- Holista
- Realidad dinámica

Investigación Cuantitativa

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística.

Las características del método cuantitativo son:

- Propensión a comunicarse con los sujetos del estudio.
- Comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados.
- Mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural.
- Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población.
- Los métodos de investigación incluyen: experimentos y encuestas.
- Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.
- Pueden ser descriptiva, analítica y experimental. Se limita a preguntar.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

Una vez recopilada la información, se analizó la presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas y de los subsectores del estudio. Se estudió los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables:

- Gerente General
- Jefe
- Supervisor
- Género
- Rango de edad
- Años de experiencia en el cargo
- Formación académica
- Perfil profesional.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Se realizó entrevistas a cada uno de los gerentes, jefes y supervisores dentro de los subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería de las 22 pymes escogidas, lo cual nos permitirá obtener resultados más puntuales, y con mayor profundidad; ya que las mismas son realizadas persona a persona y permiten descubrir motivaciones, habilidades, valores, aptitudes en base al cuestionario que desarrollarán. Dentro de la investigación descriptiva, se utilizó preguntas estructuradas en base

a la escala de likert con las 5 opciones de respuesta, en la cual las variables eran desde siempre hasta nunca, se transformó en valoraciones de 5 a 1, considerando 5 como siempre, hasta 1 como nunca. Todo esto con el objetivo de mejorar la calidad del análisis de nuestros datos.

Para el desarrollo del cuestionario se trató de animar, motivar y alentar al encuestado a comprometerse con la entrevista, a cooperar y a contemplar las preguntas. Al ser un cuestionario elaborado por el grupo de docentes FALIMAR, las preguntas y el contenido que se incluyó en el cuestionario, ha sido analizado de tal manera que se obtuvo la mayor información posible por parte de los entrevistados.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias necesarias para nuestra investigación fueron obtenidas en la Superintendencia de Compañías, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, en internet, revistas y libros, los cuales nos han proporcionado el número de empresas que se encuentran en el sector manufacturero de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confeitería.

Para recabar información teórica acerca de las habilidades estudiadas por Edgar Schein, se utilizó datos secundarios externos, es decir

materiales publicados y bases de datos computarizadas., especialmente libros escritos por el mismo autor que propone las habilidades gerenciales, en especial aquellos enfocados a la cultura organizacional. Las fuentes comerciales fueron de gran ayuda pues emiten mucha información en forma de libros, publicaciones periódicas, diarios, revistas, reportes y literatura comercial; toda esta información se la puede encontrar en guías, directorios, índices y datos estadísticos.

En lo referente a las bases de datos computarizados, utilizaremos tanto las que son en línea, el Internet y las que están fuera de línea también. Todas estas a su vez nos proporcionarán bases de datos bibliográficas, numéricas, de texto completo, de directorio y para fines específicos.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Se procedió a tabular los resultados en Excel y en el programa estadístico SPSS. Se ponderó los datos obtenidos para que sean más representativos de ciertas características de la población objetivo, calculando porcentajes y encontrando que habilidades se requieren para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la industria manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios.

Para la transformación de las respuestas, se manipuló los valores de las escalas para garantizar que puedan compararse con otras escalas o que los datos se presten para el análisis. Pero como lo mencionamos

anteriormente estos ajustes estadísticos serán utilizados solo en el caso que sea necesario.

La información recopilada por medio de fuentes primarias y secundarias será presentada en:

- Gráficas de columnas, barras y pasteles.
- Cuadros explicativos
- Tablas que contengan los datos de las respuestas de acuerdo a las variables requeridas.
- Transcripción de artículos obtenidos de fuentes secundarias.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Una vez recopilados todos los datos, es necesario la preparación de los mismos, el cual debe iniciarse inmediatamente obtenida la información de la tabulación de las encuestas, así se detectan posibles problemas y al mismo tiempo nos permita incorporar las acciones correctivas necesarias. Una vez culminado el proceso de investigación en las empresas, con todas las encuestas realizadas, el centro de cómputo de la Universidad Católica del Ecuador, tabuló, agrupó y entregó de manera condensada, la información recabada de todos los gerentes, jefes y supervisores que hayan colaborado con el proyecto. Se requieren mínimo 2 personas por empresa, para que la muestra sea significativa. Gracias a esta importante colaboración, los datos son más confiables, sin perder información.

2.1.5 Método Estadístico

Para un correcto procesamiento de los datos es necesario el uso de técnicas estadísticas, las mismas que pueden ser técnicas univariadas, técnicas multivariadas o técnicas de dependencia. Se utilizó las técnicas necesarias según nuestros requerimientos para el procesamiento de los datos. Mediante el programa SPSS, se realizó el análisis estadístico, utilizando tablas descriptivas con la muestra en base a las variables generales escogidas, de acuerdo al género, rango de edad, nivel jerárquico, estudios, experiencia. Las tablas resaltan el predominio de las variables de acuerdo al requerimiento de análisis, recalando cuales son las habilidades sobresalientes de los subsectores en base a las variables analizadas.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

“Las Habilidades Gerenciales requeridas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería”.

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

En nuestro país las Pymes se categorizan de acuerdo a distintos criterios, los más relevantes son:

- Por el valor bruto de ventas y los activos totales, parámetros adoptados por la Superintendencia de Compañías, en aplicación de la Normatividad Andina, clasifica a las sociedades en: Grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Las pequeñas empresas son aquellas cuya facturación anual está entre los USD 100.000 y 999.000. Mientras que las medianas empresas son aquellas cuya facturación anual está entre USD 1.000.000 y 5.000.000. La micro empresa es aquella que factura menos que el rango mínimo de la pequeña empresa, y la gran empresa aquella que supera el rango máximo de la mediana empresa.
- Por la actividad económica principal que desarrollan: Comercio, industrias manufactureras, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, transporte, almacenamiento y comunicaciones, explotación de minas y canteras, construcción, agricultura, intermediación financiera, suministros de electricidad, gas y agua, pesca, hoteles y restaurantes, y otras actividades.

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen las compañías limitadas 37.3% y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales 35.2%. Puede afirmarse entonces que en la conformación del capital de la pequeña industria se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. De todos modos es importante señalar que el 97% de las PYMES ha obtenido el RUC, lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.³¹

3.1.1 Entorno General

La manufactura (del latín *manus*, mano, y *factura*, hechura)³² trata sobre la transformación de materias primas en productos terminados para su venta. Involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados.

La industria alimenticia es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico, principalmente.

El término puede referirse a una variedad enorme de la actividad humana, desde artesanías incluyendo alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en la cual las materias primas se transforman en bienes terminados a gran escala.

³¹ Cfr. PÉREZ, A., Presidente Sector Alimenticio “Expo Alimentar”, CAPEIPI. Abril 2009.

³² Cfr. WIKIPEDIA. www.wikipedia.com “Industria Manufacturera” 10 de mayo de 2010 23h30.

Mundialmente, el progreso de esta industria ha afectado en la alimentación cotidiana aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción está ligado con un esfuerzo progresivo en vigilancia de higiene y de leyes alimenticias de los países intentando regular y unificar procesos y productos, es así que día a día nuevos controles, normas, y leyes regulan la calidad, proceso, manipulación, higiene, y en general, el tratamiento que se les da a los alimentos que serán vendidos al público consumidor.

3.1.1.1 Globalización

Si se quisiera resumir en una sola palabra el hecho más significativo de la historia económica contemporánea, esa palabra debería ser “*Globalización*”. Este proceso tiene sus inicios en la década de los 70 pero es a finales de los años 90 donde llega a consolidarse. La globalización económica se caracteriza por la libre circulación en el mundo de bienes y servicios como resultado de este proceso, han aumentado la formación de bloques regionales, con el objeto de alcanzar mayores niveles de competitividad y desarrollo en cada país. Entre los principales tenemos: Unión Europea, ALCA, TLC, etc.

Al igual que los países, las empresas obligatoriamente adquieren nuevos conocimientos para ser más competitivas, incentivando así el desarrollo de la ciencia y tecnología. El uso de los medios

informáticos como el internet, correo electrónico, han permitido la reducción de barreras de tiempos y espacio, contribuyendo así, al nuevo medio de comunicación e intercambio.

En América Latina un porcentaje muy alto del empleo total se genera en las pequeñas y medianas empresas, incluyendo las microempresas, lo cual implica que los ingresos y las posibilidades de desarrollo de la abrumadora mayoría de la población están directamente ligados al desempeño de estas empresas. De forma que el fomento de las pequeñas y medianas empresas es de gran importancia para el crecimiento de cualquier economía.³³

Gracias a la globalización se conformó un mercado financiero único, un desarrollo espectacular de las comunicaciones y transporte, y un considerable aumento del comercio.

3.1.1.2 Tecnología

El proceso de internacionalización creciente exige también una serie de innovaciones estratégicas por parte de las empresas. La transparencia y la globalidad de los mercados y, con esto, el cambio implícito a la gestión comercial, constituyen un reto de primer orden para la pequeña y mediana empresa.

³³ Cfr. Porter M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Revista Facetas. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional.

En este contexto, la velocidad se convierte en un factor clave de éxito. Actualmente la tecnología iguala las capacidades de los pequeños y de los grandes. Las Pymes tienen sus propias ventajas, flexibilidad, adaptabilidad y rapidez en el momento de tomar las decisiones.

El primer requerimiento tecnológico de las Pymes es disponer de un procesamiento de datos funcional y eficiente. La información ha de poder transmitirse y procesarse al instante. Por eso es necesaria una automatización y una integración de los principales procesos internos y externos de la empresa. Se han de incorporar cada vez más los proveedores y clientes a la propia planificación y, de esta manera, vincularlos estrechamente a la propia empresa.

Algunas tecnologías que ofrecen una respuesta a las necesidades antes comentadas, y con un orden lógico de implementación que podría variar dependiendo de las necesidades de negocio específicas de las Pymes son:

PPS (Planning, Production and Scheduling). Programa que da respuesta a los procesos de planificación y control de la producción. Incluye control gráfico, gestión de la fabricación, planificación de la capacidad, planificación avanzada y programación de la producción, control de presencia, control de accesos y captura de datos en planta.

ERP (Enterprise Resource Planning). Es un programa que sirve para dar respuesta a la organización interna y a sus procesos. Incluye compatibilidad financiera, cálculo de costes, administración de material, logística, compras y ventas, gestión documental.³⁴

³⁴ “Las Pymes y la Tecnología” <http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php>. 12-05-2010. 23h06.

Sin lugar a dudas, las pequeñas y medianas empresas se encuentran actualmente ante una oportunidad histórica por lo que respecta al aumento de su competitividad mediante el uso inteligente de las nuevas tecnologías.

La CAPEIPI ha creado un fondo de financiamiento tecnológico denominado “Innovación Tecnológica y productividad”, cuyo objetivo es fomentar el cambio tecnológico para mejorar la competitividad. Se busca apoyar a las PYMES en la generación de innovaciones mediante el fortalecimiento de sus capacidades tecnológicas a fin de producir cambios en sus productos; en los procesos productivos y/o en la organización empresarial, que permitan elevar su competitividad.³⁵

En un estudio realizado por el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC, sobre el Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, se encontró que actualmente el 29.1% del equipamiento de las Pymis, es considerado por los empresarios como de accionamiento manual; el 43.6% semiautomático; el 23.6% automático y el 3.7% computarizado.

Al interior de los sectores prevalece la maquinaria y equipo con accionamiento manual en madera y muebles 44.6% y minerales no metálicos 42.9%. Los sectores con mayor equipamiento

³⁵ Cfr. Pérez, Alberto. “CODEPYME”. Revista Expo Alimentar edición No. 2 Agosto 2009, pag. 3.

semiautomático son: cuero y calzado 56%, alimentos 47.5%, metalmecánico 47.3% y confecciones 46.7%. Imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática 55.9%, seguido de productos químicos 32.1%.³⁶

De modo general, el proceso de modernización tecnológica del sector, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.

3.1.1.3 Economía

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

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador representan el 84.31% del número de establecimientos de todo el sector industrial, ocupa el 37.60% de todo el personal ocupado en el sector, aporta con el 19.41% del valor agregado y con el 23.76% del valor de la producción.³⁷

³⁶ [<http://www.insotec-ec.com/>] **Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria**. Consulta: 06-2010.

³⁷ “**Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria**” MICIP. Marzo, 2002.

Las actividades en las cuales existe una mayor participación de PYME'S son: “alimentos y bebidas con el 26.30% del total del personal ocupado; textiles, prendas de vestir y cuero con el 18.60%; sustancias y productos químicos con el 15.20%, productos metálicos con el 13.10%; papel y productos de papel con el 7.10%”³⁸

En Ecuador casi el total del universo empresarial ecuatoriano está constituido por pequeñas y medianas empresas (PYMEs), y son ellas las que contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto y generan empleo. Recientemente se publicó en un diario que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del país aportan cerca del 13% del PIB, las PYMEs emplean 1,2 millones de mano de obra, y que de las 600 mil PYMEs registradas en el país, cerca de 500 envían su producción a mercados externos, según datos registrados en la Federación Nacional de Cámaras de la pequeña industria (Fenapi).

CUADRO No. 3

Sector Real		
PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)	2008 (*)	2009 (*)
Tasa de variación anual (USD 2000)	7,24%	0,36%
PIB (millones USD 2000)	24.032,49	24.119,45
PIB per cápita (USD 2000)	1.741,00	1.722,00
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2009.III	2009.IV
PIB TOTAL	0,13%	0,33%
Explotación de minas y canteras	-2,63%	-1,83%
Servicios(++)	0,31%	0,25%
Comercio al por mayor y menor	1,18%	2,60%
Industria manif.(excluye refinación de petróleo)	-0,39%	0,65%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,23%	0,18%
Construcción	2,10%	-0,81%
Otras Ramas(+++)	-0,16%	-1,19%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: www.bce.fin.ec

³⁸ TORRES, R. “Las Pymes y el Funcionamiento Económico” Revista Ecos No. 2, Abril 2008.

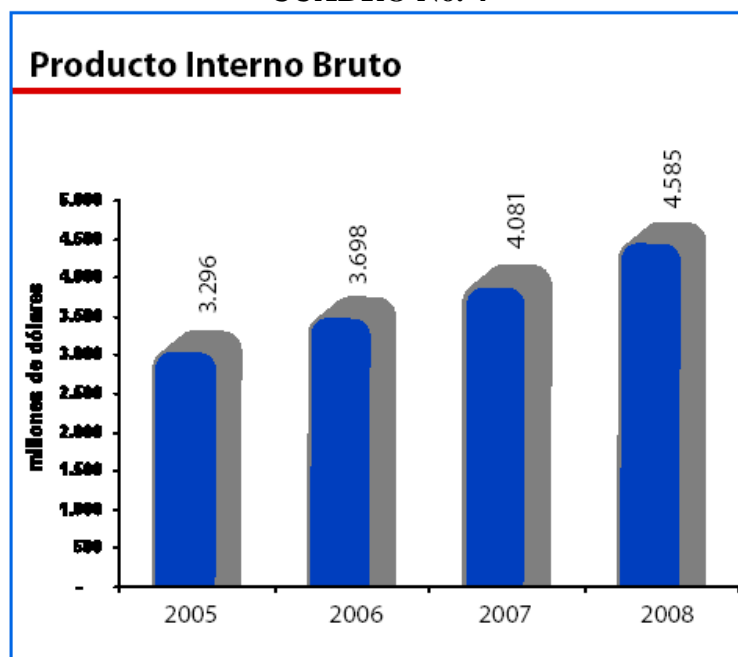
Entre los años 1998 y 2004, la estructura de generación de valor en la industria manufacturera cambió como consecuencia del dinamismo de sectores como la “Fabricación de productos minerales no metálicos”, “Fabricación de sustancias y productos químicos”, “Fabricación de metales comunes” y “Fabricación de muebles y otras manufacturas no clasificadas en otra parte”. Estos sectores aumentaron su participación en el valor agregado del sector. Por el contrario, otras industrias como la “Elaboración de productos alimenticios y bebidas”, “Fabricación de productos de caucho y plástico”, “Fabricación de Productos textiles” y “Fabricación de vehículos automotores”, disminuyeron su aporte al valor agregado, en el mismo período.

La rama que más aporta al PIB Industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera. En el cuadro No. 6 podemos observar el crecimiento en millones del PIB anualmente. En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En el 2009, la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio.³⁹

El cuadro No. 4 indica que el sector manufacturero ha ido recuperándose en los últimos años, principalmente en el 2008.

³⁹ “*Estadística Económicas*” Cámara de Industria de Guayaquil, 2009.

CUADRO No. 4



Fuente: Cámara de Industria Guayaquil

CUADRO No. 5

Producto Interno Bruto por rama del Sector Industrial	2007 millones de dólares	2008 millones de dólares	Tasa de variación dólares de 2000	Estructura Porcentual
Alimentos y bebidas	2.045	2.273	4%	55%
Productos textiles	514	553	2%	14%
Productos de madera	497	571	7%	10%
Productos no metálicos	329	387	9%	7%
Papel y Productos de Papel	204	229	6%	4%
Fab. de químicos, caucho y plástico	285	331	10%	7%
Otros	209	241	9%	4%
PIB Industrial	4.081	4.585	4,71%	100%

Fuente: Cámara de Industria Guayaquil

Según un estudio realizado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en el año 2004, una de las ramas de la actividad económica con mayor producción en este sector económico es: Elaboración de productos alimenticios y bebidas, el mismo que cuenta con un promedio de 420 establecimientos y la concentración promedio de los periodos de estudio de dichos establecimientos se encuentra en la región Costa con un 51,6%; de igual forma la industria mencionada tiene un promedio de 44.3% de consumo intermedio.

3.1.1.4 Política y Legislación

La CAPEIPI en busca del desarrollo continuo, la implementación de nuevas estrategias, y el crecimiento del sector industrial que representa, con la finalidad de mantener el equilibrio en la Balanza de Pagos, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, adoptó medidas de salvaguardia y de restricciones a las importaciones de bienes de consumo que se producen en el país, que protegen principalmente al sector Alimenticio.⁴⁰

Del subsector de la industria alimenticia, se restringen básicamente las importaciones de azúcares y productos de confitería, cacao y sus preparaciones, preparaciones de frutas y hortalizas y bebidas y líquidos alcohólicos, en los cuales el aparato productivo nacional se encuentra en capacidad de abastecer al mercado local, aunque en algunos de los segmentos aquí citados, los precios de sus productos no son muy competitivos.⁴¹

Para la creación de estas salvaguardias se han considerado factores como la capacidad del sector productivo, las disponibilidades y procedencia de materia prima y los precios del mercado interno. Las salvaguardias, restricciones y recargos arancelarios antes referidos, rigen para productos que pueden ser reemplazados por la industria nacional y consecuentemente, podrán generar oportunidades para el

⁴⁰ Cfr., CHICAIZA, E. “**Alianzas Estratégicas**”. Revista Expo Alimentar edición No. 2, agosto 2009.

⁴¹ Cfr. PÉREZ, A. “**CODEPYME**”. Revista Expo Alimentar edición No. 2 Agosto 2009, pag. 3

sector productivo del país, del Distrito Metropolitano de Quito, y la provincia en particular, los mismos que se presentan a continuación:

- a. *Producción de materias primas naturales para la industria de cosméticos y productos de tocador*: tiene oportunidades de desarrollo, aún más cuando la demanda del mercado nacional e internacional se orienta a los productos naturales, que el país y Quito, se encuentran en condiciones de proveer.
- b. *Producción de calzado*: tiene oportunidades para su reactivación por el recargo arancelario de US\$10 para cada par de zapatos. Todo dependerá sin duda de la relación calidad/precio que la industria nacional pueda ofrecer al consumidor final, además de la innovación en los diseños y la elaboración de los acabados.
- c. *Producción de frutas naturales*: que por calidad y precio sean capaces de posicionarse en el mercado interno y aún de manera parcial, sustituyan a las importaciones de frutas como manzanas, peras y uvas, que llegan del sur del continente.
- d. *Producción de frutas y hortalizas preparadas*: también podrían aprovechar segmentos del mercado que no alcanzarían a ser cubiertos por las importaciones. En la última década la industria nacional ha mejorado considerablemente su oferta, aunque el factor innovación y la relación calidad/precio constituyen elementos importantes para mejorar la competitividad y sostenibilidad del subsector.
- e. *Producción de cerámica*: podría aprovechar el arancel específico de US\$0.10 por kilo neto aplicado a estos artículos. Un elemento

clave de competitividad estará dado por la originalidad e innovación de los diseños.

- f. *Actividad de reciclaje de papel y cartón*: tendrían que ser promovidas para abastecer a la industria nacional de materia prima, la mayor parte de la cual es importada. Constituye otros elementos que coadyuve al desarrollo económico del Distrito Metropolitano y de la región y específicamente, al estrato urbano marginal.
- g. *Industria textil (fibras, telas y confecciones)*: la oportunidad de cubrir segmentos de esta rama que serían encarecidos por el arancel de US\$12 por kilo neto, aunque el sector debería tratar de optimizar sus costos, que en la actualidad son demasiado altos con relación a los de nuestros vecinos.⁴²

De igual forma, el gobierno representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el pasado 12 de mayo del 2010, suscribió la promoción e implementación del Proyecto “Exportación por Envíos Postales para Medianas, Pequeñas y Micro Empresas”. El proyecto es conocido como “Exporta Fácil”, un programa de cooperación y asistencia técnica que permitirá incrementar las exportaciones de los pequeños y medianos empresarios. Cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que financiará la primera fase del proyecto.

⁴² *Ibíd.*

El proyecto es de gran importancia para Ecuador porque constituye la aplicación práctica de preceptos constitucionales como el incentivo y la promoción de las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal, para favorecer a grupos poblacionales en situación menos ventajosa.

Ya sea a través de la asesoría empresarial o legal, capacitación, financiamiento, etc., muchas organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, cumplen un papel fundamental en el desarrollo y éxito de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

Entre las principales tenemos:

- FONDEPYME, programa sustantivo para el fortalecimiento del sector de las MiPymes, concebido por el Ministerio de Industrias y Productividad, basado en la generación de condiciones favorables por parte del Gobierno y la realización de iniciativas por parte de los emprendedores.
- CONQUITO, agencia de desarrollo económico local, que apoya a la formación de nuevos emprendimientos empresariales, creando espacios con facilidades físicas y asesoría técnica necesarias para fortalecer proyectos o ideas de negocios.
- CFN, que colabora con el financiamiento de la micro, pequeña y gran empresa, como respuesta a las necesidades de fomento, asistencia financiera y técnica de los sectores

productivos del país. Las Pymes de Pichincha, 29% se constituyen en las mayores beneficiarias del crédito CFN, en Guayas 27% y Manabí 9%.

- Mercado de Valores, siendo una alternativa de financiamiento e inversión para las Pymes, a través de la emisión de acciones, emisión de títulos de deuda, emisión de valores derivados de procesos de titularización y el REVNI (Registro Especial de Valores No Inscritos).⁴³

3.1.1.5 Negocios Internacionales

La industria manufacturera ha tenido a lo largo de su historia, una balanza comercial desfavorable, debido a que las importaciones de materias primas, productos intermedios y bienes de capital, siempre han ido superiores a las exportaciones de productos industrializados. Esto demuestra la gran dependencia que tiene del exterior, la industria ecuatoriana.

Entre las razones de mayor incidencia por lo que las Pymes no exportan o tienen dificultades para hacerlo están: la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes; desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales; precios no competitivos; limitaciones en la calidad; trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

⁴³ “*PYMES La pequeña y mediana empresa en el Ecuador*”. Ekos. Pag. 66-75.

3.1.1.6 Cultura

La cultura organizacional modela, guía, determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado. Esto es poco aparente en organizaciones pequeñas, como puede ser el caso de una PYME pero cada una de ellas desarrolla una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.⁴⁴

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

En el proceso de análisis previo al Plan Estratégico, que toda organización debe desarrollar, es importante hacer un diagnóstico exhaustivo de la cultura y el clima laboral, ya que éstos influyen en el comportamiento de los trabajadores. Los comportamientos resultantes de la cultura organizacional, influyen en la atención al cliente interno y externo, la eficiencia y la producción de la organización, y estos a la vez en el índice de rentabilidad de toda las Pymes de la industria.⁴⁵

En un estudio realizado por el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC, sobre el Diagnóstico de la

⁴⁴ [www.caf.com]. “**Incorporando las Pyme al proceso productivo**”. 13 de mayo de 2010. 22h54.

⁴⁵ IRIGOYEN, H. – Puebla Francisco, “**Pymes su economía y organización**”, Ediciones Macchi, 1997

Pequeña y Mediana Industria, se encontró que el 54% de las empresas habrían definido su misión y el 72% sus metas. Además, en el 73% los trabajadores las conocerían y, por lo tanto, las compartirían y trabajarían para ellas en el ejercicio de sus actividades cotidianas. En el 87% de los casos, los gerentes manifiestan disponer de información oportuna para la toma de decisiones.⁴⁶

3.1.1.7 Diversidad laboral

En lo referente a empleo, los sectores de alimentos 20.7%, textil y confecciones 20.3%, maquinaria y equipo 19.9% y productos químicos 13.3%, generan el 74% de plazas de trabajo de las PYMES. Se ha determinado según varios estudios, que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50, y con más de 50 empleados, el 10.4% de PYMES.⁴⁷

Según una encuesta realizada por el INEC, el sector de alimentos y bebidas es el que genera la mayor cantidad de empleos 46% y en términos absolutos es el que concentra la mayor parte del valor agregado 41% de la industria manufacturera.

⁴⁶ [<http://www.insotec-ec.com/>] **Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria**. Consulta: 06-2010

⁴⁷ [<http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme>] **“Características y aportes de las Pymes”**. 16-07-2010.

En cuanto a la generación de empleo, la conservación y envasado de pescado y productos de pescado es la actividad manufacturera que genera la mayor cantidad de puestos de trabajo.

Estos porcentajes permiten identificar las estrategias que en términos generales prevalecen en cada sector. De esta manera, aquellos sectores en los cuales se observa un aumento de la generación de empleo acompañado de un incremento de la PML (Productividad Media del trabajo), una variable económica clave para describir la competitividad y la eficiencia en la utilización del factor trabajo y en este sentido⁴⁸; tendrían una importante contribución de empresas que han enfatizado la creación de valor con base en un mejor aprovechamiento del capital humano, sea a través de una mejor capacitación, de una adecuada organización de los procesos o de la incorporación de nuevas tecnologías, que ha permitido incrementar la productividad laboral a la vez que ha posibilitado el aumento del empleo; de esta manera la estrategia que prevalece es el aumento de la Productividad con eficiente utilización del capital humano.

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

Antes de mencionar las fuerzas competitivas que afectan al sector y subsectores, es importante analizar la competitividad del Ecuador, ya que la misma afecta, en mayor o menor grado, a todos los sectores productivos.

⁴⁸ [www.inec.gob.ec] “Encuesta de Manufactura del INEC”. Consulta: 20-08-2010.

De acuerdo al estudio realizado por Michael Porter sobre esta materia, Ecuador es uno de los países menos competitivos en el mundo, debido a que centra su estrategia empresarial en la explotación de recursos naturales y en la utilización de mano de obra semicalificada, lo que se manifiesta en el poco valor agregado de los productos.⁴⁹

En temas puntuales como tecnología, infraestructura o el estado del sistema financiero, la situación del Ecuador es deplorable. Por ejemplo, el país se ubica en los últimos lugares en cuanto a accesos a internet, número de líneas telefónicas por habitante, estado de las carreteras, etc., lo que ha repercutido en los bajos niveles de competitividad del sector productivo, provocando el deterioro de la calidad de vida de los ecuatorianos. De igual forma, los constantes problemas políticos, la ubicación del Ecuador en GAFISUD respecto a las deficiencias que tiene el país en la lucha contra el narcotráfico, terrorismo y el lavado de activos, la inestabilidad económica, el incremento de impuestos, entre otros temas, hacen que seamos menos atractivos para realizar cualquier tipo de inversión extranjera y por ende, menos competitivos a nivel mundial.

Para revertir esta situación, se debe mejorar la productividad del país, ya que es la única forma de alcanzar mejores niveles de competitividad y desarrollo, para lo cual, el Ecuador debe tener una visión clara y nítida de hacia dónde debe dirigirse la economía y cuáles deben ser los cambios necesarios para cumplir con estas metas.

⁴⁹ Cfr. Mercedes, ALVARO. “O Somos competitivos o sucumbiremos”2001.

Asimismo, la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias correlacionadas y competitivas, es un determinante de la productividad y un factor preponderante para que una industria tenga éxito en los mercados externos.⁵⁰

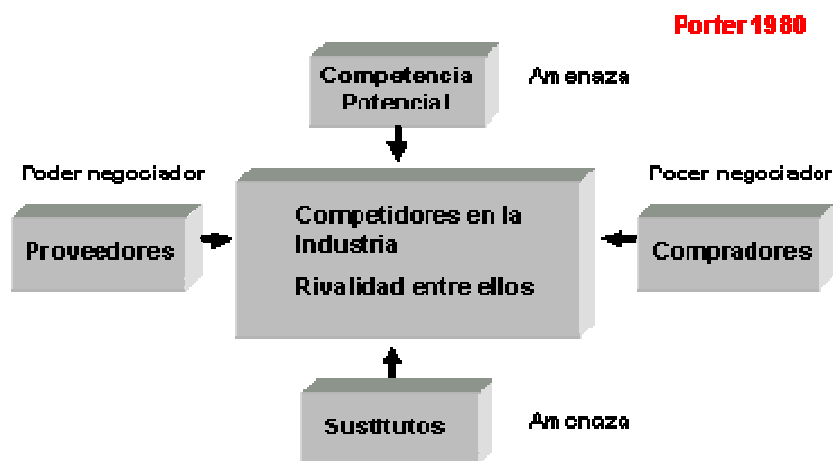
Se engloban en cinco fuerzas competitivas, las cinco fuerzas determinadas por Michael Porter:

- Entrada de nuevos competidores
- Aparición de productos sustitutos
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de compradores
- Rivalidad entre competidores

“El poder colectivo de estas cinco fuerzas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital”⁵¹

CUADRO No. 6

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: Fuerzas de Porter. www.monografias.com

⁵⁰ Kotler P., Jatusripitak S. y Maesincee S. (1998). *El Marketing de las Naciones*. Editorial Paidós.

⁵¹ PORTER, M. "Ventaja Competitiva". Continental, México, 1992, p. 22.

3.1.2.1 Competidores

En el sector Manufacturero los competidores actuales dentro de las Pymes son numerosos, debido a que la mayoría de pequeñas empresas son familiares. Existe una amplia gama de productos que puede ofrecer este sector, así mismo, la variedad y diversidad son infinitas.

En promedio, la PYMI ocupa el 62% de su potencial de producción. Papel e imprenta es el sector con niveles más altos de utilización 72%, y minerales no metálicos el que tiene un porcentaje más bajo 53.5% de capacidad utilizada.⁵²

Los bajos niveles de utilización se deben a limitaciones del mercado, la competencia entre empresas locales y con la oferta importada. En ciertos sectores, como confección y calzado, el tema del contrabando es una preocupación fuerte.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

⁵² BARRERA, M. "Situación y Desempeño en las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional". CAPEIPI. 2001

Actualmente, con los avances tecnológicos, la creación de nuevas necesidades a las que el hombre se hace dependiente, no existe negocio alguno en el mercado que termine de ofrecer y satisfacer todo tipo de demandas de la sociedad, por lo que, los nuevos negocios, las pequeñas y medianas empresas siguen creciendo en número, demanda, ventas y activos. Esto hace que las nuevas ideas de negocios sean cada día más innovadoras y puedan entrar con facilidad al mercado.⁵³

3.1.2.2 Nuevos participantes

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La competencia potencial día a día aumenta, gracias al ingreso de nuevas líneas que cubran diferentes necesidades, o que incluso tengan un plus, una ventaja competitiva relacionados con competidores actuales. Algunas de las barreras de entrada existentes son:

- *Economías de Escala:* Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

⁵³ Cfr. Fairbanks M. y Lindsay S. (1999). *Arando en el Mar, Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*. Editorial Mc.Graw Hill.

- *Diferenciación del Producto:* Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival, por eso se debe crear la percepción de una calidad más alta, que erosionan ésta barrera
- *Inversiones de Capital:* Si el negocio tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste.
- *Desventaja en Costos independientemente de la Escala:* Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.
- *Acceso a los Canales de Distribución:* En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por los proveedores establecidos, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

- *Política Gubernamental*: Las mismas pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.⁵⁴

En el sector industrial de manufactura de las Pymes, las barreras de entrada son altas, debido a que las inversiones que se necesitan para poner en funcionamiento, extractoras, refinerías, y en general maquinaria, son cuantiosas y principalmente se requiere de maquinaria especializada importada, por lo que los costos por traer maquinaria del exterior, se vuelven más elevados. Además es una industria en la cual se necesitan producir volúmenes precisos, que cubran la demanda, para ser competitivo.

Las barreras de salida también son altas, porque los equipos que se utilizan son muy especializados, por consiguiente hay pocos potenciales compradores.

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

Para una proporción elevada de empresas, el mercado no es atractivo debido, básicamente, a: amenaza de nuevos competidores extranjeros; presión de productos sustitutos y a la dependencia de pocos proveedores.

⁵⁴ [<http://es.wikipedia.org/wiki>] “**Análisis Porter de las cinco fuerzas**”. Consulta: 25-09-2010.

Sus debilidades mayores radicarían en: amenaza de nuevos competidores locales y dependencia de pocos compradores, debido a la limitada capacidad de compra de los estratos de la población demandan en mayor medida bienes de origen nacional; ausencia de una política de compras estatales, y, posiblemente, débil capacidad exportadora.

En lo referente al sector de Alimentos y Bebidas, no podrían existir sustitutos de dichos productos debido a que son de primera necesidad, indispensables para vivir. Sin embargo, existen nuevos productos que con ideas innovadoras y actuales, han ingresado a este mercado.

En los últimos años, la demanda de productos elaborados alimenticios naturales procedentes de las economías industrializadas caracterizadas por el elevado poder adquisitivo de su población, viene registrando incrementos sustanciales tanto en volúmenes como en variedad de productos que dichas sociedades están en capacidad de consumir. En ese sentido, un desafío importante para la industria alimenticia nacional constituye su entrada al mercado mundial, para lo cual se requiere un trabajo conjunto y estratégico con el sector primario de frutas, legumbres, hortalizas y hierbas aromáticas.

Obviamente, será necesario que los sectores productivos ecuatorianos primarios generen una oferta consistente y sana; y los

industriales, cumplan con estándares de calidad, presentación y diseños originales, además de precios competitivos para efectivamente, ponerse a la par de los productos alimenticios que han incursionado en el mercado mundial.

3.1.2.4 Clientes

El mercado es de igual forma atractivo en lo relacionado con los clientes ya que éstos se encuentran organizados de acuerdo al lugar de trabajo, preferencias alimenticias, necesidades básicas, empresariales, personales, de segunda y tercera necesidad.

En el mercado de productos finales el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existen muchos productos, con diferentes precios y empaques. Además el consumidor final es muy sensible al precio y hay poca fidelidad hacia una determinada empresa o marca.

3.1.2.5 Proveedores

Tanto en el mercado de productos intermedios, como en el de productos finales, el poder de los proveedores no es muy elevado, ya que en el primer caso, la mayoría de productores son pequeños y en el segundo caso, los proveedores tienen que aceptar las condiciones impuestas por el empresario, porque la mayoría de estas, adolecen de

falta de financiamiento y de una limitada capacidad de almacenamiento, distribución, manejo de cartera de clientes, etc.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Algunos factores asociados a esta fuerza de Michael Porter aplicados a la idea de negocio son:

- *Facilidades o costes para el cambio de proveedor seleccionado para la venta de la materia prima principal:* costos de cambio de proveedor de insumos y adicionales.
- *Grado de diferenciación de los productos* que ofrece el proveedor, al ser el único que tenga en su gama de productos cierta variedad que tiende a ser escasa por épocas del año y sectores geográficos (costa, sierra, oriente, etc.)
- *Concentración de los proveedores:* a través de uniones que impongan el alza de precios, obligando a consumir el producto a un precio en común.
- *Amenaza de integración vertical hacia adelante* de los proveedores.

- *Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final:* incremento de precios debido a exclusividad y carencia de productos, que obligan al empresario a comprar el producto bajo las condiciones antes expuestas, depende también de la demanda e inflación que se presente en la actualidad.⁵⁵

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

De acuerdo a la estructura del CIIU3 existen 17 sectores económicos del Ecuador, como se presenta en el cuadro No. 7.

CUADRO No. 7

ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA CIU NIVEL 1

CIIU3	DESCRIPCIÓN
A	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA
B	PESCA.
C	EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS.
D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
E	SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.
F	CONSTRUCCION.
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.
H	HOTELES Y RESTAURANTES
I	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.
J	INTERMEDIACION FINANCIERA.
K	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.
L	ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.
M	ENSEÑANZA.
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.
O	OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.
P	HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.
Q	ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES.

Fuente: Superintendencia de Compañías. Dirección de Estudios Societarios.

⁵⁵ [<http://es.wikipedia.org/wiki>] “Análisis Porter de las cinco fuerzas”. Consulta: 25-09-2010.

La Industria Manufacturera de acuerdo con estadísticas económicas del Banco Central correspondientes al año 2008, aporta con un 14% al Producto Interno Bruto nacional. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera. En Ecuador, el 90% del total de las empresas registradas, son pequeñas y medianas. Sin olvidar que el 25% del PIB no petrolero corresponde a lo producido por las Pymes. Y el 65% de las plazas de trabajo en Ecuador, provienen de una Pyme, a la vez, presentan una gran capacidad para dinamizar la economía, moviendo su producción mayormente al mercado de las grandes ciudades, como también hacia las provincias cercanas y fronterizas, y destinando alrededor de un 5% de la producción a los mercados internacionales. Para el estudio de las características de este importante sector de la economía ecuatoriana, fue conveniente considerar los criterios que aplica la Superintendencia de Compañías en cuanto a la determinación de la diferencia entre grande, mediana, pequeña y micro empresa, con la finalidad de contar con un referente de clasificación que permita orientar los conceptos y las ideas sobre el desempeño de las PYMEs, en particular. De acuerdo con información obtenida por la Superintendencia de Compañías, en el 2010, en Ecuador hay 8.640 pequeñas y 3.566 medianas empresas, lo que nos da un total de 12.206 Pymes. La mayor cantidad de pequeñas empresas (72%) factura anualmente entre 100.000 y 500.000 USD. En cuanto a las medianas empresas un 78% factura entre USD 3 a 5 millones anuales. En el sector Alimenticio, existen 155 pequeñas y 134 medianas empresas en el Ecuador. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, las empresas en el sector manufacturero se catalogan dentro de la denominación de la letra D. Esta categorización se constituye en una herramienta técnica clave en análisis coyunturales sobre la economía de las naciones.

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIU3

CUADRO No. 8

CIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
D.	1. ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración e productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alucuzuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactivación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	2. ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO
1600	Elaboración de productos de tabaco
	3. FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES
1711	Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedur de productos textiles
1712	Acabado de productos textiles
1721	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1722	Fabricación de tapices y alfombras
1723	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	4. FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TENIDO DE PIELS
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	5. CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado
	6. PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES
2010	Aserrado y acepilladura de madera
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	7. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL
2101	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	8. ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
	9. FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	10. FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO
2511	Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de otros productos de caucho
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte B
	11. FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
2610	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693	Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	12. FABRICACION DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	13. FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	14. FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922	Fabricación de máquinas herramienta
2924	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	15. FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA
3000	Fabricación de maquinaria de oficina
	16. FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.
3110	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3190	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	17. FABRICACION DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES
3220	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	18. FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES
3311	Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
3313	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	19. FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES
3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques
3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	20. FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
3530	Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos

	21. FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.
3610	Fabricación de muebles
3691	Fabricación de joyas y artículos conexos
3692	Fabricación de instrumentos de música
3693	Fabricación de artículos de deporte
3694	Fabricación de juegos y juguetes
3699	Otras industrias manufactureras N.C.P.
	22. RECICLAMIENTO
3710	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos
Fuente:	Estructura CIIU3, Superintendencia de Compañías.

De acuerdo al cuadro anteriormente señalado, existen 22 sectores en la industria manufacturera de Quito, que a su vez se dividen en subsectores respectivamente.

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, Y LOS SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

Según la clasificación del CIIU3, los subsectores Elaboración de Productos de Panadería codificado bajo las siglas D1541 y Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería D1543 están a su vez conformados por las siguientes subdivisiones:

CUADRO No. 9

D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1541.0	ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.
D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.
D1541.0.09	Elaboración de otros productos de panadería: tostadas, pan tostado, etc.
D1541.1	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTERIA.
D1541.1.00	Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, masas fritas, churros, buñuelos, etc.
D1541.1.09	Elaboración de otros productos de pastelería.
D1541.2	ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.
D1541.2.00	Elaboración de aperitivos dulces o salados (bocaditos).
D1541.2.01	Elaboración de galletas, crocantes, bizcochos, etc.
D1541.2.02	Elaboración de masa de hojaldre y similares.
D1541.2.03	Elaboración de productos de repostería con conservante.
D1541.2.09	Elaboración de otros productos secos de panadería; barquillos, conos para helados, pizza, etc..

D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1543.0	ELABORACION DE CACAO Y CHOCOLATE.
D1543.0.00	Elaboración de cacao ya sea en pasta sin desgrasar (licor), o desgrasado (torta de cacao), en polvo o bloques con o sin adición de azúcar u otro edulcorante.
D1543.0.01	Elaboración de chocolate y productos en base a chocolate.
D1543.0.02	Elaboración de manteca, grasa o aceite de cacao.
D1543.0.09	Otros productos de cacao o chocolate.
D1543.1	ELABORACION DE PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1543.1.00	Conservación en azúcar de: frutas, nueces, cortezas de frutas y otras partes de plantas.
D1543.1.01	Elaboración de caramelos rellenos o no.
D1543.1.02	Elaboración de chocolate blanco.
D1543.1.03	Elaboración de goma de mascar.
D1543.1.04	Elaboración de pastillas o caramelos refrescantes.
D1543.1.05	Elaboración de turrón y confites blandos.
D1543.1.09	Otros productos de confitería: dulces cocidos de cacao o chocolate, almendras confitadas, etc.

Elaborado por: Renata Armas L.

3.3.1 Reseña histórica

Lo que actualmente se conoce como Pymes emerge como empresas propiamente dichas en el momento en que se distingue claramente la existencia de una organización, estructura y gestión empresarial; operan usualmente en el sector formal de la economía. Por otra parte, se encuentran aquellas, especialmente las de origen familiar, que no necesariamente están integradas a ese sector.

Las Pymes, especialmente las que orientaron su actividad al ámbito industrial, adquirieron mayor relevancia en el mundo, desde alrededor de las décadas de los 50 y 60 del siglo XX, con el desarrollo de la revolución manufacturera. Algo similar sucedió con las empresas vinculadas al modelo de sustitución de importaciones, que tuvo especial énfasis en Latinoamérica. Es así como la industrialización, con el apoyo del sector público, fue conceptualizada como la manera más idónea para generar rápidamente avances tecnológicos y desarrollo en los países de la región.

En términos generales, el creciente progreso de las Pymes a escala internacional se ha producido, tanto en los países industrializados, emergentes y en desarrollo, como respuesta de las personas, familias y empresas que desean juntar sus esfuerzos y aptitudes para atender las necesidades de generación de empleo y atención de las crecientes demandas de bienes y/o servicios, internos y/o externos, tornándose progresivamente en factores indispensables de la producción.

Para hablar de la historia de productos alimenticios y bebidas, es preciso mencionar la actividad industrial en el Ecuador que se inicia a principios del siglo XX, con el establecimiento de algunas industrias textiles. A partir de la década de los años 30, empiezan a crearse fábricas de cemento, cervezas, cigarrillos y jabones. Luego de esto, se comienza un proceso de industrialización de productos como el cacao, café, azúcar y aceites. En los años 50, se adopta el modelo de industrialización por sustitución de importaciones, con el objeto de sustituir el modelo de desarrollo hacia fuera, o sea la exportación de productos primarios.

En los años 70, la industria tuvo gran desarrollo, gracias al boom petrolero y al modelo de desarrollo hacia dentro, el cual contó con el apoyo decidido del Estado, pero en la década de los 80, esta actividad disminuyó su ritmo de crecimiento, debido a que el país entró en una profunda crisis. Por estas razones ha crecido el llamado "sector informal" de la economía y han aparecido mercados callejeros en varias calles de la urbe como el conocido de "las bahías".

La industria de alimentos es una de las más antiguas y que tiene mayor concentración monopólica en el país. Su origen se remonta a la agro exportación tradicional. La misma tiene una importante aportación de capital extranjero⁵⁶. Este sector emplea a aproximadamente el 43% de los trabajadores de la industria manufacturera.

El grupo Noboa representa el principal monopolio del sector. El mismo controla: la industria molinera, las principales empresas de conservas de frutas, la industria azucarera y las industrias que elaboran productos derivados del café y cacao.

Sobre la historia del principal producto del subsector “Elaboración de Productos de Panadería”: el pan. A lo largo de la historia de las culturas, el pan se ha ido elaborando con el cereal disponible en la zona o con la variante modificada más resistente. Así se tiene, por ejemplo, que el trigo así como los otros cereales se han empleado en Europa y parte de África; el maíz es frecuente en América; el arroz, en Asia.

Sobre el subsector “Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería”, el producto más delicioso, diverso, múltiple y que se presenta de mil formas: el chocolate.

Se ha convenido en dar el nombre de *chocolate* a la mezcla compuesta de la semilla del árbol del cacao tostada, con azúcar y canela; tal es la definición clásica del chocolate. El azúcar forma parte integrante, porque con cacao solo resulta únicamente pasta de cacao y no chocolate.⁵⁷

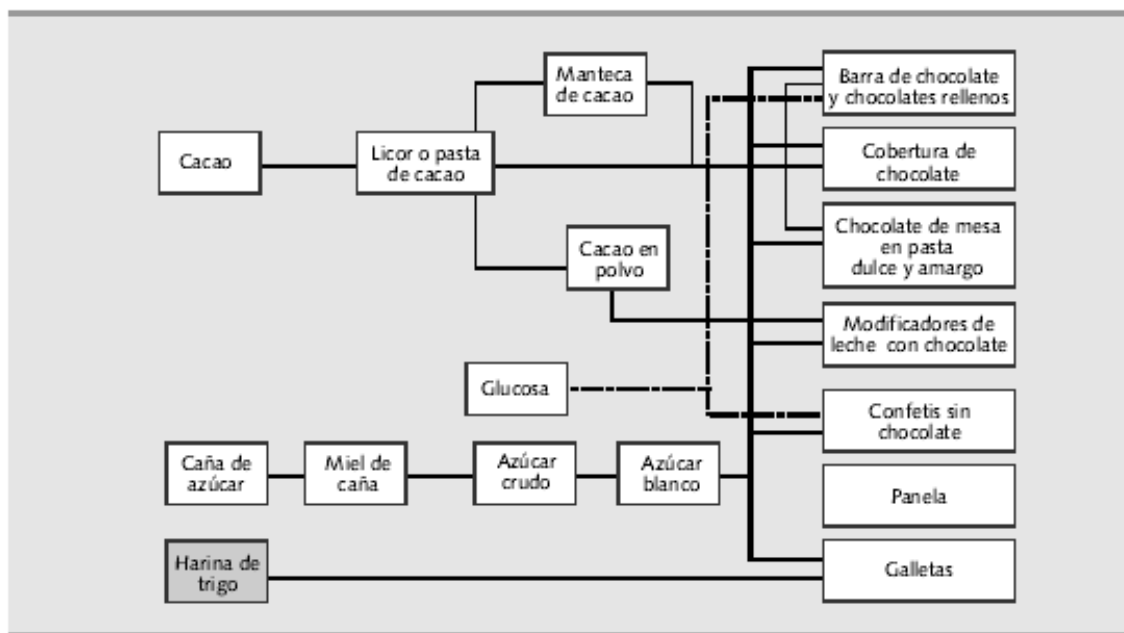
⁵⁶ Cfr. Lola Vásquez y Napoleón, SALTOS, pp. 180-181.

⁵⁷ J. A. Brillat-Savarin, 1826. *Fisiología del gusto*, ed. Óptima, Barcelona, 2001, págs. 113-114.

No se conocen con certeza los orígenes del árbol de cacao. Algunas teorías proponen que su disseminación empezó en las tierras tropicales de América del Sur, de la cuenca del río Orinoco o el río Amazonas, extendiéndose poco a poco hasta llegar al sureste de México. Otras plantean que ocurrió lo opuesto: se extendió desde el sureste de México hasta la cuenca del río Amazonas.

3.3.2 Características y productos de los Subsectores

CUADRO No. 10



Fuente: www.dnp.gov.co. Azúcar, confitería y chocolatería.

El cuadro anterior explica los productos que se utilizan para la fabricación de todo tipo de chocolates, el proceso de mezcla y los componentes de esta comida. Dentro de estos productos necesarios para la elaboración de “azúcar, confitería y chocolatería” tenemos:

- Caña de azúcar
- Azúcar crudo

- Azúcar blanco
- Glucosa
- Cacao
- Licor o pasta de cacao
- Manteca de cacao
- Cacao en polvo
- Chocolate de mesa en pasta dulce y amargo
- Cobertura de Chocolate
- Modificadores de leche con chocolate
- Barras de chocolate y chocolates rellenos
- Galletas
- Confites sin chocolate
- Panela
- Miel de Caña⁵⁸

Dentro de los principales productos que ofrece el sector de Confitería tenemos:

- Caramelos
 - Caramelo Duro Frutas y Leche
 - Caramelo Duro Refrescante
 - Caramelo Masticable
 - Caramelo Masticable Refrescante
 - Toffee
 - Otros

⁵⁸[[http:// www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)] **Azúcar, confitería y chocolatería.** Consulta: 08-2010.

- Chicles/ Goma de Mascar
 - Bola Recubierta
 - Centro Líquido
 - Centro Polvo
 - Refrescantes
 - Otros
- Chocolates
 - Barras
 - Estacionales
- Chupetes
 - Con Relleno
 - Sin Relleno
- Productos sin azúcar
- Cacao en Polvo

Los toffees, chupetes, caramelos, chicles, chocolates, galletas de dulce forman parte de la canasta de confites que los ecuatorianos disfrutan. En el 2009 la Superintendencia de Compañías apuntó que este dulce segmento a nivel nacional registró ventas netas superiores a los 116 millones de dólares. Las empresas que tienen productos líderes en confites son: Confiteca, La Universal y Nestlé. Manicho de La Universal, la barra de chocolate y maní, tiene más de 70 años de existencia y lidera en el área de chocolates, debido al apego emocional que tienen los consumidores con la marca. La Universal (122 años de trayectoria), a pesar de que cerró en el 2002 por iliquidez, regresó con fuerza en el 2006 de la mano del grupo empresarial Nobis

usando su as bajo la manga, Manicho, para reconquistar a sus nostálgicos consumidores. La empresa logró su cometido, pues la barra de chocolate volvió a liderar.⁵⁹

Existe una gran variedad de productos que un panadero profesional puede utilizar divididos en grupos:

- Mejorantes panarios: para congelación, para pan de molde.
- Mejorantes panarios lecitinados.
- Productos intermedios: Preparados ideales para la elaboración de panes especiales, como: pan de molde, pan burger, pan de viena, pan de ciabatta, pan rústico, de cereales, con fibras, entre otros.⁶⁰

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

El Sector Alimenticio esta formado por 8 sub- sectores:

- Panadería, Pastelería, Galletería, Harinas y Fideos
- Cárnicos y Embutidos
- Confites y Chocolates
- Lácteos
- Agrícola , Balanceados y Veterinarios
- Bebidas y Conservas
- Cereales
- Restaurantes, Bocaditos y Otros

⁵⁹ Revista Vistazo. “Los Productos que endulzan la vida”. Edición 5, 2011.

⁶⁰ [<http://www.supan.com>] **Productos Supan**. Consulta: 09-2010

En la actualidad se encuentran activos 268 socios afiliados al Sector Alimenticio de la CAPEIPI que conforman los diferentes sub- sectores.

CUADRO No. 11

D. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS	7.901.150.108,33	8.136.325.525,02	9.458.500.572,74	10.213.365.126,87	12.361.347.381,34
PASIVO	4.483.541.360,42	4.833.564.465,11	5.895.000.863,71	6.488.461.990,73	7.956.362.233,83
PATRIMONIO	3.417.608.747,91	3.302.761.059,91	3.563.499.701,44	3.724.903.136,14	4.404.985.147,51
INGRESOS	9.565.009.047,37	10.711.584.438,15	12.421.504.235,14	14.038.848.702,77	17.582.632.681,74
COSTOS Y GASTOS	9.039.510.958,82	10.151.767.612,78	11.556.908.905,47	14.206.698.207,70	16.323.304.167,21
RESULTADOS	3.439.981.242,41	5.820.794.376,49	7.230.165.324,56	7.911.965.731,55	9.502.043.120,89

D15. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS

	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVO	2.829.838.977,66	2.999.402.657,57	3.648.683.968,91	3.697.617.521,88	4.459.400.996,59
PASIVO	1.692.737.576,10	1.845.089.924,15	2.335.864.446,04	2.500.435.842,49	2.961.746.163,67
PATRIMONIO	1.137.101.401,56	1.154.312.733,42	1.312.819.522,87	1.197.181.679,39	1.497.654.832,92
INGRESOS	3.996.848.260,46	4.466.317.328,26	5.061.193.974,44	5.598.733.544,90	7.248.353.334,62
COSTOS Y GASTOS	3.845.656.210,54	4.301.576.827,53	4.735.767.603,71	5.943.757.900,40	6.854.917.295,29
RESULTADOS	1.249.292.936,40	2.320.351.425,14	2.916.804.765,84	2.999.958.575,15	3.327.308.183,71

COMPARATIVO MANUFACTURA VS. ALIMENTOS

	2004	2005	2006	2007	2008
MANUFACTURA	3.439.981.242,41	5.820.794.376,49	7.230.165.324,56	7.911.965.731,55	9.502.043.120,89
ALIMENTOS	1.249.292.936,40	2.320.351.425,14	2.916.804.765,84	2.999.958.575,15	3.327.308.183,71
% Participación	36,32%	39,86%	40,34%	37,92%	35,02%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Renata Armas L.

Como se evidencia en el cuadro No. 11 el porcentaje de participación que tiene la industria manufacturera respecto al sector elaboración de productos alimenticios y bebidas es considerable, el comportamiento participativo del mismo se muestra constante alcanza hasta un 40%, por lo cual, es preciso tener las consideraciones necesarias para el sector Alimenticio ya que es evidente la gran importancia que tiene en cuanto a utilidades, y por lo tanto, el impacto en la economía del país.

CUADRO No. 12

		Año:	2004	2005	2006	2007	2008
Compañías informantes:			45.181	46.744	47.836	46.083	44.549
1. ACTIVO	D1541.0 ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.		31.178.902,99	56.485.977,74	69.177.636,96	80.565.140,77	90.415.403,22
	D1541.1 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.		5.253.611,85	5.999.292,84	6.512.445,48	8.028.261,45	10.734.785,94
	D1541.2 ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.		40.713.856,22	44.451.276,16	68.336.267,30	59.755.418,13	87.014.155,04
	Subtotal:		77.146.371,06	106.936.546,74	144.026.349,74	148.348.820,35	188.164.344,20
2. PASIVO	D1541.0 ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.		19.959.147,80	35.132.785,87	48.115.280,93	60.523.687,06	69.954.947,21
	D1541.1 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.		3.210.073,09	3.509.000,19	3.703.757,21	4.310.884,57	5.698.119,23
	D1541.2 ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.		10.041.409,17	12.342.269,51	35.057.406,12	25.853.445,32	36.663.361,57
	Subtotal:		33.210.630,06	50.984.055,57	86.876.444,26	90.688.016,95	112.316.428,01
3. PATRIMONIO	D1541.0 ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.		11.219.755,19	21.353.191,87	21.062.356,03	20.041.453,71	20.460.456,01
	D1541.1 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.		2.043.538,76	2.490.292,65	2.808.688,27	3.717.376,88	5.036.666,71
	D1541.2 ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.		30.672.447,05	32.109.006,65	33.278.861,18	33.901.972,81	50.350.793,47
	Subtotal:		43.935.741,00	55.952.491,17	57.149.905,48	57.660.803,40	75.847.916,19
4. INGRESOS	D1541.0 ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.		65.559.484,14	74.457.633,56	108.621.354,71	130.419.917,25	175.726.521,35
	D1541.1 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.		10.655.307,62	12.638.623,35	14.548.895,55	17.412.277,25	22.356.413,96
	D1541.2 ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.		61.225.979,92	72.793.896,03	79.154.865,13	81.584.586,05	99.875.933,34
	Subtotal:		137.440.771,68	159.890.152,94	202.325.115,39	229.416.780,55	297.958.868,65
5. COSTOS Y GASTOS	D1541.0 ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.		64.805.817,56	72.789.939,82	111.164.989,77	143.318.984,00	173.206.261,62
	D1541.1 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.		10.236.002,31	11.852.689,36	13.536.780,58	16.981.815,29	19.794.774,12
	D1541.2 ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.		53.642.402,21	64.242.325,98	69.827.951,81	99.238.340,03	81.051.326,73
	Subtotal:		128.684.222,08	148.884.955,16	194.529.722,16	259.539.139,32	274.052.362,47
6. RESULTADOS	D1541.0 ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.		23.727.101,65	44.527.082,47	44.909.356,77	51.090.739,05	54.831.220,93
	D1541.1 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.		4.126.581,94	7.380.612,32	8.679.960,39	11.356.004,47	18.363.604,63
	D1541.2 ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.		39.089.529,97	66.706.562,02	72.924.133,64	71.960.266,73	116.835.925,38
	Subtotal:		66.943.213,56	118.614.256,81	126.513.450,80	134.407.010,25	190.030.750,94

Fuente: Superintendencia de Compañías. Infoempresas. Elaborado por: Renata Armas L.

El cuadro No. 12 presentan los estados financieros consolidados presentados a la Superintendencia de Compañías, en donde los resultados obtenidos como utilidad impactan directamente en la industria manufacturera, de igual forma respecto al subsector panadero. Según dicha información, en los años 2004 al 2008, el sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas representa en promedio casi el 40% de la Industria Manufacturera, lo que significa que este sector es sumamente relevante para esta industria.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de Manufactura y Minería del año 2007, la elaboración de alimentos y bebidas es la principal industria del sector manufacturero. En el año de referencia su producción representó el 42,5% de la industria manufacturera, destacándose dentro de la misma la producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas.⁶¹

El consumo intermedio contribuye con un 59,8% a la producción total de de la industria de alimentos y bebidas. La adquisición de materias primas y materiales auxiliares es el principal componente del consumo intermedio del sector pues representa el 67,2%. El 47,31% de los establecimientos en el sector de alimentos y bebidas son empresas grandes. Las mismas concentran el 93,9% de la producción de esta industria y su producción promedio durante el 2007 supera ampliamente a las de menor tamaño.⁶²

⁶¹ CARRILLO, D. *“La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador”*. INEC, Junio de 2009.

⁶² www.inec.gov.ec/c/document_library/file. INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería – 2007. Consulta: 19-03-2010. 15h32.

El valor agregado de la industria de alimentos y bebidas en términos constantes fue de 1729, 2 millones de dólares, de los cuales el mayor aporte corresponde a la industria de elaboración y conservación de camarón.

CUADRO No. 13
Valor Agregado Bruto de la Industria de Alimentos y Bebidas 2007,
Millones de Dólares

INDUSTRIA	VAB	%
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	1.729,2	100%
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

En general, se puede inferir que la industria de alimentos y bebidas es la más importante dentro del sector manufacturero. En relación a la producción nacional su importancia ha ido en aumento durante los últimos años. Durante el 2008 los indicadores de desempeño, actividad económica y empleo de este sector han superado los índices registrados en años anteriores; sin embargo desde finales del 2008 se empieza a notar una desaceleración en su crecimiento dejando entrever el impacto de la crisis financiera internacional en la economía doméstica. La industria que sobresale en cuanto a volumen industrial es la de productos lácteos y en relación a generación de empleo se destaca la industria de elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados. Finalmente cabe destacar la importancia del sector no solo desde el lado de la oferta, el

consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas es de carácter masivo y dentro de la estructura de gasto de los hogares es el de mayor aporte. Este sector de la economía por lo tanto merece especial atención, desarrollarlo permitirá dinamizar la economía, generar valor agregado y responder a las necesidades de empleo en el contexto de la actual crisis económica y financiera.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

Actualmente existe gran diversidad de problemas que enfrentan las PYMEs y que las constituyen en sujeto especial de programas de apoyo estatal y privado. Se argumenta que los bajos niveles de productividad de estas empresas están relacionados, entre otras cosas:

- a. La incapacidad de aprovechar economías de escala.
- b. Carencias en materia de acceso al crédito para inversión en capital. Al ser empresas pequeñas, no cuentan con un historial crediticio conocido y requieren de mayores garantías para dichos préstamos
- c. La falta de recursos para contratar capital humano calificado.
- d. La informalidad en los contratos con clientes y proveedores.
- e. Escaso nivel tecnológico.
- f. Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento, pues carecen de historia financiera.
- g. Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- h. Mano de Obra sin calificación, por la dificultad de acceder a cursos de formación.

- i. Baja calidad de la producción y ausencia de normas y altos costos.
- j. Competencia excesiva: En la actualidad existen un sinnúmero de empresas dedicadas a esta actividad.
- k. Tradición de operar en el mercado interno, por lo que hay poca presencia de PYMEs en el mercado internacional.
- l. El marco legal para el sector de la pequeña y medianas empresa es obsoleto.
- m. Limitada cultura asociativa.- La falta de estrategias asociativas para fortalecer su capacidad de negociación con los proveedores, clientes o autoridades públicas.⁶³

De igual manera las Pymes no exportan, entre otras, por lo siguiente:

- Desconocimiento:
 - Requisitos Nacionales e Internacionales.
 - De Mercados Exteriores.
 - De los incentivos nacionales e internacionales para el fomento de las exportaciones.
- Exigencias técnicas, de calidad y legales de los países demandantes.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

⁶³ “PYMES La pequeña y mediana empresa en el Ecuador”. Ekos. Pag. 36-37.

3.3.5 Recurso Humano

Un aspecto importante a considerar es que el sector de alimentos y bebidas es una significativa fuente generadora de empleo. Según los resultados de la encuesta de Manufactura y Minería para el año 2007, la industria de alimentos y bebidas alberga al 45,4% del personal ocupado de la industria manufacturera, siendo la de producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas la de mayor aporte (53,2%).

La industria de alimentos y bebidas es fuente de empleo principalmente para obreros, el 72,8% del personal ocupado del sector pertenece a esta categoría y de éstos el 68,4% son hombres. En lo que concierne a remuneraciones, el 39% del monto pagado al personal de la industria manufacturera, corresponde al sector de alimentos y bebidas y de éste la industria de mayor participación es la de producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas (41,6%).⁶⁴

De todo el personal que trabaja en las PYMIS afiliadas a las Cámaras de la Pequeña Industria, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. El 14,8% de este personal tiene nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación, cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de

⁶⁴ CARRILLO, D. “*La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador*”. INEC, Junio de 2009.

las Pymes, adicionalmente se encuentra ya un 1.3% de personas en formación de postgrado. El 60.8% de las empresas no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica. Solamente el 27.1% de las empresas capacitan su personal en forma periódica. El 73% no tiene entre sus prioridades la capacitación pues, o no capacita o lo hace esporádicamente.⁶⁵ Para las Pymes, las fuentes más importantes de capacitación, históricamente, han sido los propios gremios de la pequeña industria 24.8%, el SECAP 25.2% y las empresas privadas especializadas en estos servicios 24.8%. La acción de las universidades todavía es limitada.

No obstante la importancia de la capacitación para mejorar la productividad, no existe una política de Estado que apoye al desarrollo industrial y específicamente al proceso de innovación. Iniciativas recientes de organismos como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) cubren tan solo el 3% de las empresas afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria.⁶⁶

3.3.6 Presencia de Marketing

Solo en el mercado de productos finales se realizan actividades de mercadeo. Entre las estrategias que se han adoptado en esta área se destacan: lograr una mayor diferenciación de los productos, poner precios competitivos y hacer más efectiva la publicidad.

⁶⁵ Barrera M., “*Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado*” CAPEIPI. 2008.

⁶⁶ GALÁRRAGA, A. “*Análisis Industria Manufacturera Ecuatoriana*”. ESPOL. 2004.

El 90% de las Pymes sostiene que conoce los gustos del consumidor, los hábitos de sus clientes, la calidad y los precios de la competencia. Sin embargo, sólo el 57% afirma que realiza investigaciones de mercado, por lo que no habría un sustento técnico en ese conocimiento del mercado. Adicionalmente, el 85% sostiene que ofrece garantía de calidad, afirmación que contrasta con los métodos de control de calidad utilizados.⁶⁷

3.3.7 Proveedores y clientes

Los proveedores y los fabricantes trabajan juntos, combinando conocimiento y transferencia de experiencias, deben reunir las mejores habilidades de los expertos para aprovechar cada oportunidad. La potencia de la tecnología de la comunicación representa una masa crítica, y una mayor competencia y velocidad de respuesta. Los proveedores del sector alimenticio necesitan generación del conocimiento y el redescubrimiento de la innovación. Con tales demandas y expectativas fuertes de parte de los consumidores, los fabricantes de alimentos se han forzado en cambiar formulaciones, y mirar a sus proveedores para proveerse de ellos las materias primas necesarias.

La opción del consumidor es determinada en gran parte por la calidad alimenticia, que alternadamente confía en una comprensión de gusto y textura y cada vez más en la nutrición y la seguridad alimentaria. Las compañías con una comprensión mejor de las necesidades de los consumidores y una capacidad de gran alcance en la comercialización,

⁶⁷ “PYMES La pequeña y mediana empresa en el Ecuador”. Ekos. Pag. 55

tomarán estas tendencias proactivamente y las desarrollarán en soluciones futuras de gusto y de textura.

Los productos alimenticios de mayor consumo a nivel nacional son: arroz, carne de res, pan, leche líquida y pescado fresco. Al analizar el gasto mensual en consumo de productos alimenticios según área se observa que en los hogares rurales el consumo de arroz adquiere más importancia, mientras que en la zona urbana lo es la carne de res.

Según la Encuesta de Condiciones de Vida, Quinta ronda; a nivel nacional el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 27,8% del gasto de consumo de los hogares. En el área rural el consumo en este rubro tiene mayor representatividad que en el área urbana (38,53% vs. 24,97%). La participación del consumo de alimentos está estrechamente vinculada con el nivel de renta del hogar, es de esperarse por lo tanto que los hogares de menores ingresos destinen una mayor cantidad proporcional de su presupuesto familiar al consumo de esta categoría de productos.⁶⁸

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Actualmente en el Sistema Financiero Ecuatoriano se han diseñado productos a través de los cuales se canalicen créditos hacia pequeñas y medianas empresas.

⁶⁸ CARRILLO, D. *“La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador”*. INEC, Junio de 2009.

Banco Solidario, a través del Crédito para Microempresas, pretende fomentar el desarrollo alcanzado por sus clientes otorgando préstamos desde \$100 hasta \$200 mil, para ampliar o mejorar sus negocios, adquirir mercadería o cualquier inversión que incremente sus ganancias. Este producto se focaliza a dueños de bodegas, tiendas, puestos de mercado y talleres de producción, cuyos negocios funcionen por más de 6 meses en el sector. El crédito se ha estratificado según el monto requerido, para créditos entre \$100 hasta \$4 mil se requieren garantías personales; y para montos superiores a \$4mil se exigen garantías hipotecarias de al menos 1.4 veces el monto solicitado.

Banco del Pichincha entrega créditos a pequeñas y medianas empresas hasta por \$500mil, catalogadas como tal, aquellas cuyas ventas anuales se encuentren entre \$250mil y \$1 millón. Se requieren garantías personales para créditos de hasta \$20mil y garantías reales para créditos mayores a \$20 mil con cobertura de al menos el 140% del valor requerido; la tasa de interés aplicable fluctúa entre el 15% y el 16% considerando la garantía entregada.⁶⁹

En el Ecuador, el Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (CODEPYME) es un organismo promovido por el Ministerios de Industrias y Productividad (MIPRO), que está conformado por instituciones públicas y privadas, preocupadas por el fortalecimiento de este importante sector productivo del país.

⁶⁹ [www.superban.gob.ec] “Noticias”. Consulta: 12-2010.

Con el fin de fortalecer al sector, CODEPYME creó el Fondo para el Desarrollo de las Pymes (FONDEPYMES), programa integral para las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanías, diseñado para incrementar la productividad y competitividad, con miras a mejorar su acceso a los mercados, aportar a la lucha contra el desempleo, etc., cuyos beneficiarios serán pequeñas y medianas empresas productoras de bienes o servicios, que tengan por objetivo llevar a cabo innovaciones de productos, procesos productivos, transferencias tecnológicas y de organización empresarial; ya sea en forma individual o colectiva con grupos de dos o más empresas, con un número de empleados entre 1 y 159, y ventas anuales que no excedan los cinco millones de dólares. El monto a ser financiado por el programa será del 80% no reembolsable; la contraparte empresaria aporta el 20% restante del costo total.⁷⁰

El CODEPYME ha establecido financiar para el incremento de tecnología hasta \$400.000. Las siguientes actividades pueden ser financiadas con dicho préstamo:

- Seminarios de expertos (nacionales o extranjeros) que hubieren desarrollado o que se encuentren desarrollando exitosamente acciones de innovación tecnológica, relacionados al tema objeto de interés de las empresas solicitantes.
- Contratación de profesionales especializados para la elaboración de diagnósticos tecnológicos en las empresas.
- Desarrollo de nuevos productos o empaques (incluyendo modelos,

⁷⁰ Cfr. Pérez, Alberto. "CODEPYME". Revista Expo Alimentar edición No. 2 Agosto 2009, pag. 3.

prototipos y experiencias piloto)

- Desarrollo de nuevos procesos productivos.
- Capacitación y entrenamiento del personal técnico.
- Transferencia de tecnología y su implementación (adaptación y asimilación) al interior de la empresa.
- Capacitación y certificación de normas internacionales de calidad dentro de la empresa.
- Participación en ferias tecnológicas; y,
- Adaptación y/o desarrollo de nuevos métodos organizacionales y/o de gestión empresarial.⁷¹

Todo esto para que los empresarios busquen nuevos métodos a fin de mejorar o incrementar sus niveles de productividad y calidad, y consecuentemente la competitividad de sus unidades productivas.

3.3.9 Alcance comercial

En relación al comportamiento de la industria dentro del comercio internacional, entre el 2002 y el 2008 la exportación de productos industrializados no petroleros representó en promedio el 19,3 % de las exportaciones totales. Se puede por lo tanto inferir que la exportación ecuatoriana continúa basándose en productos primarios (en promedio 75,8% de las exportaciones totales). Los productos alimenticios industrializados de

⁷¹ *Ibíd.*

mayor peso dentro de las exportaciones son los enlatados de pescado con una participación promedio durante el periodo 2002 - 2008 de 26,8% en relación a las exportaciones industrializadas no petroleras totales. Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de 13%, pero en volumen cayeron 9%. Los productos más exportados son:

- Productos del Mar: En 2008 se exportaron 890 millones de dólares y registraron un crecimiento de 19% en valor pero en volumen cayeron 7%. Los productos del mar representan, en valor, el 21% de las exportaciones industriales totales. Los principales destinos son: EEUU, España y Holanda. Los enlatados de pescado representan en valor el 92% de las exportaciones totales de productos del mar. Estas exportaciones crecieron en valor 21% en 2008, y en volumen cayeron 4%.
- Vehículos y sus partes: En 2008 se exportaron 407 millones de dólares y registraron un crecimiento de 6% en valor pero en volumen cayeron 14% en relación a 2007. Estas exportaciones representan el 10% de las exportaciones totales en valor del sector industrial.
- Extracto y aceites vegetales: En 2008 se exportaron 248 millones de dólares por concepto de estos productos, crecieron 57% y 1% en valor y volumen respectivamente. Estas exportaciones representan el 6% de las exportaciones totales en valor de este sector y en cuanto al volumen representan el 8%. Las exportaciones de aceite en bruto representa el 59% de las exportaciones totales de extractos y aceites vegetales y sus principales destinos fueron Venezuela y Reino Unido.
- Manufacturas de metales: Representan el 6% de las exportaciones

industriales totales. Se exportaron 237 millones de dólares, cayendo 1% en valor y 7% en volumen en relación a 2007.

- Jugos y conservas de frutas: En 2008 las exportaciones de estos productos crecieron 8% en valor y 37% en volumen. Representan el 5% de las exportaciones industriales no petroleras (162 millones de dólares). Las exportaciones de palmito representan el 44% de las exportaciones totales de jugos y conservas de frutas y sus principales destinos fueron Francia, Venezuela, Argentina, Chile y EEUU.

3.3.10 Comparación con el enfoque global

El gobierno ha realizado un plan de mejoramiento continuo para fortalecer el crecimiento de este sector tan importante para la economía ecuatoriana. Entre las principales falencias en cuanto al alcance comercial que tienen las empresas de esta industria, enfocados en el hecho que son Pymes, tenemos:

Concentración de Productos y Mercados: que produce vulnerabilidad y dependencia externa, agravadas por tipo de cambio fijo extremo.

Para esto se plantea:

- Diversificación de mercados de exportación
- Mejoramiento de las condiciones de acceso a los mercados de exportación
- Diversificación de la canasta de productos exportables.
- Consolidación de mercados ya constituidos.

Inequidad: estructural que provoca que las actividades y beneficios del comercio exterior estén concentrados en pocos agentes económicos. Para esto:

- Se inició el diseño, desarrollo e implementación de nuevos instrumentos comerciales.
- Se inició la inclusión de nuevos agentes de comercio y generación de capacidades.

Falta de competitividad: La baja productividad de las actividades económicas de exportación y la carencia de política cambiaria profundizan la tendencia estructural al déficit comercial. Para esto:

- Defensivas: políticas comerciales activas (arancelarias, barreras arancelarias, salvaguardias y otras).
- Es necesario desplegar un amplio programa sistémico de alcance nacional para definir una estrategia de competitividad del sector productivo de exportación (estructura de costos, servicios para la producción y comercio exterior, logística, financiamiento, asociatividad, etc.)

Inserción Estratégica en el mercado internacional: Es necesario impulsar acuerdos específicos que faciliten el acceso de los productos ecuatorianos que cuentan con potencialidad exportadora. Un papel especial deberá desempeñar la cooperación y la especialización que logren las instituciones competentes ecuatorianas.

Una tarea prioritaria en el proceso de inserción se refiere al establecimiento de bases de datos de las micro, pequeñas y medianas empresas, de las oportunidades comerciales y de los procesos de comercialización externa para su mejor vinculación en el comercio internacional, con especificación de requerimientos no arancelarios de las importaciones, mecanismos de comercialización, eventos comerciales; desarrollar bases de datos de exportadores e importadores de productos ecuatorianos; y actualizar bases de datos sobre ferias, encuentros empresariales y la evaluación de los resultados de tales eventos. Es preciso incluir mecanismos de aseguramiento, financiamiento, etc. Se requiere implementar políticas para aumentar el número de exportadores, en especial de micro, pequeñas y medianas empresas.⁷²

3.3.11 Responsabilidad social

La relación de la actividad productiva con el ambiente ha sido, probablemente, uno de los temas menos atendidos en la agenda de la gestión empresarial, y que hoy por hoy se ha convertido en una importante estrategia de marketing a través de la cual se proyecta responsabilidad social.

El 24% de las empresas manifiesta haber recibido capacitación en gestión ambiental y de éstas, el 40% considera que su incidencia fue alta. El financiamiento en un 83% provino de recursos propios de las empresas.

⁷² Barrera M., “*Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*” Taller Mecanismos de Exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los Países de la ALADI. CAPEIPI. 2002.

El 54% de las empresas han definido su misión y el 72% sus metas. Además, en el 73% los trabajadores las conocerían y, por lo tanto, las compartirían y trabajarían para ellas en el ejercicio de sus cotidianas. En el 87% de los casos, los gerentes manifiestan disponer de información oportuna para la toma de decisiones.

La responsabilidad es la capacidad de responder a las expectativas que en forma lógica y natural se van dando con las acciones de las personas, gremios e instituciones.

Se busca brindar más y mejores servicios que fortalezcan un adecuado y sostenido desarrollo de las empresas alimenticias. Además será un referente en el corto tiempo para impulsar un clima de mayor autoestima por parte del sector empresarial alimenticio del país.

Una población mal alimentada y mal nutrida se retrasa física e intelectualmente; es por eso que tanto las empresas como las instituciones de control, deben aportar con la cultura y la economía alimentaria. El humano es el reflejo de su alimentación y sin embargo, no se han realizado campañas adecuadas, sostenidas y científicas.

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que:

“El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc.

Dentro del rol de un gerente tenemos varias actividades que realiza en el día a día de sus labores para dirigir, administrar, coordinar, liderar una empresa, entre estas actividades tenemos la coordinación del personal, procesos, y tiempos, además de verificar ideas nuevas para el cumplimiento de la producción del producto o servicio al que se dedique la empresa para la cual trabaja.

A pesar de toda la predisposición que un gerente tenga para manejar una empresa, necesita complementar todos los conocimientos que se manejan en la administración global, para esto contrata gente especializada en manejo de personal, proyectos de trabajo en distintas áreas y con conocimiento pleno del funcionamiento. Un solo gerente no puede formular las decisiones urgentes tan eficazmente como se logra a través de un esfuerzo colectivo.

Henry Mintzberg propone 10 roles administrativos, entre los más representativos tenemos:

Rol Interpersonal:

1. De figura destacada - jefe simbólico, representante legal, social.
2. De líder - motivación y activación de los empleados.
3. De enlace - red de contactos informativos externos.

Rol de Información:

1. Monitor - busca y recibe información, conoce la organización y sus ambientes, centro nervioso de información interna y externa.
2. Divulgador - transmite la información a los miembros de la organización.
3. Portavoz - transmite información hacia el exterior.

Rol de Decisión:

1. Empresario - Emprende, busca oportunidades, el cambio, la innovación.
2. Controlador de perturbaciones - medidas correctivas.
3. Asignador de recursos - de todo tipo.
4. Negociador - Representa a la organización en negociaciones importantes.

4.1.1 Niveles Gerenciales

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).⁷³

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Está comprobado que el principal éxito o fracaso de una empresa es su propio personal, enfocado en quien recae todo el peso de la responsabilidad: los niveles gerenciales. Sin duda son ellos quienes promueven el crecimiento, control, planificación, desarrollo, investigación, mejoras y en sí, quienes administran correcta o incorrectamente las habilidades, información, herramientas y personal que tienen a cargo.

⁷³ VILLASMIL, J. "*Gerencia y Liderazgo*" www.monografias.com/trabajos3/gerenylder/gerenylder.shtml. Consulta: 15-06-2010. 19h00.

*“Los administradores, el recurso fundamental de una empresa, el más escaso y costoso, y el más perecedero”.*⁷⁴

El cargo de un gerente debe basarse en una tarea cuya realización es indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe ser siempre una tarea real que contribuya visiblemente, y si es posible mensurable al éxito de la empresa. Debe implicar el alcance y la autoridad más amplios, y no los más estrechos. El administrador debe ser dirigido y controlado por los objetivos del desempeño más que por su propio jefe.

Las actividades que deben ejecutarse y los aportes que es necesario realizar para alcanzar los objetivos de la empresa deben determinar siempre cuáles son los cargos gerenciales necesarios. El cargo de gerente existe porque la tarea de la empresa reclama su existencia. El cargo debe tener su propia autoridad y su propia responsabilidad. Pues los administradores deben administrar.

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYME'S

Gerentes de Primera Línea: Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llama gerente de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Ejemplo: Jefe ó Supervisor de Producción de una planta fabril, el supervisor de técnico de un departamento de investigación y supervisor de una oficina, etc.

⁷⁴ DRUCKER, P. *“La Gerencia”*. Editorial El Ateneo Buenos Aires. 1976. Pág. 259.

Gerentes Medios: Incluye varios niveles de una organización. Dirigen las actividades de los gerentes de niveles más bajos y en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones, ejemplo: los editores de producción.

Alta Gerencia: Está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno.⁷⁵

Los niveles antes mencionados se aplican más para empresas medianas a grandes, ya que las micro empresas según el CONMICRO son aquellas que realizan actividades de autoempleo o que tengan hasta 10 colaboradores. La Organización Internacional del Trabajo define de manera amplia a las Pequeñas y Medianas Empresas pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros, inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales). Dentro de estas definiciones, difícilmente encontremos siquiera diferente niveles gerenciales, ya que por su definición la micro empresa tiene máximo 50 empleados, lo que no permite ampliar sus rangos de mando o niveles jerárquicos.

⁷⁵ STONER J. y otros (1996). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p. 17-18

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsector Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confeitería.

La mayoría de empresas encontradas en el Sector y Subsector señalado pertenecen a grupos familiares que comenzaron con pequeñas ideas de iniciativa, capital propio, incluso con préstamos bancarios, y que con estudios sobre administración han emprendido y arriesgaron su patrimonio a fin de cumplir sus objetivos propuestos. Por lo mismo el tipo de gerencia que caracteriza al sector de acuerdo a sus características y estructura puede ser:

Gerencia Patrimonial es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

Gerencia por Objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

De igual manera, otro tipo de niveles gerenciales existentes pueden ser:

Administradores de nivel superior, estas personas deben contar con un amplio conocimiento en roles y habilidades gerenciales. Su responsabilidad es grande ya que las decisiones estratégicas están a su cargo. 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.

Administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación.

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. 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 niveles gerenciales encontrados en la investigación realizada son:

- **Gerente:** Por lo general, son los dueños de las empresas, que al ser familiares, llevan el mando de su organización.
- **Jefe:** Son los segundos a cargo quienes manejan la parte operativa y administrativa de la empresa.
- **Supervisor:** Son los encargados específicamente de la parte productiva y operativa del negocio.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES

Entendiendo el término administración desde el punto de Henri Fayol, un ingeniero y teórico de la administración de empresas, describe a la administración como la composición de cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control.⁷⁶

En los estudios realizados por Henri Fayol se indica que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Planificación: Función de la administración en la que se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen

⁷⁶ Cfr. FAYOL, H. (1984). “*General and Industrial Management*”. Pitman Learning, USA). Pág. 57

una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. Es como resultado de los esfuerzos

de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. Reunir y retroalimentar información acerca del desempeño de forma de poder comparar resultados. Relación con planificación. Función de todos los niveles que ejecuten planes.⁷⁷

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsector Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería.

La pequeña empresa necesita una administración organizada y sistemática aún más que la gran empresa. En muchas áreas no necesita procedimientos complicados y técnicas especiales, pero necesita un tipo

⁷⁷ [www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt]. Cfr. GUZZO, P. Dirección y control. Funciones Administrativas. Uruguay. 2005.

de administración de elevada jerarquía. En las Pymes el gerente general afronta algunas responsabilidades funcionales, por lo que es necesario identificar las actividades fundamentales que son necesarias para realizar los objetivos de la compañía, y que se verifique que dichas actividades se asignan a una persona responsable. De lo contrario, las actividades esenciales no se ejecutarán.

Una pequeña empresa necesita un equipo de alta dirección. La mayoría de sus miembros se dedicarán a las tareas de dirección superior una parte del tiempo. Es probable que sus obligaciones principales sean de carácter funcional. El análisis de las actividades fundamentales debe ser impersonal y objetivo; pero las asignaciones de tareas, y especialmente la asignación de la parte encomendada específicamente al ejecutivo superior, debe basarse en las cualidades peculiares del individuo.

El gerente general debe estructurar su trabajo de modo que disponga de tiempo para dos tareas que nadie más puede cumplir, para tratar con los principales miembros de la compañía. Y también para el mundo externo, es decir, para el mercado, clientes y nuevas tecnologías, enfocándose así en la competencia, las nuevas tendencias, innovación y sus debilidades como empresa frente a otras.

En muchos aspectos la empresa de mediano tamaño es la ideal. Cuenta con las ventajas de ser pequeña pero con gran magnitud. Sus empleados todavía se conocen, y conviven con facilidad. El trabajo de equipo se

realiza por sí mismo, y no exige un esfuerzo especial. Cada uno comprende cuál es su tarea, y qué aporte debe realizar. Al mismo tiempo, los recursos ya son adecuados para mantener las actividades fundamentales y conseguir un nivel de excelencia en las áreas en que se las requiere y producen resultados. Posee el tamaño suficiente para obtener las economías de escala existentes.⁷⁸

Es por esto que sin importar el tipo o tamaño de empresa a la cual se administre, los gerentes generales deben cumplir funciones muy parecidas, la diferencia estará simplemente en el grado de complejidad de los asuntos a tratar.

Henri Fayol sistematizó el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración:

1. *Subordinación de intereses particulares, a los intereses generales de la empresa:* por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. *Unidad de mando:* en cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. *Unidad de Dirección:* un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

⁷⁸ Cfr. DRUCKER, P. “*La Gerencia*”. Editorial El Ateneo Buenos Aires. 1976. Págs. 438-450.

4. *Centralización*: es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. *Jerarquía*: la cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y a la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.
6. *División del trabajo*: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. *Autoridad y responsabilidad*: es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. *Disciplina*: esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación un correcto comportamiento.
9. *Remuneración personal*: se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados
10. *Orden*: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
11. *Equidad*: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. *Estabilidad y duración del personal en un cargo*: hay que darle una estabilidad al personal
13. *Iniciativa*: tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste
14. *Espíritu de equipo*: hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.⁷⁹

⁷⁹ Cfr. http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol. 15 de junio de 2010. 23h25.

4.1.3 Gerentes Funcionales

Es necesario mostrar mayor flexibilidad en la asignación de personas al grupo de administración, a las fuerzas de tareas, a los equipos y otras unidades de organización que no encajan en el concepto tradicional de organización de líneas, es decir, una organización en la que un miembro es el jefe y el resto son los subordinados. Los administradores tienen que ser capaces de integrarse en situaciones en las que ellos mismos no son los superiores.

El diseño de un cargo debe partir de la tarea, pero también debe ser un diseño que pueda albergar a personas de distintos temperamentos, hábitos y pautas de comportamiento. Esta es una de las razones principales por las cuales los cargos gerenciales deben ser amplios y no estrechos. Un cargo debe tener amplitud suficiente, de modo que un hombre eficaz pueda hallar en sus actividades satisfacción y realización, su propio modo y su método de trabajo.

4.1.3.1 Gerentes Funcionales de las PYME'S

Los gerentes funcionales han sido siempre líderes. Las tendencias generales de liderazgo en los últimos años han afectado el estilo individual. El estilo ideal de gestión de un gerente funcional es muy jerárquico. Establecer metas, objetivos, targets y otras medidas, comunicándolas a los empleados, y luego medir a cada uno contra esos objetivos.

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes funcionales mantendrán la responsabilidad sobre la evaluación y revisión periódica del personal en sus departamentos. El gerente funcional incorpora los aportes de los compañeros de trabajo de cada persona y de los clientes en las revisiones. En muchas organizaciones, los gerentes funcionales también conservan la responsabilidad de tomar decisiones de contratación y despido.

La mayoría de los gerentes funcionales se encuentran con más tiempo de lo que tenían antes debido a las facilidades que existen en los procesos manejados por las empresas. Este tiempo extra debería ser utilizado para permanecer en estrecho contacto con sus colaboradores directos, para saber más acerca de cada proyecto en el que los empleados están trabajando (asistiendo a varias retrospectivas y así sucesivamente), y prestar más atención a los temas transversales a los proyectos y direcciones futuras.

4.1.3.2 Gerentes Funcionales del Sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, Subsector Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería.

CUADRO No. 14

	RAZÓN SOCIAL	EXPEDIENTE	ACCIONISTAS	ADMINISTRADORES	CARGO
1	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	11953	HECHT KATZ FRANKLIN MARCO ZENTNER HARPMANN SUSANA MONICA	HECHT KATZ FRANKLIN MARCO ZENTNER HARPMANN SUSANA MONICA HECHT ZENTNER ESTEBAN LEOPOLDO	PRESIDENTE EJECUTIVO VICEPRESIDENTE GERENTE GENERAL
2	BAKELSECUADOR S.A.	48974	GBI NETHERLANDS B.V. MODERNA ALIMENTOS S. A.	CORREA CRESPO GONZALO VEGA MALO JUAN CARLOS	GERENTE GENERAL PRESIDENTE
3	GRILLE S.A.	154469	DOMITEL S. A. INMOBILIARIA MARIA DEL PILAR S. A. INMOBILIARIA PRAT S. A.	LLOPART TRULLAS JOSE MARIA VICENTE HERNANDEZ JOSE FRANCISCO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
4	SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A. CYRANO	10335	ELIE QUINT DANIELLE NOVA GROUP S. A.	DANELIDA S. A. ELIE QUINT DANIELLE	GERENTE GENERAL PRESIDENTE
5	DELIPAN S.A.	48807	BORJA PEÑA JOSE JOAQUIN CARRION PATRICIA VDA. DE TOBAR COBO ESCANDON EMMA RAQUEL DURAN RESTREPO CESAR AUGUSTO EGUIGUREN ESCUDERO JOSE ANTONIO EGUIGUREN ESCUDERO MARÍA PAULINA ESCUDERO SILVA MARÍA ELENA JARA HOTZ WILMA EUGENIA LA INDUSTRIA HARINERA S. A. LAIHA PEÑA PONDE IGNACIA JOSEFINA (HRDOS) ROMAN CEVALLOS MARÍA GRACIELA TOBAR CARRION ESTEBAN TOBAR CARRION JUAN BERNARDO TOBAR COBO FRANCISCO JOSE TOBAR MERINO GUILLERMO JOSE TOBAR TOBAR CARLOS MANUEL TOBAR TOBAR JOSE VICENTE TOBAR TOBAR MARÍA MERCEDES TOBAR TOBAR MARÍA NATALIA TOBAR TOBAR RAFAEL ALFONSO	SERRANO PUIG RAFAEL EDUARDO JESUS TOBAR RIBADENEIRA GUILLERMO FRANCISCO	GERENTE GENERAL PRESIDENTE
6	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.	159519	MENA CASTILLO SARA HERMINDA MONTENEGRO MENA EDDY GERMAN MONTENEGRO MENA JULIO MIGUEL	MONTENEGRO MENA EDDY GERMAN MONTENEGRO MENA JULIO MIGUEL	PRESIDENTE GERENTE GENERAL

7	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA	15727	MENESES ANDRADE CARLOS JACINTO MENESES HUAIPATIN ANA LUCÍA MENESES HUAIPATIN PABLO ROBERTO MENESES HUAIPATIN CARLOS PATRICIO	MENESES ANDRADE CARLOS JACINTO MENESES HUAIPATIN CARLOS PATRICIO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
8	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.	45914	JARAMILLO ARGUELLO IVAN VINICIO JARAMILLO ARGUELLO LUIS ALFREDO MARQUEZ GARCÍA MARÍA TERESA MUÑOZ OLIVA LUIS GERMAIN TORO SEPULVEDA JOSE GUILLERMO	JARAMILLO ARGUELLO IVAN VINICIO MARQUEZ GARCÍA MARÍA TERESA	GERENTE GENERAL PRESIDENTE
9	PANIFICADORA LA CANASTA PANCASA SA	45346	ESPINOSA PAREDES JAIME ANDRÉS ESPINOSA SAENZ JAIME ANDRÉS SAENZ MIÑO CECILIA DE LAS MERCEDES	ESPINOSA PAREDES JAIME ANDRÉS ESPINOSA SAENZ JAIME ANDRÉS SAENZ MIÑO CECILIA DE LAS MERCEDES	PRESIDENTE GERENTE GENERAL VICEPRESIDENTE
10	SWISSCORNER CIA. LTDA.	54343	FUCHS HERBERT IBARRA BERMUDEZ CELI GENINA	FUCHS HERBERT IBARRA BERMUDEZ CELI GENINA	PRESIDENTE EJECUTIVO GERENTE GENERAL
11	PANIFICADORA AMBATO PANAMBATO CIA. LTDA	90614	COBO MANZANO ALVARO PAUL COBO MANZANO ANDRES FRANCISCO COBO MANZANO SANTIAGO EDUARDO MANZANO AGUILAR ROSARIO YOLANDA	COBO MANZANO SANTIAGO EDUARDO MANZANO AGUILAR ROSARIO YOLANDA	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
12	FABRICA INDIAN CANDY S.A.	155947	VACA RUIZ ELVIA MARÍA LORENA VASCONEZ FREGONESE RICARDO	VACA RUIZ ELVIA MARÍA LORENA VASCONEZ FREGONESE RICARDO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
13	K.R.K. CAFFETO ECUADOR CIA. LTDA.	154342	K.R.K. CAFFETO CIA. LTDA. KAISER MENDOZA ALMA DELFINA KOCH KAISER SIGRID BRIGITTE RAMON SANTAMARIA LILIANA STELLA SANTAMARIA PAREDES MARTHA ISABEL	KOCH KAISER SIGRID BRIGITTE RAMON SANTAMARIA LILIANA STELLA	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
14	ELABORADOS RIBADENEIRA ARAUJO C LTDA	16062	MARCHAN CARRASCO DIANA JUANITA RIBADENEIRA MARCHAN JORGE LEONARDO	RIBADENEIRA ARAUJO JOSE PATRICIO (HRDOS) RIBADENEIRA MARCHAN JORGE LEONARDO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
15	GALLETAS BROOME C LTDA	16419	BROOME VINSON BRENDA DARLINE BUCARAM BOKHAZI RENE (HRDOS) BUCARAM BROOME SHAWNA LEIGH	BROOME VINSON BRENDA DARLINE BUCARAM BROOME SHAWNA LEIGH	GERENTE GENERAL PRESIDENTE

16	CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	7313	DE LA TORRE POLIT MIGUEL EDUARDO POLIT MOLESTINA LUISA FERNANDA SOTOMAYOR JAIME BENIGNO KRUGER	DE LA TORRE POLIT MIGUEL EDUARDO SOTOMAYOR JAIME BENIGNO KRUGER	GERENTE GENERAL PRESIDENTE
17	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	18010	PEREZ BERMEO ANA SOFÍA PEREZ BERMEO CARMEN ISABEL PEREZ BERMEO FABIAN ALFREDO PEREZ BERMEO JOSE RAMIRO PEREZ BERMEO MILTON ALBERTO PEREZ BERMEO ROSA MARGARITA PEREZ BERMEO SILVIA XIMENA PEREZ PAZMIÑO MIGUEL ALFREDO	PEREZ BERMEO ANA SOFÍA PEREZ BERMEO FABIAN ALFREDO PEREZ PAZMIÑO MIGUEL ALFREDO	VICEPRESIDENTE GERENTE GENERAL PRESIDENTE
18	COMESTIBLES ALDORECUADOR CIA. LTDA.	87191	COMESTIBLES ALDOR LTDA. PLÁSTICOS ESPECIALES LTDA. TUBOS DE OCCIDENTE LTDA.	ALJURE DORRONSORO FRANCISCO JOSE ALJURE DORRONSORO LEONARDO	GERENTE GENERAL PRESIDENTE
19	ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	53452	SARMIENTO GAVILANES CYNTIA GABRIELA SARMIENTO GAVILANES MARIO FERNANDO SARMIENTO GAVILANES MEDARDO SARMIENTO OCHOA MARIO GENARO	SARMIENTO GAVILANES MARIO FERNANDO SARMIENTO OCHOA MARIO GENARO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
20	FABRICA BIOS CIA LTDA	10999	OLGIESER ARCOS HERNAN GUILLERMO OLGIESER ARCOS JUAN FERNANDO OLGIESER ROACH DANIEL	OLGIESER ARCOS HERNAN GUILLERMO OLGIESER ARCOS JUAN FERNANDO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
21	CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	88619	ARAGON CEVALLOS NELSON ERNESTO FORERO CAVIEDES CARLOS ALBERTO LASO MEJIA JOSE RODRIGO	ARAGON CEVALLOS NELSON ERNESTO LASO MEJIA JOSE RODRIGO	PRESIDENTE GERENTE GENERAL
22	RUALES DONOSO CIA. LTDA.	53974	RUALES CONCHA LUIS FERNANDO ADRIAN RUALES DONOSO JAVIER ALBERTO RUALES DONOSO JORGE ADRIAN	RUALES CONCHA LUIS FERNANDO ADRIAN RUALES DONOSO JORGE ADRIAN	PRESIDENTE GERENTE GENERAL

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las habilidades de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias y habilidades apropiadas. Estas habilidades pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha habilidad.

El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales

Peter Drucker ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años. En su libro “La Gerencia, Tareas,

responsabilidades y prácticas” publicados en 1976, manifiesta que administrar es ejecutar una labor específica. En ese sentido, requiere habilidades específicas. Entre ellas menciona:

- Adoptar decisiones efectivas.
- Mantener comunicaciones dentro y fuera de la organización.
- El uso apropiado de controles y mediciones
- El uso apropiado de instrumentos analíticos es decir, de las ciencias de la administración.⁸⁰

Según el modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum, las habilidades que requieren los gerentes para desarrollarse como tales son⁸¹:

- Habilidades para el manejo personal: tomar la responsabilidad por su vida en el trabajo y más allá. Asimismo, incluye la integridad y conducta ética, el impulso personal y resistencia, el equilibrar los asuntos laborales y de la vida personal, y por último, tener conciencia y desarrollo de sí mismo.
- Habilidades de comunicación: es su capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información. Esta incluye la comunicación informal, formal y negociación.
- Habilidades de trabajo en equipo: se enfoca en la realización de tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación.

⁸⁰ Cfr. DRUCKER, P. “La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas”. Editorial El Ateneo Buenos Aires. 1976. Pág. 317.

⁸¹ Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W. “Evolución de la Administración. En Administración un enfoque basado en competencias. Thomson, México. 2005. Págs. 40-71.

- Habilidades para la planeación y administración: implica decidir cuáles tareas necesitan hacerse, cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realicen. Se refiere a la recopilación de información, análisis y solución de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo y a la presupuestal y financiera.
- Habilidades Estratégicas: significa entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados corresponden con ellos.
- Habilidades para la globalización: representa llevar a cabo el trabajo de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, un entendimiento a mercados que abarcan múltiples culturas. Esta se refleja en el conocimiento, comprensión, apertura y sensibilidad cultural.⁸²

Henri Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado, gerencia de primera línea. La habilidad humanista es la destreza de trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos, gerencia media. La habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización, alta gerencia.

⁸² Cfr. GONZÁLEZ López, C. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Consulta: 15 de junio de 2010, 22h26. <http://www.monografias.com/competencias-emocionales-niveles-gerenciales-empresas-potosinas.pdf>.

Los investigadores Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez exponen las siguientes habilidades gerenciales importantes en toda directiva:

- Habilidades de Escucha: Toda conversación tiene una razón de ser, pero el objetivo de la conversación puede cambiar a cada momento. Así, hay que ser rápidos en el acto de escuchar para poder responder en consecuencia. El propósito de una conversación no siempre es agradable, y tal vez el que habla ni siquiera desea divulgarlo.
- Habilidades de Comunicación y Asertividad: Existe gente que no es asertiva, a las cuales les es muy difícil entablar conversaciones con otros, otras en cambio encuentran relativamente fácil comunicarse con otros. El truco para entablar una charla es hacer preguntas abiertas, es decir, que no se puedan responder sólo con un sí o un no.⁸³

Para Jaime Bonache y Ángel Cabrera en su libro “Dirección de Personas”, los líderes se caracterizan por tener buenas habilidades cognitivas e interpersonales. Las habilidades cognitivas incluyen conocimientos técnicos, habilidades conceptuales y una inteligencia general alta. Las aptitudes relacionadas con su inteligencia emocional incluyen madurez emocional y auto-confianza, así como capacidad de empatía y comunicación.

- Habilidades Cognitivas: Las habilidades técnicas consisten en el conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas para realizar las actividades propias de la unidad organizativa, y son importantes para obtener la confianza de los empleados. Las habilidades conceptuales incluyen unas buenas aptitudes analíticas, de razonamiento inductivo y

⁸³ Cfr. HUERTA, J. J., “*Desarrollo de Habilidades Directivas*”. Pearson Hall. México. 1ra edición. 2006. Págs. 84-101.

deductivo, formación de conceptos y pensamiento lógico. Esta habilidad requiere dotes para proponer soluciones creativas y desarrollar la capacidad analítica de los subordinados. Gran parte del éxito directivo tiene que ver con sus habilidades interpersonales o lo que se conoce con el nombre de inteligencia emocional.

- *Inteligencia emocional:* La responsabilidad de dirigir a otros requiere una buena capacidad para manejar las emociones de manera efectiva por parte de los líderes. La madurez emocional implica un buen conocimiento de uno mismo, alto autocontrol, buena estabilidad psicológica y emocional, baja defensiva y bajo egocentrismo. Todas estas características son necesarias para obtener la confianza y credibilidad de los seguidores, lo cual es imprescindible para liderar. La auto-confianza es necesaria para adoptar riesgos y la autoestima de seguridad al líder para influir en otros. La integridad es fundamental para que los seguidores perciban empatía y comunicación: los líderes efectivos tienen gran fluidez verbal.⁸⁴

Robert Katz identificó tres clases de habilidades administrativas que los gerentes necesitan para realizar los deberes y actividades relacionadas con el logro de sus responsabilidades. Estas son:

- *Habilidad Técnica:* Se refiere al conocimiento para realizar actividades. Incluye métodos, procesos y procedimientos. Tanto los gerentes de línea como los de nivel medio requieren conocer los aspectos técnico-operativos. Requieren conocimiento, tener alguna especialidad.

⁸⁴ Cfr. BONACHE, J., CABRERA, A., “*Dirección de Personas*”. 2da edición Prentice Hall. Madrid 2006. Págs 69-70.

- Habilidad Humana: Capacidad para trabajar con personas, trabajo en equipo, crear ambiente agradable. Capacidad de trabajar bien con otros. Es importante en todos los niveles. Habilidades para comunicar, motivar, dirigir, inspirar entusiasmo y confianza.
- Habilidad Conceptual: Visualizar a la empresa como un solo conjunto, como un todo. Reconoce los elementos importantes en una situación y comprender la relación. Pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. La organización como un todo, visualizar cómo encaja en su ambiente.⁸⁵

Otro estudio realizado por Robbins en 1998 denomina las habilidades gerenciales como interpersonales y explica que estas se crean como fenómeno de la comunicación interpersonal que se da en toda organización. Robbins clasifica a las habilidades interpersonales en:

- Habilidad de manejo de conflicto, entendida no solo como la simple solución de conflicto, sino que también considera el lado positivo que tiene todo conflicto que es el de mantener grupos de trabajos viables autocríticos y creativos, por lo que el trabajo del gerente será equilibrar estas fuerzas que acarrear los conflictos y mantenerlas en un nivel óptimo, ya que todos los extremos son malos;
- Habilidades para delegar, entendida como la facultad que deben tener los gerentes para asignar autoridad a otras personas para que lleven a cabo actividades específicas;

⁸⁵ Cfr. <http://ciam.ucol.mx/directorios/Administracion/HA.ppt>. Consulta: 25-06-2010. 15h19.

- Habilidades de asesoramiento, consisten en que los directivos puedan discutir un problema, usualmente de contenido emocional, con un empleado a fin de superar el problema o por lo menos ayudar al empleado a resolverlo mejor;
- Habilidades políticas, entendida como las acciones que se pueden tomar para influir, o tratar de influir, en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de su organización;
- Habilidades de negociación, entendida como la capacidad de llegar a acuerdos con los distintos actores que participan dentro y fuera de la organización.

Una clasificación complementaria de las habilidades gerenciales es la que presentan Davis y Newstrom (2000), en la obra se describen una serie de habilidades de liderazgo necesarias para una gestión exitosa:

- Habilidades Técnicas, se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso técnico, esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo y son las menos importantes a nivel directivo.
- Habilidad Humana, es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo, esta habilidad se constituye en la parte principal del comportamiento para el liderazgo.
- Habilidad Conceptual, es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcas de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo, esta habilidad se torna cada vez más importante en los puestos de alta gerencia.

Existen dos estudios sobre habilidades gerenciales realizados en Latinoamérica. La investigación “Estudio sobre Habilidades Gerenciales en las Empresas del Área Metropolitana Centro Occidente”, realizada en Colombia en el Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa en Pereira por la alumna Norma Constanza Lasso Ramírez, se refiere a las condiciones del desarrollo de los procesos administrativos en las empresas ubicadas en esa zona que pretendía conocer las estrategias y habilidades utilizadas en el manejo gerencial de las empresas de la región, además de determinar sus métodos de planeación, control, liderazgo y cómo se maneja la apertura hacia otros mercados. Su campo de estudio englobó a 350 empresas de diversos sectores económicos y tamaños. Las conclusiones de esta investigación fueron que las administraciones en términos generales son empíricas y tradicionalistas lo que se convierte en una debilidad, se recomienda desarrollar nuevas estrategias para lograr el desarrollo empresarial. Adicionalmente, los gerentes de las empresas del estudio asumen muchas funciones evidenciándose que no delegan funciones adecuadamente.

Sobre el estudio realizado por Andrés Raineri Bernain, profesor del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, denominado “Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Administradores en Chile””; se analizó el grado de presencia de habilidades gerenciales, medida por la percepción de los superiores o jefes directos de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos llegando a la conclusión que las personas, los ejecutivos hacen mayor énfasis a la adquisición y consolidación de

habilidades analíticas por la constante búsqueda del desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

En otro estudio realizado por Raineri y Fuchs en 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 organizar en forma equitativa el trabajo de sus subordinados.
2. Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
3. Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
4. Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
5. Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
6. Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
7. Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
8. Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.⁸⁶

⁸⁶ Cfr. CAMPOMANES, G. C., LARRAIN, C. P., “*Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra*”. Chile 2002. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/doc.pdf>. Consulta: 25-06-2010. 22h50.

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

El gerente individual necesita desarrollarse exactamente como empresa y sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto para afrontar todo tipo de problemas. Tiene que adquirir inmediatamente las habilidades que le conferirán efectividad mañana.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado y que involucra a toda la organización para incrementar su efectividad y crecimiento. Warren Bennis lo interpreta como una estrategia compleja cuyo propósito es cambiar las creencias, valores, actitudes, aptitudes y estructuras de las organizaciones para que la adopción de nueva tecnología, innovación, creación de valor, ingresar en un nuevo mercado y los retos que enfrentan a diario, sean más fáciles de adoptar y mucho menos impactante el cambio.

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante.

Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave y prevenir problemas derivados de la vida actual.

El determinar cuáles son las habilidades que una empresa necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir habilidades que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica labora, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.⁸⁷

Las habilidades son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.⁸⁸

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Evaluar es verificar el dominio o conocimiento de habilidades gerenciales. La evaluación en términos generales:

- Observación de rendimiento
- Pruebas de habilidades
- Ejercicios de simulación
- Realización de un proyecto o tarea

⁸⁷ STONER J. y otros (1996). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. págs. 17-18.

⁸⁸ Cfr. GONZÁLEZ, C. “*Gestión por competencias*”. <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>. 2007. Consulta: 15-06-2010. 18h47

- Preguntas orales
- Examen escrito
- Preguntas de elección múltiple

En el caso de la investigación que se llevará a cabo, se usará un cuestionario de opinión que será aplicado a los jefes directos de las PYMES. Los evaluadores indicarán en el cuestionario el grado de presencia o ausencia de las cuatro áreas de habilidades gerenciales de Schein (1978). El cuestionario se basará en escalas de respuestas tipo Likert que fluctúan entre uno y cinco puntos, donde uno representaba una baja presencia de la habilidad descrita y cinco representaba una alta presencia.

El uso de este tipo de cuestionarios como técnica de evaluación se fundamenta en su rapidez de administración, la facilidad con que nos permite tener acceso a una muestra amplia de personas, su alto nivel de estructuración, que facilita el desarrollo de las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez, y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas o frecuencias de las respuestas de la población local, con las que después se pueden comparar las respuestas individuales.

Las instrucciones del cuestionario se presentarán en forma escrita, confirmando que la información recolectada será tratada con máxima confidencialidad, manteniendo en el anonimato el nombre del evaluador, los evaluados y el de la empresa. Por último, es importante recalcar que los resultados del estudio se usarían sólo con fines educacionales y científicos.

Otros tipos de evaluación de habilidades gerenciales son aquellas que evalúan a sus empleados según sus resultados y el logro de sus objetivos. Esta clase de evaluación se enfoca en lo que se ha alcanzado, por ejemplo: número de unidades vendidas, porcentaje de aumento en cuota de mercado, incremento en rentabilidad o mejoras en calidad. Usualmente, los incentivos financieros dependen de alcanzar estos objetivos, típicamente dentro de un horizonte de tiempo anual. Dado que tales objetivos están cuantificados y medidos, la evaluación puede ser de carácter objetivo.

Kaplan y Norton (1996), creadores de lo que se conoce como el “Balanced Scorecard”, proponen un tipo de evaluación que no se basa únicamente en el logro de objetivos. Bajo este enfoque los índices de competencias son añadidos a los índices de resultados, y se calcula un promedio para obtener un índice final, de acuerdo a pesos o ponderaciones predeterminadas, lo cual tiende a afectar su pago.

Debido a que esta evaluación mezcla los objetivos ya ampliamente conocidos por los gerentes, con las competencias de las personas, muy pocas compañías alrededor del mundo la han utilizado eficientemente, principalmente por que el concepto de competencias es muy poco comprendido y es aun más difícil de ser desarrollado y medido en forma efectiva, en comparación con el uso de objetivos y metas. También requiere de los individuos motivación intrínseca para desarrollar sus competencias y habilidades, en comparación con la motivación puramente extrínseca, de un bono por resultados a fin de año.⁸⁹

⁸⁹ Cfr. CARDONA, P. “*Evaluating and Develping Management Competencies*”. Universidad de Navarra Barcelona, 2000. www.strategylinksolutions.com. Consulta: 27-06-2010, 20h15.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores, evaluación de desempeño, y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Para tener información acerca de las competencias previas de un postulante, podemos recurrir al modelo de evaluación PLAR, Prior Learning Assessment Recognition, que bien puede interpretarse como Reconocimiento de Competencias Relevantes.

Originalmente, el PLAR ha sido diseñado para que la persona certifique sus competencias ante un organismo autorizado. Así, con la certificación de un oficio la persona puede emplearse en su rubro. Este modelo pasa por el diseño de una cantidad de perfiles ocupacionales, reconocidos y aceptados por las diversas organizaciones empresariales y gubernamentales.

El PLAR exige instrumentos de evaluación y validación bastante específicas, basadas, en la existencia de un Perfil Ocupacional para el oficio que ejerce la persona a la cual se va a evaluar, perfil que la empresa ha de tener claramente definido. El PLAR contempla variados instrumentos, a saber:

- a. Pautas de cotejo, basadas en las subcompetencias (en especial prácticas y actitudes) que debe observar el evaluador en el evaluado.
- b. Pruebas de opciones múltiples para evaluar conocimientos.
- c. Cartas de respaldo, de empleadores anteriores, por ejemplo.

- d. Aporte de pruebas, basadas en el producto del trabajo del evaluado.
- e. También, según la complejidad, se puede acompañar una entrevista con el evaluado y/o sus empleadores.

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las falencias o carencias del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios tienen el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio.

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre Sectores y Ramas de Actividad

Las distintas habilidades gerenciales que se requieren dependen del nivel gerencial al que hagamos referencia. Si bien todos los niveles cumplen su grado de necesidad e importancia, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, que permiten identificar a la organización como un todo, mientras que en los niveles inferiores, tiene mucha más importancia las habilidades técnicas. En todos los niveles deberán predominar las habilidades humanas.⁹⁰

⁹⁰ Cfr. OGILVIER, J. “*CLEP Principles of Management*”. Research and Education Associates, USA. 2005. Pág. 7.

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.

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada. Entre estas habilidades tenemos:

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

Competencias en la comunicación: es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.

Comunicación Informal: comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración de y con sus compañeros.

Comunicación formal: debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización.

Negociación: debe negociar con eficacia, finca buenas relaciones e influye en sus superiores actuando de manera justa al manejar diversas situaciones.

Competencias para la planeación y la administración: comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.

Recopilación, análisis de la información y solución de problemas: Es eficaz en la búsqueda y uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos.

Planeación y administración de proyectos: realiza planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para la cumplir objetivos con eficacia.

Eficiencia y eficacia: hace uso eficiente del tiempo y de los recursos, y se asegura de tener información actual para revisar avances y define mecanismos de control del desempeño.

Competencias para el trabajo en equipo: es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.

Planeación del trabajo en equipo: define objetivos claros, diseña, organiza y dirige eficazmente al equipo.

Entorno de apoyo: genera un clima favorable que valora el trabajo y reconoce logros, apoya al equipo en sus procesos.

Manejo de equipo de trabajo: se realiza auto evaluación de los procesos grupales y se resuelven los conflictos de forma transparente.

Competencia en la acción estratégica: entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Entender el entorno: conoce el sector industrial y las fuerzas competitivas en que actúa la organización y se mantiene informado sobre las tendencias y su impacto.

Comprender a la organización: conoce las fortalezas y limitaciones de la organización entendiendo las competencias organizacionales.

Acción estratégica: realiza actividades y toma decisiones congruentes con la misión y estrategias de la organización.

Competencias para la globalización: entiende el entorno internacional y las tendencias globales en la administración de los recursos tecnológicos, financieros y materiales y en la gestión del talento humano.

Conocimientos y comprensión culturales: se mantiene actualizado sobre las tendencias y sucesos mundiales y domina más de un idioma. Reconoce la naturaleza de las diferencias interactúa con personas de diversos antecedentes étnicos y culturales.

Competencias para el manejo de relaciones interpersonales:

- Responsabilidad sobre su propia vida y en la interacción con los demás.
- Tiene normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos.
- Muestra dinamismo y se esfuerza constantemente para alcanzar metas.
- Es equilibrado en los asuntos personales y los de su responsabilidad en la organización y se relaciona eficazmente con sus compañeros de trabajo.

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo, ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores financieros, los problemas de marketing, entre otros.

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

El camino hacia el éxito se constituye por la búsqueda de oportunidades, madurez en los procesos de negociación y la actitud para interrelacionarse e

intervenir en los conflictos positivos y negativos que se presenten en una organización. Los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a terceros, la búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección empresarial, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en el sistema empresarial.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

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

Dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de habilidades directivas son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio.

El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas, plantea Drucker.

Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones, nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas, estructuras, etc.- que su organización se adapte- preferiblemente que se anticipe- a los cambios que pueden afectarle.

Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Es sabido que en la actualidad la formación y desarrollo de competencias profesionales no se relacionan sólo con conocimientos o capacidades técnicas específicas, sino de otros aspectos del comportamiento humano que se consideran muy necesarios para insertarse adecuadamente y aportar a los nuevos requerimientos del mundo laboral. Actualmente en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias y lograr hacer su trabajo.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 ¿Quién es Edgar H. Schein?

Edgar Henry Schein nació en 1928 en Estados Unidos, fue profesor de la “MIT Sloan School of Management”, tiene renombre en el ámbito de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo desarrollo y dinámica de las carreras, proceso de consulta de grupos y procesos, proceso de investigación, organización de aprendizaje y cambio, y cultura organizacional. Generalmente se le reconoce con la invención del término "cultura empresarial".

Edgar Schein se graduó como psicólogo social en la Universidad de Harvard en 1952; de Máster en Psicología en la Universidad de Stanford en 1949. Es un investigador curioso, quien trabajó con Douglas Mc Gregor lo que le dio 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. . Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan.

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

Fue reconocido notablemente con menciones en el “Lifetime Achievement Award” por su trabajo de Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Directores de Formación en el año 2000. En el mismo año, obtuvo el premio beca de formación de Cherington Everett Hughes. Así también el Marion Gislason, premio al liderazgo en Desarrollo Directivo, en el año 2002.

Sus publicaciones son:

- Lavado de Cerebro y Totalización en la sociedad moderna – 1959
- La persuasión coercitiva: Análisis de los prisioneros civiles de América por los comunistas chinos – 1961.
- Psicología de las Organizaciones – 1980.
- Cultura Organizacional y Liderazgo – 1985
- Consultoría de Procesos – 1973.

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein. El modelo de Schein de la cultura organizacional se originó en la década de 1980. En el 2004 identifica tres niveles distintos en las culturas organizacionales:

1. Artefactos y comportamientos: incluyen los materiales o elementos de identificación verbal en una organización. Código de Arquitectura,

muebles, vestimenta, chistes de oficina, y la historia todos los artefactos ejemplifican la organización.

2. Valores que defienden: elementos culturales
3. Supuestos: son los valores reales que la cultura representa, no necesariamente está asociada a los valores. Estos supuestos son típicamente tan bien integrados en la oficina de dinámicas que son difíciles de reconocer desde el interior.⁹¹

Schein ha escrito sobre las cuestiones relacionadas con la persuasión coercitiva, comparando y contrastando lavado de cerebro como un uso de metas que deploramos y metas que aceptamos.

Edgar Schein plantea también:

- Los líderes pueden cambiar la cultura
- Quizás lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura.

Indudablemente, ya se trate de cambiar la cultura o los hábitos, el grado de dificultad está íntimamente relacionado con la edad de la organización.

Durante la formación y en los primeros años de existencia, la cultura es creada y desarrollada y los líderes pueden realizar modificaciones con altas posibilidades de éxito. Con el transcurso del tiempo, esa cultura que fue la fuerza impulsora del crecimiento de la organización, puede transformarse en un obstáculo para enfrentar nuevos desafíos.

⁹¹ Cfr. GAYNOR, E. B. “*Congreso de Desarrollo Organizacional*”. Argentina, 1999.

La cultura organizacional consiste en “*un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas*”.⁹²

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (EDGAR SCHEIN, 1984:56)”.

En su libro “Organizational Psychology” – Psicología Organizacional, distingue cuatro conjuntos básicos de suposiciones que se reflejan en la teoría de la gerencia y que determinan el comportamiento de los gerentes o líderes:

1. *El hombre racional – económico:* Este conjunto de supuestos muy parecido a la Teoría X de McGregor, se funda en el concepto de que el hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser movido y controlado por incentivos económicos y que, siendo perezoso, sin el esfuerzo gerencial, básicamente no haría nada. Por tanto, el líder debe motivar, debe organizar, debe controlar y, en realidad, debe asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados.
2. *El hombre social:* Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que las necesidades básicas del hombre consisten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus supervisores. El líder debe, por tanto, establecer una situación de trabajo compatible, debe cuidar de sus hombres, debe comprender sus necesidades, volver por ellos y debe establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos.

⁹² SCHEIN, E. “*Cultura Organizacional y Liderazgo*”. 1993.

3. *El hombre autorrealizador*: Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que el hombre tiene una serie de necesidades jerarquizadas y, a medida que se satisfacen las de orden inferior, entran en juego las de orden superior, proceso que culmina en la necesidad de usar toda su capacidad y, así, “realizarse”. El líder, por tanto, debe proporcionar adecuado reto, una situación de trabajo que permita a sus subordinados usar plenamente sus capacidades y comprender suficientemente a sus hombres para saber cuándo y cómo retarlos. No hay necesidad de controlar y motivar a los hombres. La motivación existe ya, esperando ser liberada, y la capacidad de autocontrol también existe ya dentro del hombre. Este conjunto de suposiciones es muy parecido a la Teoría Y de McGregor.⁹³

4. *El hombre complejo*: Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que cada hombre es diferente de los demás y que cambian y crecen tanto en lo que respecta a sus motivos como a sus conocimientos y a sus habilidades. Por tanto, un hombre puede comenzar siendo racional – económico, pero puede aprender a ser autorrealizador. Dependerá de la organización, de su personalidad y de muchísimos otros factores. El líder debe tener capacidad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuáles son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.⁹⁴

⁹³ Cfr. SCHEIN, E. H., “*Comportamiento y Desarrollo Organizacional*”. www.theodinstitute.org. Consulta: 27-06-2010. 21h50.

⁹⁴ Cfr. SCHEIN, E. H., “*Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional*”. 1973. Págs. 70-71.

Sobre la cultura organizacional Edgar Schein propuso:

- Es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión.
- La organización debe ser entendida como una micro sociedad con una dimensión cultural.
- Las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante.
- Hay que entenderla como: identidad social, fuerza restrictiva o impulsora; como producto aprendido de la experiencia grupal; como el resultado de un proceso continuo de integración interna en tiempo y espacio y de adaptación al contexto, como conjunto de presunciones compartidas.

El análisis de la cultura organizacional es importante porque permite:

- Comprender como un determinado grupo de personas trabajadoras.
- Comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización.
- Comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas.
- Cuáles son las áreas de cambio, qué pasará si cambio, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa.
- Valorar y responder a los fenómenos de cambio interno.

Las funciones de la cultura organizacional son:

- Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno.
- En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas.
- Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.

4.3.3 Habilidades Propuestas

Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir, por lo que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.⁹⁵

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad por el fenómeno de la globalización y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, por lo que hace más importante el estudio y análisis de dichas habilidades.

⁹⁵ Cfr. RODRÍGUEZ, R. “*Propuesta de entrenamiento en habilidades gerenciales*”. Universidad Central de Santa Clara, Cuba. 2008. www.psicologiacientifica.com. Consulta: 27-06-2010. 23h20.

El conocimiento de estas habilidades, permitirá a los directivos de cualquier industria enfrentar con mejores herramientas la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos, de manera que mejore su gestión dentro y fuera de su empresa, como también entregará información relevante.

El estudio que presenta Edgar Schein en 1982 acerca de las habilidades gerenciales que todo directivo debe poseer por considerarse centrales y necesarias para un desempeño eficiente del cargo que ostentan, están categorizadas en cuatro habilidades como se presenta a continuación:

- **Motivación y valores:** Destaca el lado motivacional del trabajo gerencial, se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia.⁹⁶

Las sub-habilidades señaladas en esta categoría son:

1. ***Orientación al logro:*** capacidad en la que una persona está convencida de que alcanzar los objetivos es posible.
 - Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.
 - Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
2. ***Orientación a la supervisión y el control:*** se responsabiliza en dirigir a un grupo para obtener con ellos resultados que les son comunes.

⁹⁶ Cfr. SCHEIN, E. “*Dinámica de la Carrera Empresarial*”. Prentice Hall, México, 1982.

- Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.
 - Propicia actividades de trabajo auto dirigido.
3. **Compromiso con la organización:** la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.
- Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.
 - Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.
4. **Liderazgo:** son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.
 - Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
5. **Orientación al éxito:** posibilidad de conseguir un resultado deseado.
- Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
 - Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
6. **Asunción de Riesgos:** Deseo de un alto nivel de responsabilidad.
- Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.
 - Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
7. **Responsabilidad:** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

- 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.
- 8. *Orientación al crecimiento personal:*** es la actualización de las potencialidades humanas que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.
- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
 - Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.
- 9. *Pensamiento estratégico:*** es un pensamiento interactivo que desarrolla la inteligencia a través de su práctica y que autoproduce conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados.
- Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
 - Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
- 10. *Autoconfianza:*** es la capacidad de creer en uno mismo, de tener la seguridad y estima de saber que es capaz de lograr las metas que se tracen. Para esto se analiza si:
- 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.

- **Habilidades y destrezas analíticas:** Lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre. Analiza el modo en que los gerentes deben confiar en otras personas y algunas veces ratificar un curso de acción que inclusive ellos mismos podrían no seguir.⁹⁷

Las habilidades analíticas, dentro de las organizaciones, se consideran sumamente importantes para detectar y solucionar problemas, llevando a cabo arreglos efectivos y oportunos. La capacidad de solución de problemas y toma de decisiones debe ser llevada al nivel más bajo posible dentro de la organización, lo anterior, permitirá aprovechar el conocimiento, la experiencia y la información que el trabajador tiene sobre su entorno de trabajo. Asimismo, que pueda compartir esa habilidad con otros en la organización, para que en equipo analicen y solucionen los problemas que enfrentan.

Las habilidades analíticas son fundamentales para prevenir problemas. La prevención de problemas no se presenta de manera automática. El lograr que los trabajadores de línea sean capaces de identificar y prevenir problemas potenciales, requiere promover y fomentar en ellos el desarrollo de habilidades analíticas.⁹⁸

Las habilidades analíticas en solución de problemas y toma de decisiones, así como todas las actividades relacionadas, son fundamentales en el proceso de responsabilidad compartida

⁹⁷ *Ibíd.*

⁹⁸ K. TREGOE., “*Desarrolle las Habilidades de su Personal*”. Consulta: 17-03-2010, 23h29.
http://www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelashabilidadesdesupersonal.html

(empowerment). La responsabilidad compartida significa proporcionar las responsabilidades y las habilidades necesarias para que las personas administren de manera adecuada su trabajo. La responsabilidad compartida es el eslabón entre los equipos de trabajo y los niveles de alta calidad y productividad de una organización.

Las sub-habilidades señaladas en esta categoría son:

1. *Aprendizaje continuo:* la organización debe facilitar el aprendizaje de todos sus miembros, compartiendo globalmente la información, experimentando una transformación continua.

- Aprender rápidamente a partir de la experiencia.
- Valorar su entorno y llevar a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

2. *Evaluación de alternativas:* Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

- Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.
- Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

3. *Configuración y abstracción de situaciones:* Todo proceso vinculado a las relaciones humanas -ya sea que se trate de un proceso interno o personal, interpersonal o de la organización- supone natural e inevitablemente la existencia de conflictos.

- Analiza cada situación como única.

- Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.
4. **Visión Prospectiva:** del futuro exige separarse del pasado (sin dejar de valorarlo) y localizar los elementos básicos que condicionan una predicción a medio y largo plazo, normalmente a partir del diseño de unos escenarios que definen el entorno complejo en que cada predicción se realiza, para esto:
- Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
 - Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.
5. **Toma de decisiones:** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, considerando:
- Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.
 - Toma decisiones independientemente de la opinión de otras personas.
6. **Capacidad para obtener información relevante:** es la composición de algo a partir del análisis de todos sus elementos por separado. Al respecto se puede:
- Distinguir la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

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

7. *Creatividad e Ingenio:* es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales, al respecto es posible:

- Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.
- Introducir cambios que impactan positivamente en los resultados.

8. *Identificación de problemas:* requiere que se observe de forma objetiva lo que ocurre en una organización, luego en conjunto con otros miembros de la organización hacer notar los problemas.

- Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
- Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

9. *Autoevaluación:* Es la herramienta más práctica con que cuenta una entidad para conocer los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y programas.

- Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.
- Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

10. Capacidad de decisión: siempre disponemos de varias alternativas para elegir, considerando los cursos de acción más convenientes y valorando los efectos.

- Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
- Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

- **Habilidades interpersonales y de grupo:** Algunas veces se sobre simplifica esta área limitándola solo a habilidades de comunicación y liderazgo, sin embargo Schein indica específicamente la comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales.

Se incluyen habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades para conducir negociaciones y manejar situaciones de conflicto intergrupales que puedan surgir.⁹⁹

Las habilidades interpersonales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.¹⁰⁰

Capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo.¹⁰¹

⁹⁹ Cfr. SCHEIN, E. “*Dinámica de la Carrera Empresarial*”. Prentice Hall, México, 1982.

¹⁰⁰ <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/7.htm>. Consulta: 17-03-2010. 23h44.

¹⁰¹ <http://www.librosdepsicologia.com/csyst.htm>. Consulta: 17-03-2010. 23h46.

Hoy en día los gerentes delegan, al hacer esto están aprendiendo a dar el control, de modo tal que los empleados están asumiendo la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones adecuadas; a través de esto se está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma de diseñar el trabajo y al mismo tiempo la manera en que se estructuran las organizaciones.

Las sub-habilidades para esta categoría son:

1. Trabajo en Equipo: Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. Al respecto:

- Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.
- Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

2. Comunicación efectiva: Expresar sentimientos en forma clara.

- Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
- Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

3. Selección efectiva de colaboradores: Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el

activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas.

- Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

4. *Desarrollo de personas:* Es necesario determinar el perfil de persona que quieres y establecer un sistema de medida que te permita medir donde se encuentran.

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

5. *Influencia e Impacto con colaboradores:* es la capacidad de lograr el objetivo del líder a través del buen manejo de sus colaboradores, cultivando una idea sobre los mismos.

- Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
- Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

6. *Diagnóstico de equipo:* Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.

- Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.
- Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

7. *Confianza con colaboradores:* la confianza es la característica en la cual se basan las relaciones interpersonales; marca la gran diferencia entre un jefe y un líder.

- 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.

8. *Sentido de efectividad:* es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

- Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
- Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

9. *Confianza con compañeros:* Escuchar a otras personas en forma comprensiva.

- Comparte información valiosa con sus compañeros.
- Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.

10. *Facilitador:* es una persona que se desempeña como orientador o instructor en una actividad.

- Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
- Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

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

Goleman (1997) en su libro *Inteligencia Emocional*, define la habilidad emocional como: “*Ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables, tener la capacidad de entrar en el estado de flujo mientras trabajamos*”.

Dentro de esta habilidad, tenemos las sub-habilidades siguientes:

1. ***Adaptación al cambio:*** el proceso por el cual un grupo o un individuo modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve.
 - Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
 - Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
2. ***Adaptabilidad:*** capacidad para adaptarse a un grupo.
 - Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.
 - Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.
3. ***Capacidad para despedir personas:*** La destitución de un empleado es frecuentemente el último paso de un fracasado intento de ayudarlo a que se ajuste a las normas de trabajo de la empresa.

- Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.
 - Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.
4. **Responsabilidad Social:** es la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.
- Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
 - Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.
5. **Resiliencia:** se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas.
- Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
 - Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
6. **Tolerancia al riesgo:** es de gran importancia tomar el tiempo necesario para estudiar y determinar el nivel de riesgo que realmente puedo asumir.
- Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.
 - Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

7. Seguridad: como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria.

- Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
- Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

8. Humildad y sencillez: como meta-actitud que proporciona a la gente la perspectiva apropiada a la moral, se analiza si:

- Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.
- Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

9. Sociabilidad: es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.

- Genera relaciones productivas en la organización.
- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

10. Empatía: es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir.

- Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.
- Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.

**5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS,
SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA,
ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE
CONFITERÍA EN LAS PYMES DE QUITO.**

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

En el proceso de esta investigación realizada, con la finalidad de identificar las habilidades empleadas por los niveles gerenciales de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, se seleccionó a las empresas más representativas de dichos subsectores considerando el Ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, en el que constan 663 empresas clasificadas como pequeñas y medianas empresas de la Industria Manufacturera de Quito.

Se ha tomado la muestra de 22 empresas de los subsectores mencionados, con los que utilizamos la misma encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, esta encuesta fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales FALIMAR. El diseño, funcionamiento y creación de esta encuesta en la Web fue posible gracias a la importante colaboración de la Dirección de Informática de la PUCE, la misma que, una vez culminado el trabajo de campo, tabuló los resultados obtenidos por cada pregunta realizada.

La encuesta aplicada está conformada por 5 preguntas cerradas sobre las características generales de los encuestados y por otras 80 preguntas con escalas de evaluación tipo Likert, desde Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Rara vez y Nunca, que hacen correspondencia a los cuatro grupos de habilidades gerenciales determinadas por las investigaciones de Edgar Schein y que servirán para definir las habilidades más empleadas por los gerentes de las Pymes.

En el universo seleccionado, dentro de las 22 empresas, las encuestas midieron resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables:

Nivel jerárquico:

- Gerente General
- Jefe
- Supervisor

Género:

- Masculino
- Femenino

Rango de edad:

- 23-30 años
- 31-40
- 41-49
- 50 o más años

Años de experiencia en el cargo:

- 0-3
- 4-7
- Más de 8 años

Formación académica:

- Artesano
- Bachiller
- Egresado
- Tercer nivel
- Cuarto nivel
- Otros

Perfil profesional:

- Administrador de empresas MBA
- CPA
- Otro

Cabe señalar que en toda investigación, ya sea exploratoria, aplicada, de campo, existen limitantes ya que muchas veces no toda la información puede alcanzarse por estas vías. Las limitaciones que existen en nuestro campo de estudio son:

- Poca accesibilidad, escasez de datos, información no existente.
- La mayoría de Pymes no son conocidas en el mercado, por lo que no hay facilidades para obtener datos específicos de las mismas.
- Existirán empresas que no les interese contribuir con la investigación y por ende, no permitirán el desarrollo del proyecto.
- Empresas que ya no cumplen con la actividad comercial del estudio.
- Empresas que se encuentren inactivas, en disolución o liquidación.
- Gerentes que no deseen brindar las facilidades para realizar la investigación al no permitir el acceso de información exclusiva del movimiento económico, financiero, funcional y estructural de las Pymes.

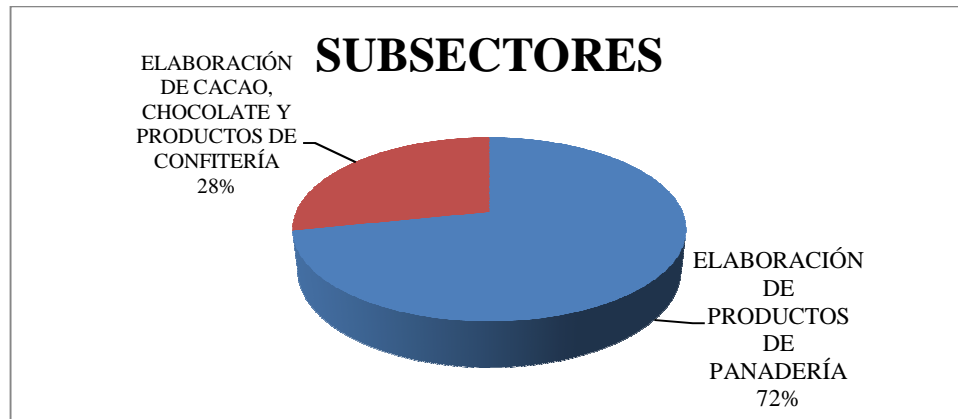
- Falta de tiempo de los gerentes lo que hace difícil acceder a ellos ya que no desean descuidar sus diferentes ocupaciones y labores.
- De la muestra a la cual fue aplicada la investigación, la compañía Ruales Donoso Cia. Ltda., cuya representación legal está a cargo del Señor Jorge Ruales Donoso, no brindo las facilidades necesarias para realizar el estudio indicando que no está interesado en ningún proyecto, que no tiene tiempo que perder y que la compañía está a punto de cerrar, por lo que cualquier información que se requiera no es de su competencia. Cabe recalcar que la compañía dentro de las obligaciones que tiene con la Superintendencia de Compañías, no ha presentado los estados financieros del ejercicio económico de los años 2009 y 2010, por lo que se podría asumir que la misma esta con problemas internos administrativos.

Para interpretar la información obtenida de la investigación en los resultados de las 39 encuestas realizadas a los niveles gerenciales de las 21 Pymes de los subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería, se utilizó las herramientas de Excel y del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) por sus siglas en inglés, el cual es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Como programa estadístico es muy popular su uso debido a la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño. Además, permite la recodificación de las variables y registros según las necesidades de quien lo usa.

Los resultados obtenidos respecto a las preguntas sobre aspectos generales de cada encuestado son:

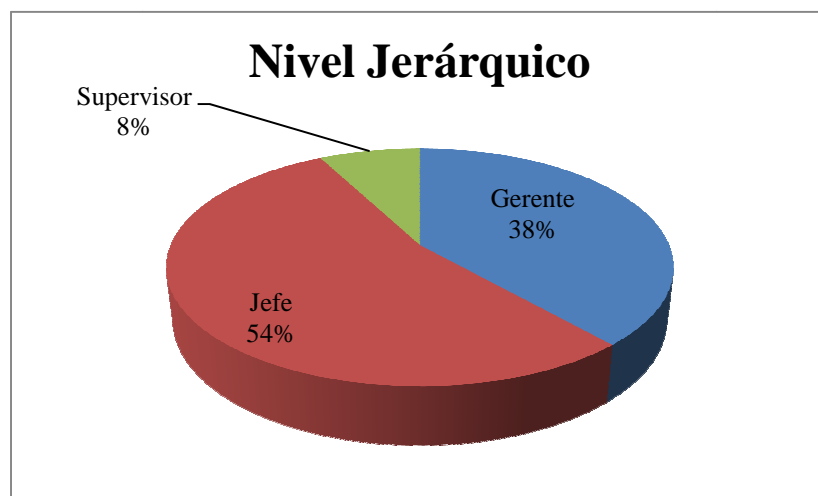
Subsectores

SUB SECTOR	
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	28
ELABORACIÓN DE CACAO Y CHOCOLATE Y DE PRODUCTOS DE CONFITERÍA	11
	39



De acuerdo al gráfico expuesto, se han realizado 39 encuestas, de las cuales el 28%, equivalente a 11 encuestas, se realizó al Subsector Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería. El 72%, es decir, 28 encuestas, representan al subsector Elaboración de Productos de Panadería, siendo este el más representativo.

Nivel Jerárquico

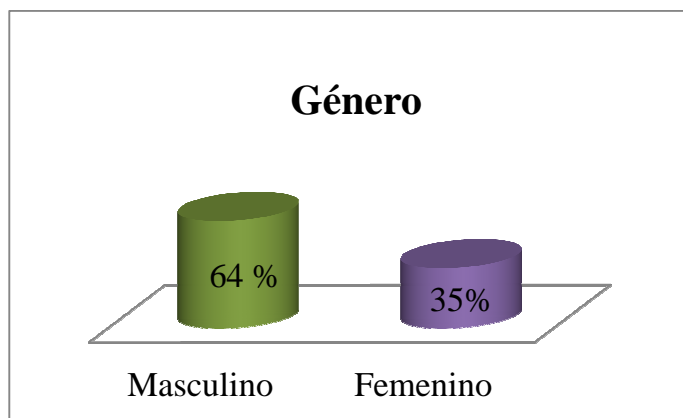


Nivel jerárquico	
Gerente	15
Jefe	21
Supervisor	3
	39

De acuerdo al gráfico expuesto, el 54% de los encuestados tienen el nivel de Jefes, el 38% de Gerentes y el 8% de Supervisores. Por lo que se determina que en su mayoría, los encuestados son jefes.

Género

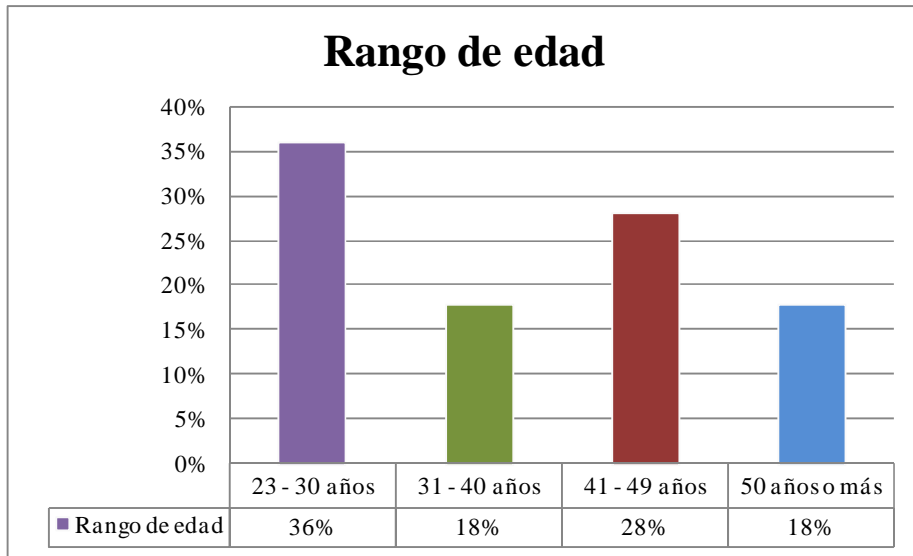
Género	
Masculino	25
Femenino	14
	39



De acuerdo al gráfico expuesto, de los 39 encuestados, el 64% son hombres mientras que el género femenino representa el 35%.

Rango de Edad

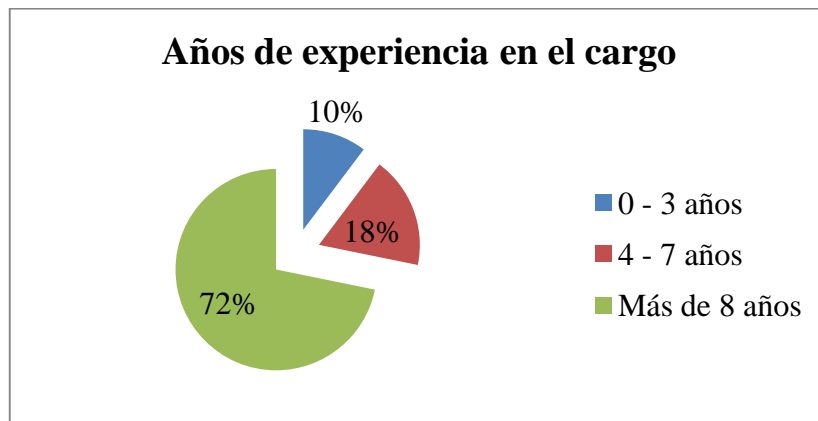
Rango de edad	
23 - 30 años	14
31 - 40 años	7
41 - 49 años	11
50 años o más	7
	39



Podemos señalar que de los 39 encuestados, la mayoría, es decir, el 36% de la muestra son jóvenes entre 23 y 30 años, seguido por el grupo de 41 a 49 años que representan el 28% y de igual proporción, en 18%, se encuentra el grupo de 31 a 40 y de 50 o más años.

Años de Experiencia en el Cargo

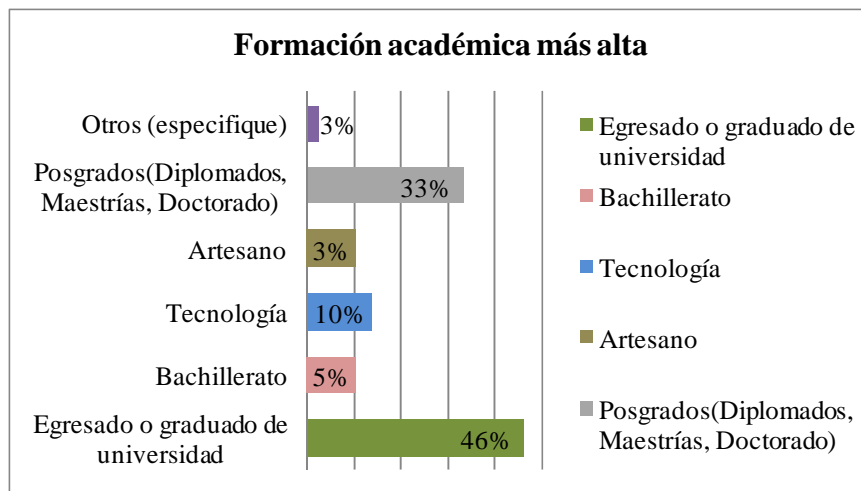
Años de experiencia en el cargo	
0 - 3 años	4
4 - 7 años	7
Más de 8 años	28
	39



Del universo de los encuestados, el 72% tiene más de 8 años de experiencia en su cargo ya sea como gerente, jefe o supervisor. El 18% tienen de 4 a 7 años de experiencia y apenas el 10% tiene hasta 3 años de experiencia.

Formación Académica más alta

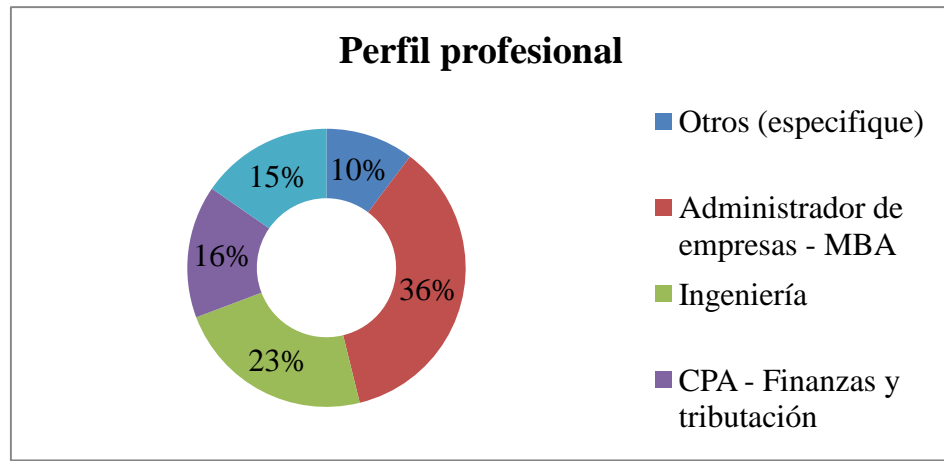
Formación académica más alta	
Egresado o graduado de universidad	18
Bachillerato	2
Tecnología	4
Artesano	1
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	13
Otros (especifique)	1
	39



El 46% de los encuestados son egresados de universidades, el 33% ha obtenido un título de cuarto de nivel, el 10% presenta una tecnología, el 5% son bachilleres, y el 6% son artesanos u otros no especificados respectivamente.

Perfil Profesional

Perfil profesional	
Otros (especifique)	4
Administrador de empresas - MBA	14
Ingeniería	9
CPA - Finanzas y tributación	6
Técnico	6
	39

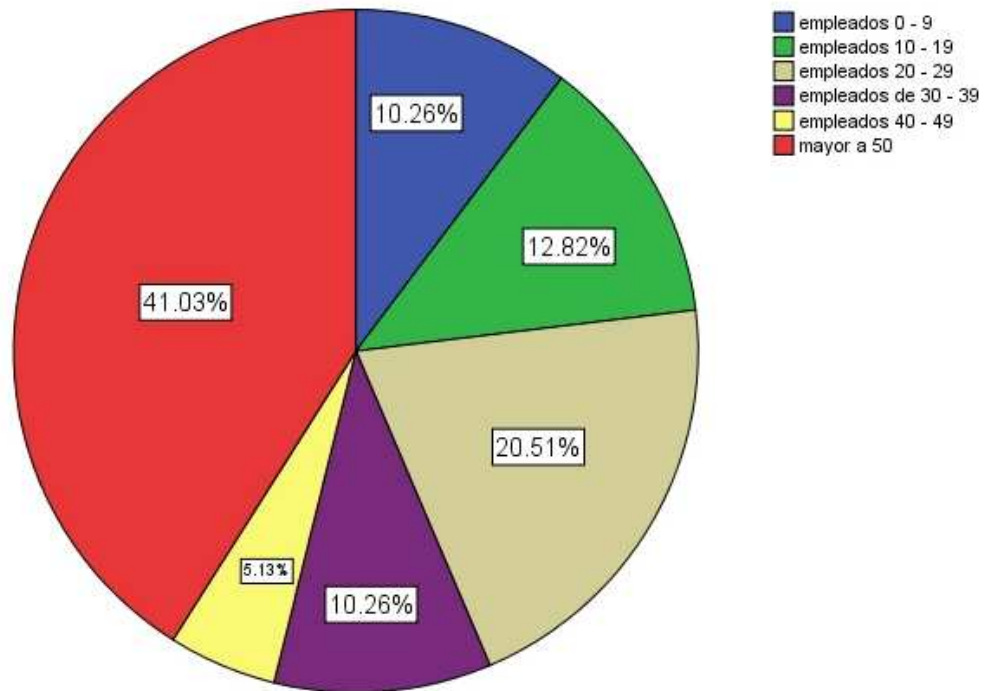


De los encuestados, el 36% tiene título en Administración de empresas, pudiendo ser también MBA, el 23% tiene una ingeniería, el 16% es CPA especializado en Finanzas y Tributación, el 15% son técnicos y el 10% tiene otro tipo de perfil profesional.

Número de empleados, excluido el gerente general

Número de empleados, excluido el gerente general	
2	1
5	1
9	2
10	2
12	2
15	1
20	1
21	2
22	3
25	1
27	1
30	3
35	1
40	1
42	1
más de 50	16
	39

Número de empleados por grupo



Del total de 39 encuestados, los más representativos son 16 representando el 41.03% de los encuestados, quienes tienen a su cargo más de 50 empleados de los cuales el 31% pertenecen al subsector Elaboración de Productos de Panadería, seguidos por el 20.51% quienes manejan entre 20 y 29 empleados. El 12.82% de la muestra administran grupos entre 10 y 19 empleados. En igual proporción 10.26% tenemos los grupos que dirigen entre 0 a 9 y 30 a 39 empleados respectivamente. Mientras que el 5.13% tiene a su cargo entre 40 a 49 empleados.

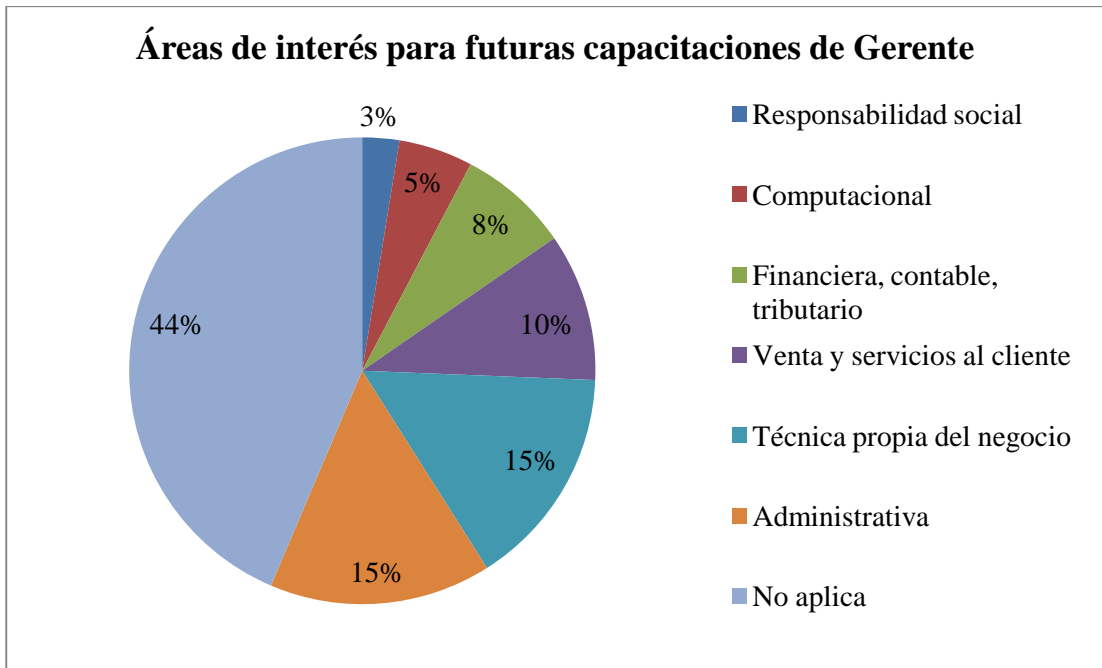
La tabla 1 es un resumen descriptivo de la muestra analizada en base a las variables generales que se realizaron en las preguntas de información específica a cada encuestado. Las categorías de cada variable que sobresalen, o que representan mayor incidencia en la muestra son las predominantes de cada grupo, como se resalta en amarillo.

TABLA 1. Medidas descriptivas de las variables Generales.

Variabes	Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sub sector	Confitería	11	28,2
	Panadería	28	71
Nivel Jerárquico	Jefe	15	38,5
	Gerente	21	53,8
	Supervisor	3	7,7
Género	Femenino	14	35,9
	Masculino	25	64,1
Edad (años)	23 – 30	7	17,9
	31 - 40	14	35,9
	41 – 49	7	19,9
	.> 50	11	28,2
Años de experiencia	0 – 3	7	17,9
	4 – 7	4	10,3
	.> 8	28	71,8
Formación Académica	Artesano	1	2,6
	Bachillerato	2	5,1
	Tecnología	4	10,3
	Graduado	18	46,2
	Posgrado	13	33,3
	Otros	1	2,6
Perfil Profesional	Administrador de empresas	14	35,9
	CPA-Finanzas y Tributación	6	15,4
	Ingeniería	9	23,1
	Técnico	6	15,4
	Otros	4	10,3
Número de empleados	0 -9	4	10,3
	10 -19	5	12,8
	20 -29	8	20,5
	30 -39	4	10,3
	40 – 49	2	5,1
	.> 50	16	41

Áreas de Interés Futuras Capacitaciones en el caso de Gerente

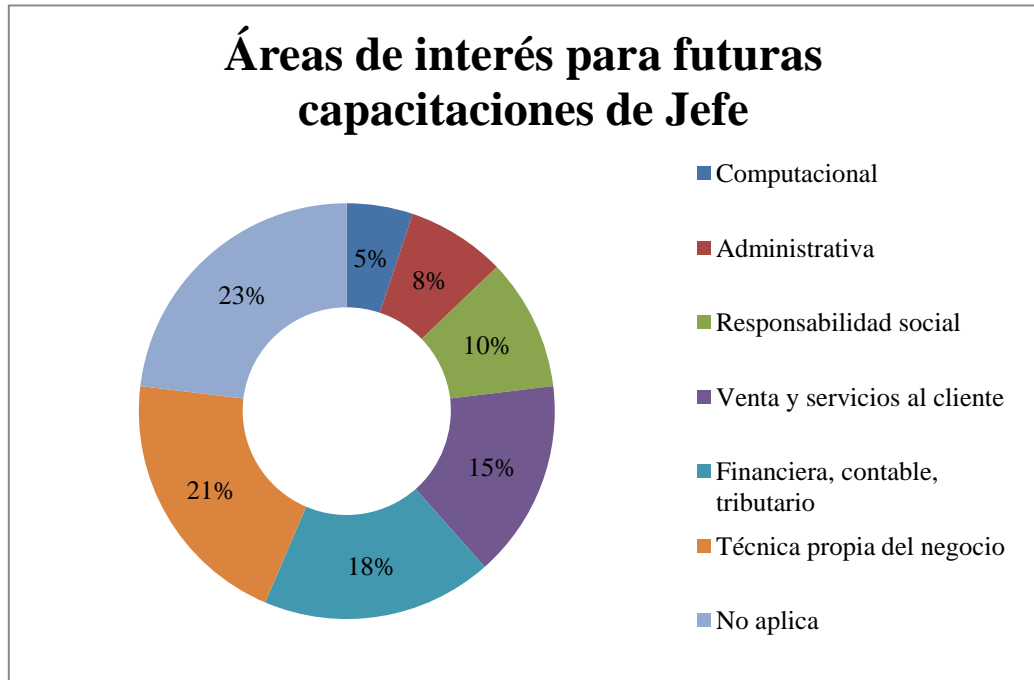
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente	
Responsabilidad social	1
Computacional	2
Financiera, contable, tributario	3
Venta y servicios al cliente	4
Técnica propia del negocio	6
Administrativa	6
No aplica	17
	39



De las 39 encuestas realizadas, 17 no son gerentes por lo que esta pregunta no se aplica en su caso. Tenemos 2 grupos de 6 gerentes que estarían interesados en técnica propia del negocio y en el área administrativa respectivamente, 4 encuestados en venta y servicio al cliente, 3 en el área financiera, contable y tributario, 2 en computacional y un gerente en responsabilidad social.

Áreas de Interés Futuras Capacitaciones en el caso de Jefe

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe	
Computacional	2
Administrativa	3
Responsabilidad social	4
Venta y servicios al cliente	6
Financiera, contable, tributario	7
Técnica propia del negocio	8
No aplica	9
	39



De los 39 encuestados, el 23% no aplica a esta pregunta puesto que no son jefes. El 21% están interesados en capacitaciones para técnica propias del negocio, el 18% en el área financiera, contable y tributaria; el 15% en venta y servicio al cliente, el 10% en responsabilidad social, el 8% en el área administrativa y el 5% en temas computacionales.

Áreas de Interés Futuras Capacitaciones de Colaboradores – Supervisores

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Supervisor	
Administrativa	2
Financiera, contable, tributario	2
Técnica propia del negocio	5
Venta y servicios al cliente	6
No aplica	24
	39

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores

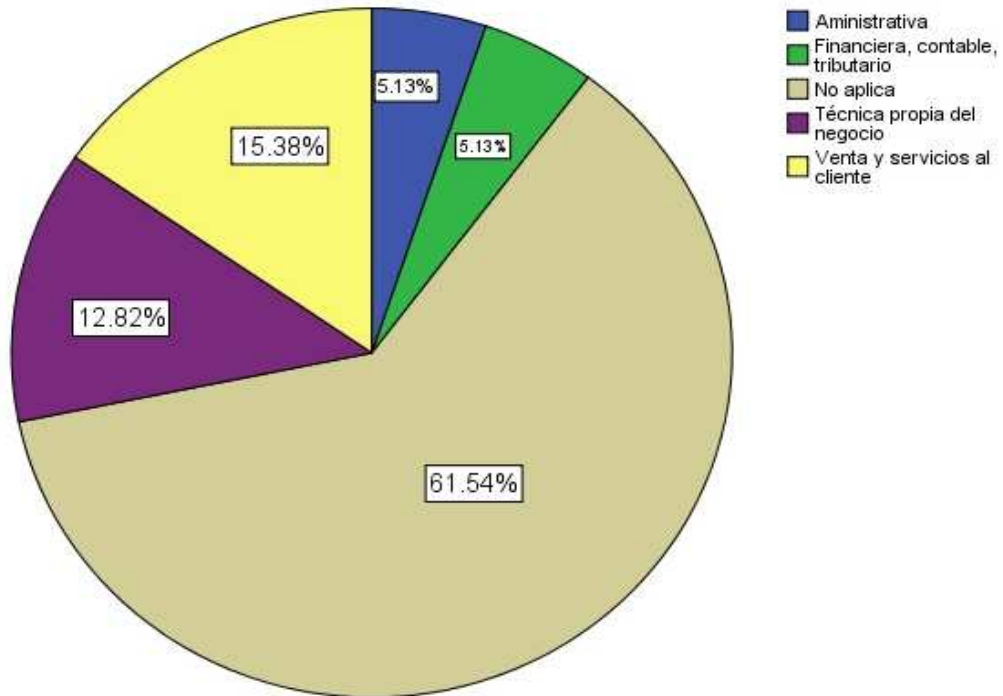


Tabla 2. Áreas de interés para capacitaciones por nivel jerárquico.

Áreas	Gerente (%)	Jefe (%)	Colaboradores (%)
Administrativa	15,4	7,7	5,1
Computacional	5,1	5,1	0,0
Financiero, contable, tributario	7,7	17,9	5,1
Responsabilidad Social	2,6	10,3	0,0
Técnica propia del negocio	15,4	20,5	12,8
Venta y servicio al cliente	10,3	15,4	15,4
No aplica	43,6	23,1	61,15
Total	100%	100%	100%

Esta tabla, aunque es descriptiva, ya cruza dos variables definiendo las áreas de interés para futuras capacitaciones por nivel jerárquico. Se puede observar que según el nivel las áreas varían (números resaltados con amarillo) siendo el área administrativa y técnica propia de negocio las que más sobresalen para los gerentes, la última mencionada de igual manera es de mayor interés para los jefes y el área de venta y servicio al cliente la más solicitada por los colaboradores.

5.1.1 Motivación y Valores

En cuanto a esta habilidad Edgar Schein destaca la responsabilidad, dedicación y el interés grupal por la consecución del éxito en cada puesto de trabajo y en la organización. Así señala el lado motivacional del trabajo gerencial, se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia. Para encontrar las sub-habilidades más desarrolladas en esta habilidad se formularon las siguientes preguntas:

Sub-habilidad: Orientación al logro
Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.
Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
Sub-habilidad: Orientación a la supervisión y el control
Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.
Propicia actividades de trabajo auto dirigido.
Sub-habilidad: Compromiso con la organización
Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.
Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.
Sub-habilidad: Liderazgo
Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.
Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
Sub-habilidad: Orientación al éxito
Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
Sub-habilidad: Asunción de Riesgos
Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.
Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
Sub-habilidad: Responsabilidad
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.
Sub-habilidad: Orientación al crecimiento personal
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.
Sub-habilidad: Pensamiento estratégico
Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
Sub-habilidad: Autoconfianza
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.

Tabla 3 Descriptiva. Habilidades de Motivación y Valores, porcentaje de respuestas con dos categorías

Sub habilidades	Preguntas por sub habilidad	Nunca/ Algunas veces	Casi siempre/ siempre	Total
Orientación al logro	1 Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.	10,3%	89,7%	100,0%
	2 Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.	5,1%	94,9%	100,0%
Orientación a la supervisión y el control	3 Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.	10,3%	89,7%	100,0%
	4 Propicia actividades de trabajo auto dirigido.	56,4%	43,6%	100,0%
Compromiso con la organización	5 Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.	30,8%	69,2%	100,0%
	6 Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.	2,6%	97,4%	100,0%
Liderazgo	7 Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.	25,6%	74,4%	100,0%
	8 Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.	5,1%	94,9%	100,0%
Orientación al éxito	9 Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.	10,3%	89,7%	100,0%
	10 Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.	12,8%	87,2%	100,0%
Asunción de Riesgos	11 Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.	30,8%	69,2%	100,0%
	12 Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.	30,8%	69,2%	100,0%
Responsabilidad	13 Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.	15,4%	84,6%	100,0%
	14 Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.	0,0%	100,0%	100,0%
Orientación al crecimiento personal	15 Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.	7,7%	92,3%	100,0%
	16 Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.	97,4%	2,6%	100,0%
Pensamiento estratégico	17 Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.	15,4%	84,6%	100,0%
	18 Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades.	33,3%	66,7%	100,0%
Autoconfianza	19 Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.	0,0%	100,0%	100,0%
	20 Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.	7,7%	92,3%	100,0%
Porcentaje promedio por respuesta		20,4%	79,6%	100%

La tabla 3 muestra como están distribuidas las respuestas de este grupo de variables por categorías. Ya que las categorías casi siempre y siempre concentran la mayor cantidad de respuestas, y para facilitar el análisis y la elaboración de tablas y gráficos por co-variables (sexo, edad, nivel educacional, etc.), se decidió reducir el número de categorías a únicamente dos. La primera categoría comprenderá los niveles nunca, rara vez y algunas veces; y la segunda categoría comprenderá los niveles casi siempre y siempre.

Gráfico 1. Sub - Habilidades de Motivación y Valores, porcentaje de respuestas con dos categorías

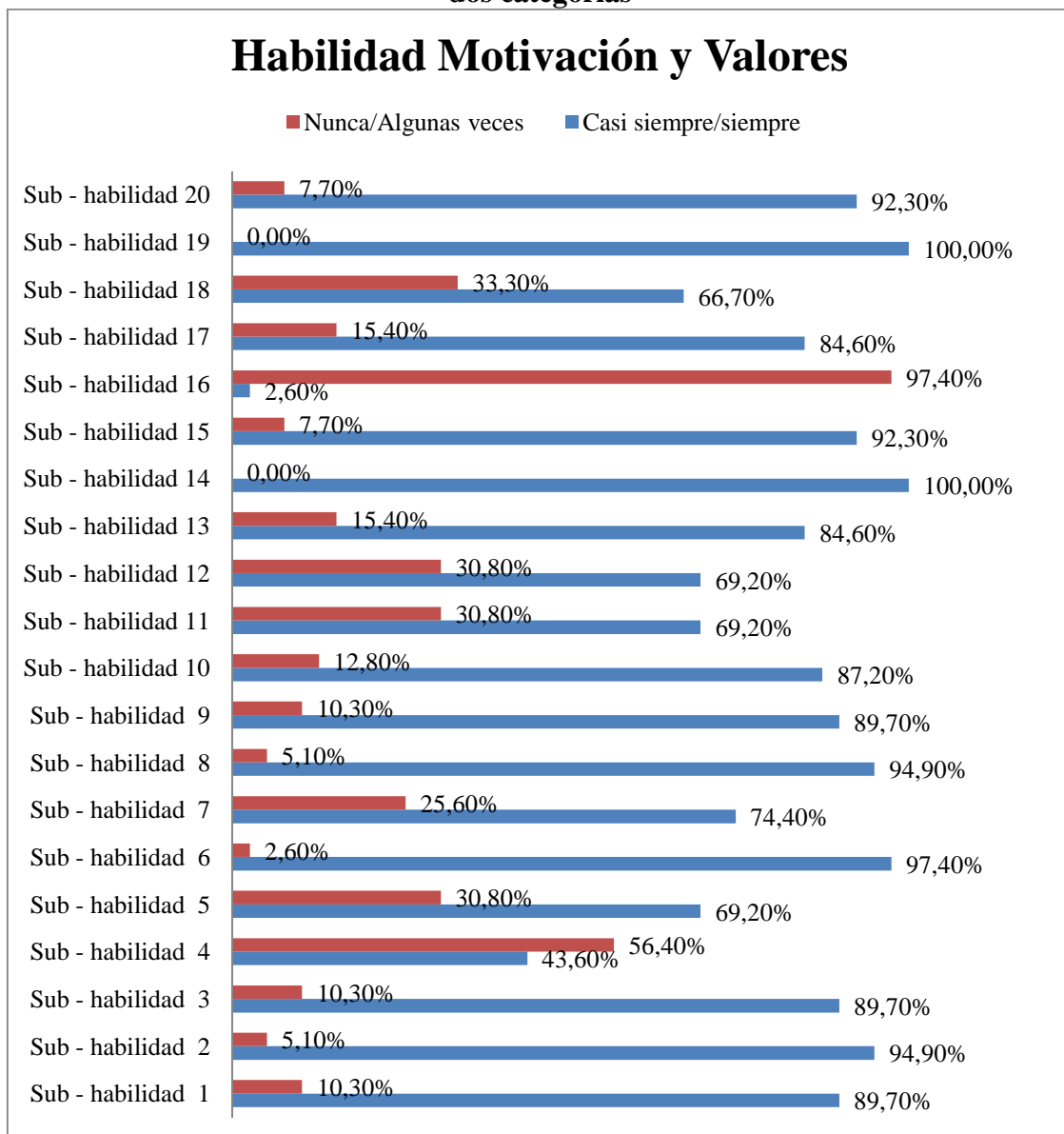
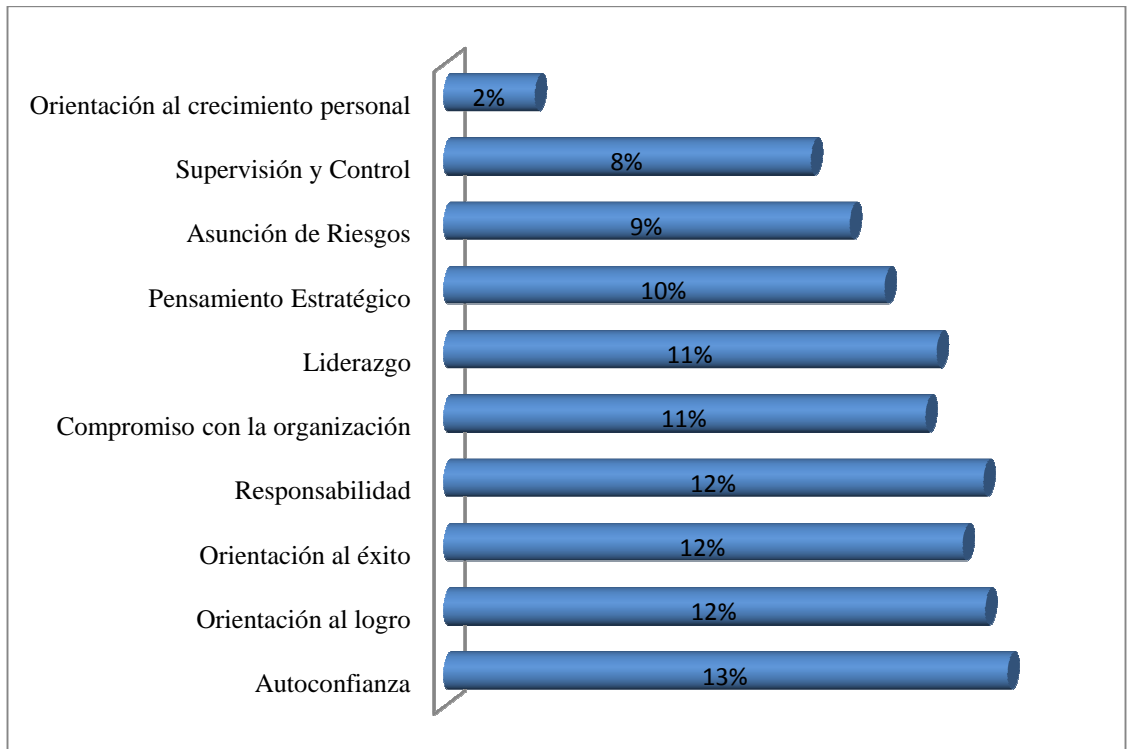


Gráfico 2. Sub-Habilidades Motivación y Valores, de acuerdo al grado de presencia



El gráfico 2 muestra que dentro de la habilidad motivación y valores, la subhabilidad más destacada es la autoconfianza, seguido por orientación al logro, al éxito y responsabilidad.

Se escogió la categoría “siempre” por ser la más representativa en el porcentaje promedio de respuestas. Además, la mayoría de las preguntas están elaboradas de un sentido positiva con esta categoría, sin embargo, existen algunas preguntas donde esta categoría representa la ausencia de tal habilidad.

5.1.2 Habilidades Analíticas

Lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre. Analiza el modo en que los gerentes deben confiar en otras personas y algunas veces ratificar un curso de acción que inclusive ellos mismos podrían no seguir.

Para encontrar las sub-habilidades más desarrolladas en esta habilidad se formularon las siguientes preguntas:

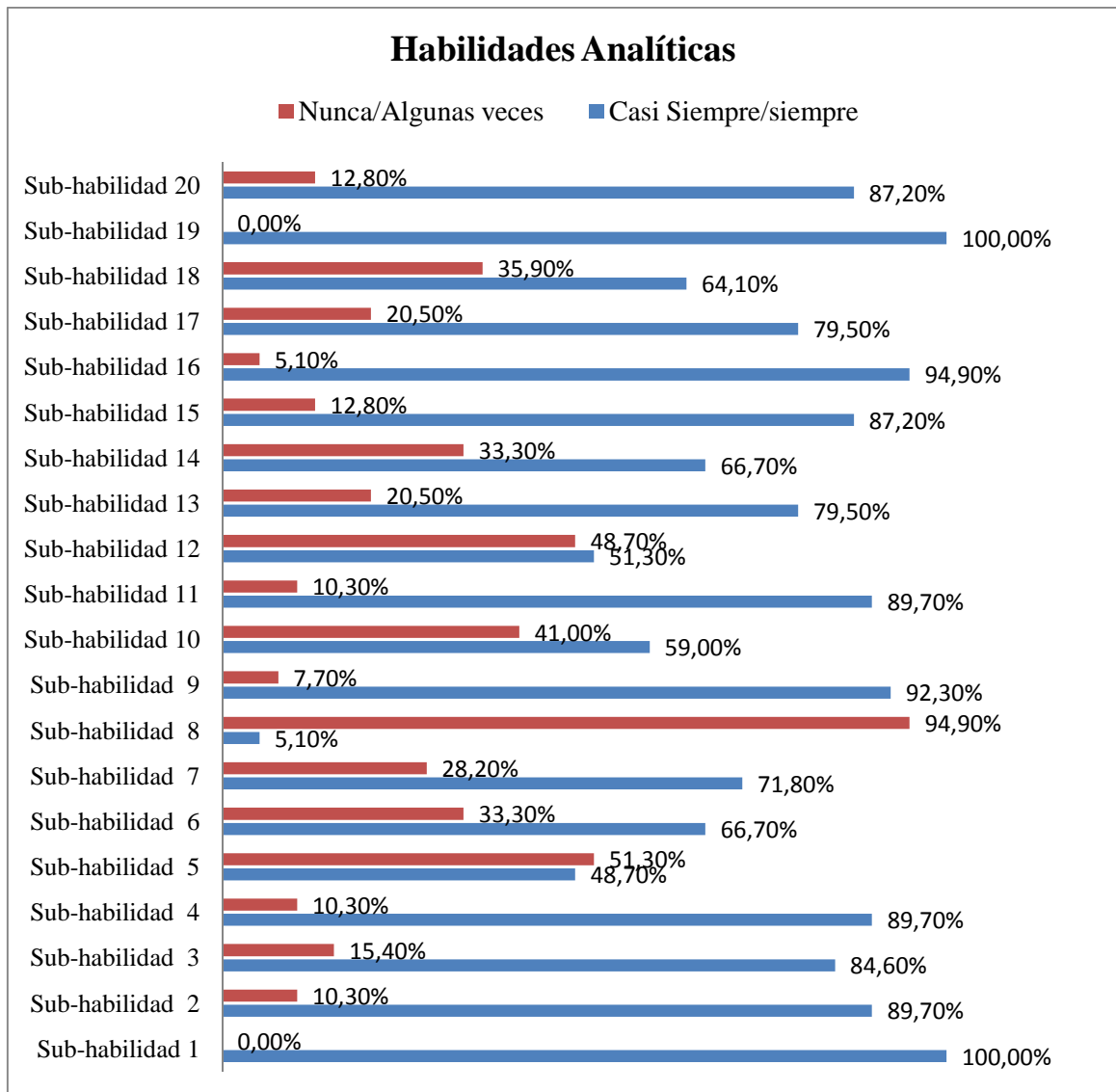
HABILIDAD: ANALÍTICA
Sub-habilidad: Aprendizaje continuo
Aprende rápidamente a partir de la experiencia.
Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.
Sub-habilidad: Evaluación de alternativas
Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.
Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
Sub-habilidad: Configuración y abstracción de situaciones
Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.
Analiza cada situación como única.
Sub-habilidad: Visión Prospectiva
Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.
Sub-habilidad: Toma de decisiones
Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.
Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.
Sub-habilidad: Capacidad para obtener información relevante
Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.
Sub-habilidad: Creatividad e Ingenio
Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.
Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.
Sub-habilidad: Identificación de problemas
Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
Sub-habilidad: Autoevaluación
Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.
Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.
Sub-habilidad: Capacidad de decisión
Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

Tabla 4. Habilidades Analíticas, porcentaje de respuestas con dos categorías

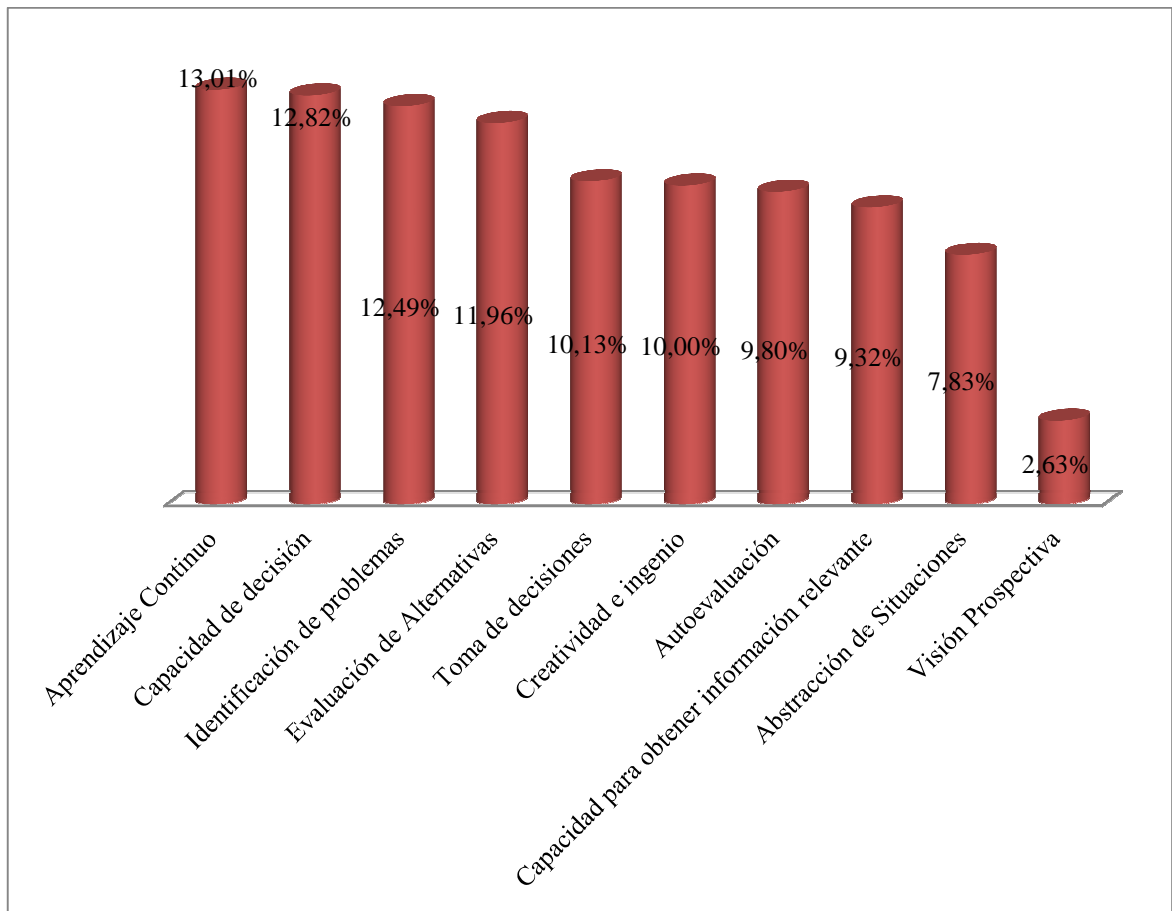
Sub Habilidades	Preguntas por sub habilidad	Nunca/Algunas veces	Casi siempre/ siempre	Total
Aprendizaje Continuo	1 Aprende rápidamente a partir de la experiencia.	0,0%	100,0%	100%
	2 Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.	10,3%	89,7%	100%
Evaluación de alternativas	3 Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.	15,4%	84,6%	100%
	4 Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.	10,3%	89,7%	100%
Configuración y abstracción de situaciones	5 Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.	51,3%	48,7%	100%
	6 Analiza cada situación como única.	33,3%	66,7%	100%
Visión Prospectiva	7 Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	28,2%	71,8%	100%
	8 Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.	94,9%	5,1%	100%
Toma de decisiones	9 Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.	7,7%	92,3%	100%
	10 Toma decisiones independientes de la opinión de otras personas.	41,0%	59,0%	100%
Capacidad para obtener información relevante	11 Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.	10,3%	89,7%	100%
	12 Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.	48,7%	51,3%	100%
Creatividad e Ingenio	13 Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.	20,5%	79,5%	100%
	14 Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.	33,3%	66,7%	100%
Identificación de problemas	15 Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.	12,8%	87,2%	100%
	16 Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.	5,1%	94,9%	100%
Autoevaluación	17 Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.	20,5%	79,5%	100%
	18 Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.	35,9%	64,1%	100%
Capacidad de decisión	19 Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.	0,0%	100,0%	100%
	20 Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.	12,8%	87,2%	100%
	Porcentaje promedio por respuesta	24,6%	75,4%	100%

La tabla 4 muestra como están distribuidas las respuestas de este grupo de variables por categorías. Se agrupó en dos categorías, siempre, casi siempre y algunas veces, rara vez y nunca, de esta manera no discriminan mucho los resultados; obteniendo porcentajes más altos para el análisis.

Gráfico 3. Sub-habilidades Analíticas, porcentaje de respuestas con dos categorías



El gráfico 4 muestra la importancia de la subhabilidad aprendizaje continuo dentro de la habilidad analítica, seguido por capacidad de decisión.

Gráfico 4. Sub-habilidades Analíticas de acuerdo al grado de presencia

5.1.3 Habilidades Interpersonales

Edgar Schein indica específicamente la comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales.

Es posible ampliar esta definición incluyendo las habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades para conducir negociaciones y para manejar situaciones de conflicto intergrupales que puedan surgir.

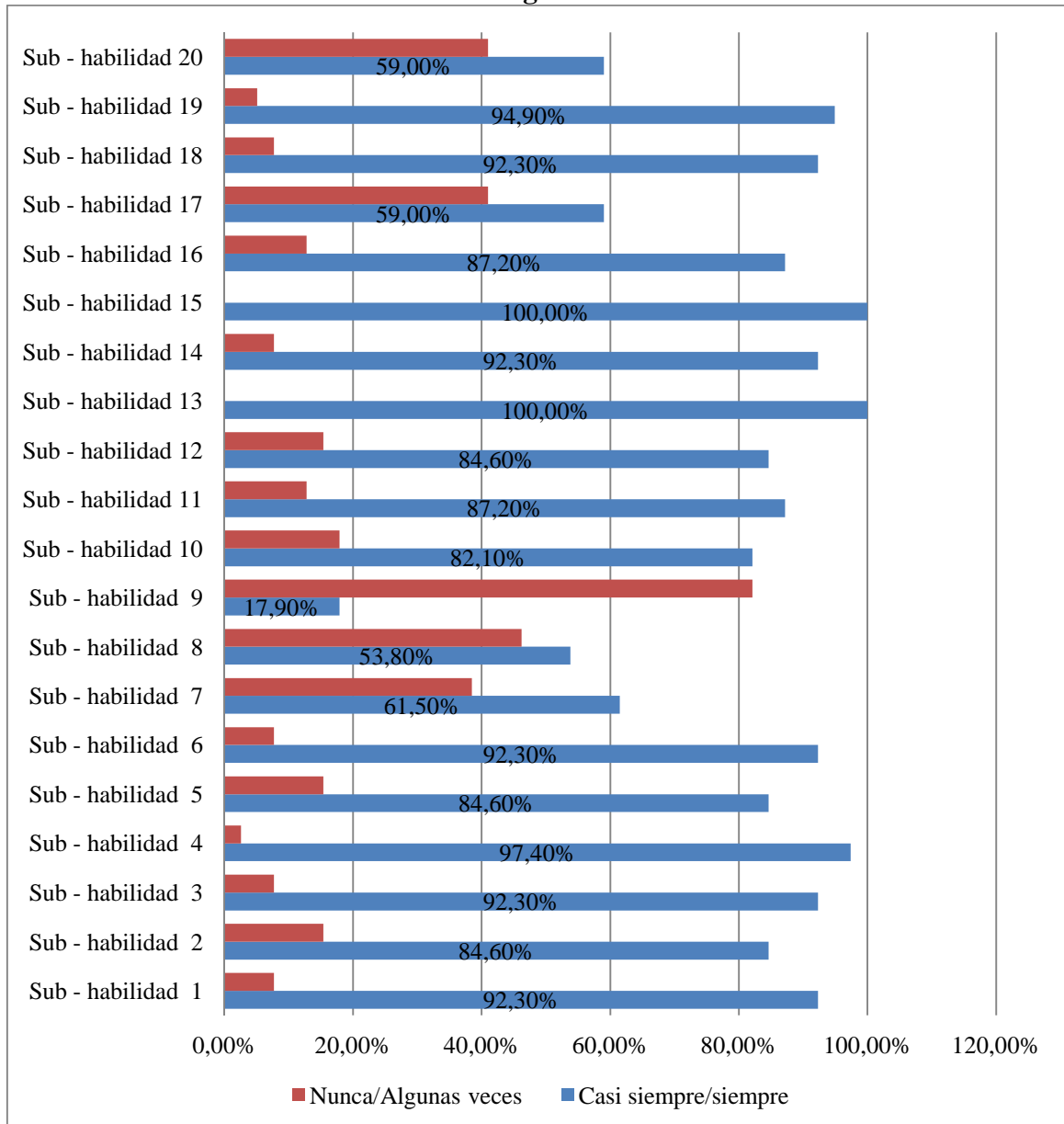
Para encontrar las sub-habilidades más desarrolladas en esta habilidad se formularon las siguientes preguntas:

HABILIDAD: INTERPERSONAL
Sub-habilidad: Trabajo en Equipo
Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.
Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.
Sub-habilidad: Comunicación efectiva
Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
Sub-habilidad: Selección efectiva de colaboradores
Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.
Sub-habilidad: Desarrollo de personas
Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.
Sub-habilidad: Influencia e Impacto con colaboradores
Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.
Sub-habilidad: Diagnóstico de equipo
Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.
Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.
Sub-habilidad: Confianza con 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.
Sub-habilidad: Sentido de efectividad
Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
Sub-habilidad: Confianza con compañeros
Comparte información valiosa con sus compañeros.
Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.
Sub-habilidad: Facilitador
Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

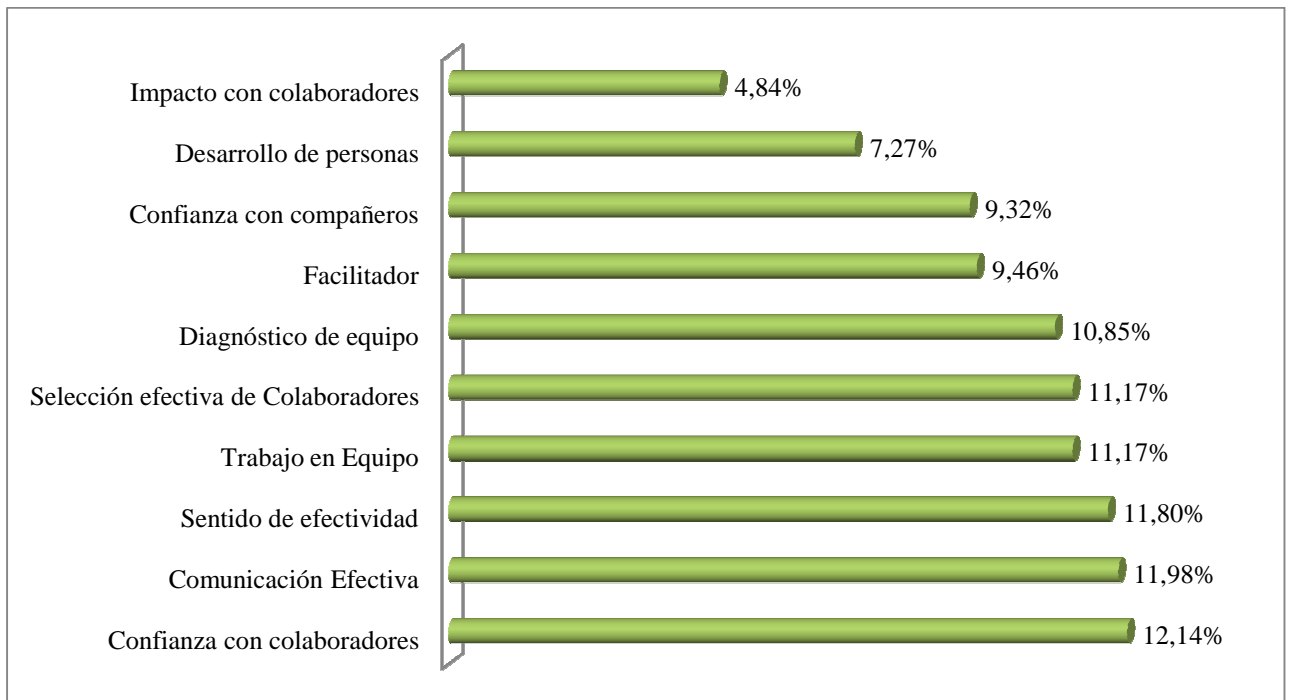
Tabla 5. Habilidades Interpersonales, porcentaje de respuestas con dos categorías

Sub habilidades	Preguntas por sub habilidad	Nunca/ Algunas veces	Casi siempre/ siempre	Total
Trabajo en Equipo	1 Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.	7,7%	92,3%	100,0%
	2 Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.	15,4%	84,6%	100,0%
Comunicación efectiva	3 Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.	7,7%	92,3%	100,0%
	4 Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	2,6%	97,4%	100,0%
Selección efectiva de colaboradores	5 Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.	15,4%	84,6%	100,0%
	6 Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.	7,7%	92,3%	100,0%
Desarrollo de personas	7 Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.	38,5%	61,5%	100,0%
	8 Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.	46,2%	53,8%	100,0%
Influencia e Impacto con colaboradores	9 Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.	82,1%	17,9%	100,0%
	10 Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.	17,9%	82,1%	100,0%
Diagnóstico de equipo	11 Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.	12,8%	87,2%	100,0%
	12 Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.	15,4%	84,6%	100,0%
Confianza con colaboradores	13 Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.	0,0%	100,0%	100,0%
	14 Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.	7,7%	92,3%	100,0%
Sentido de efectividad	15 Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.	0,0%	100,0%	100,0%
	16 Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.	12,8%	87,2%	100,0%
Confianza con compañeros	17 Comparte información valiosa con sus compañeros.	41,0%	59,0%	100,0%
	18 Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.	7,7%	92,3%	100,0%
Facilitador	19 Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.	5,1%	94,9%	100,0%
	20 Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.	41,0%	59,0%	100,0%
Porcentaje promedio por respuesta		19,2%	80,8%	100,0%

Gráfico 5. Sub - Habilidades Interpersonales, porcentaje de respuestas con dos categorías



La tabla y gráfico 5 muestran el grado de respuesta por pregunta realizada de acuerdo a cada sub-habilidad basado en dos categorías como se presentan.

Gráfico 6. Sub - Habilidades Interpersonales, de acuerdo al grado de presencia

El gráfico 6 evidencia que dentro de la habilidad interpersonal, la sub-habilidad más representativa es la confianza con colaboradores, seguido por comunicación efectiva y sentido de efectividad.

5.1.4 Habilidades Emocionales

Esta es una de las habilidades más difíciles de explicar ya que para cada persona las emociones son distintas.

HABILIDAD: EMOCIONAL
Sub-habilidad: Adaptación al cambio
Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
Sub-habilidad: Adaptabilidad
Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.
Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.
Sub-habilidad: Capacidad para despedir personas
Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.
Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.
Sub-habilidad: Responsabilidad Social
Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.
Sub-habilidad: Resiliencia
Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
Sub-habilidad: Tolerancia al riesgo
Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.
Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.
Sub-habilidad: Seguridad
Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.
Sub-habilidad: Humildad y sencillez
Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.
Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.
Sub-habilidad: Sociabilidad
Genera relaciones productivas en la organización.
Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
Sub-habilidad: Empatía
Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.
Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.

Tabla 6. Habilidades Emocionales, porcentaje de respuestas con dos categorías

Sub Habilidades	Preguntas por sub habilidad	Nunca/ Algunas veces	Casi siempre/ siempre	Total
Adaptación al cambio	1 Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.	7,7%	92,3%	100,0%
	2 Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.	12,8%	87,2%	100,0%
Adaptabilidad	3 Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.	94,9%	5,1%	100,0%
	4 Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.	92,3%	7,7%	100,0%
Capacidad para despedir personas	5 Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.	15,4%	84,6%	100,0%
	6 Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.	17,9%	82,1%	100,0%
Responsabilidad Social	7 Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	33,3%	66,7%	100,0%
	8 Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar acciones con Responsabilidad Social Empresarial.	25,6%	74,4%	100,0%
Resiliencia	9 Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.	84,6%	15,4%	100,0%
	10 Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.	97,4%	2,6%	100,0%
Tolerancia al riesgo	11 Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.	97,4%	2,6%	100,0%
	12 Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.	48,7%	51,3%	100,0%
Seguridad	13 Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por otras personas.	7,7%	92,3%	100,0%
	14 Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.	35,9%	64,1%	100,0%
Humildad y sencillez	15 Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.	59,0%	41,0%	100,0%
	16 Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.	5,1%	94,9%	100,0%
Sociabilidad	17 Genera relaciones productivas en la organización.	7,7%	92,3%	100,0%
	18 Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	38,5%	61,5%	100,0%
Empatía	19 Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.	38,5%	61,5%	100,0%
	20 Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.	28,2%	71,8%	100,0%
Porcentaje promedio por respuesta		42,4%	57,6%	100,0%

Gráfico 7. Habilidades Emocionales, porcentaje de respuestas con dos categorías

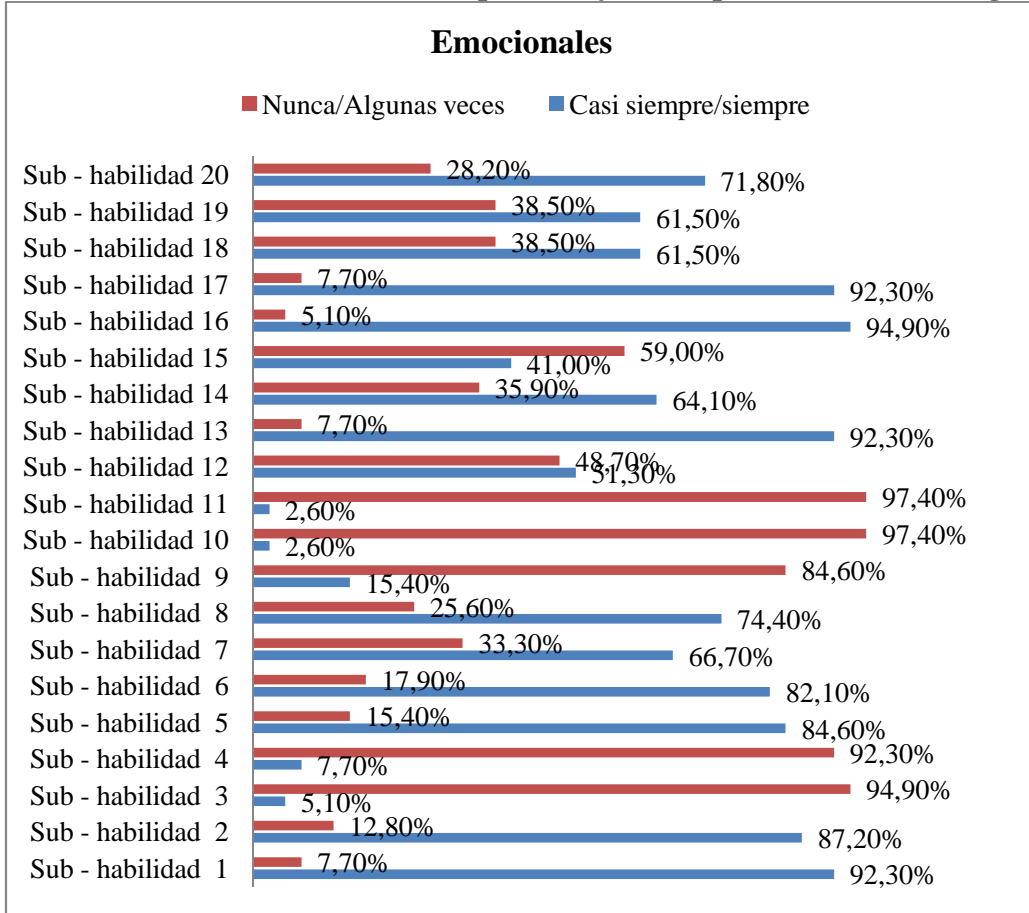
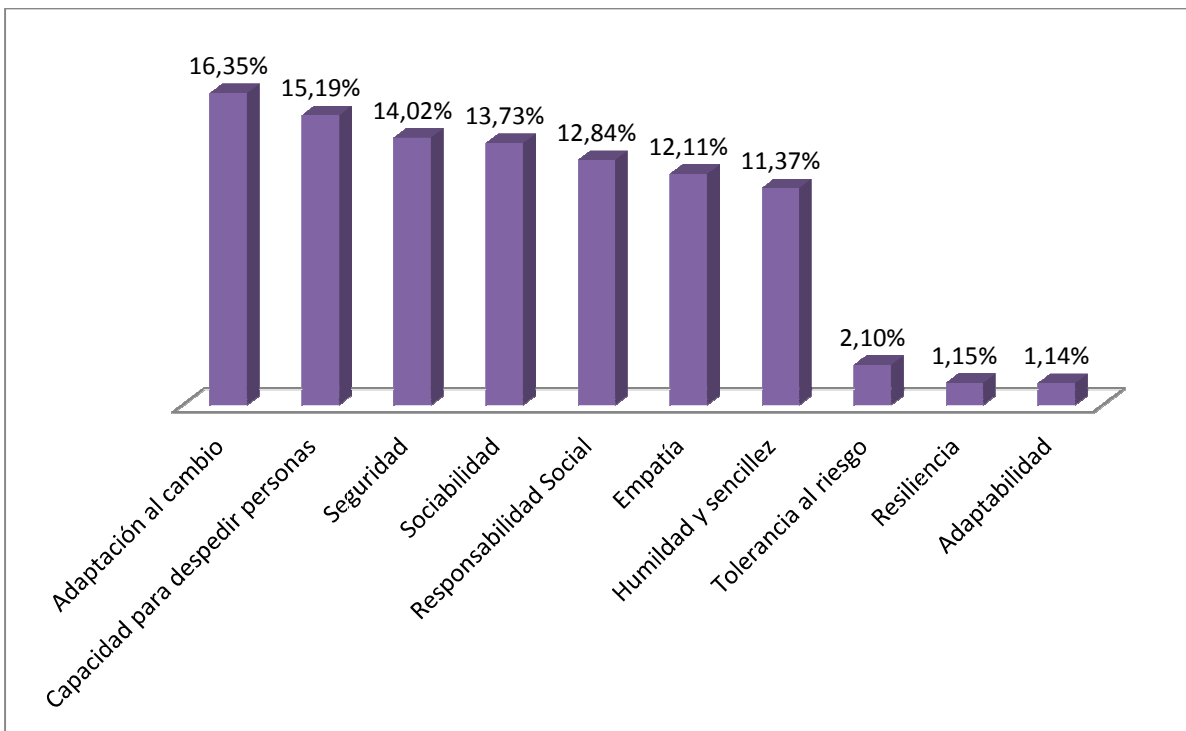


Gráfico 8. Sub-Habilidades Emocionales, de acuerdo al grado de presencia

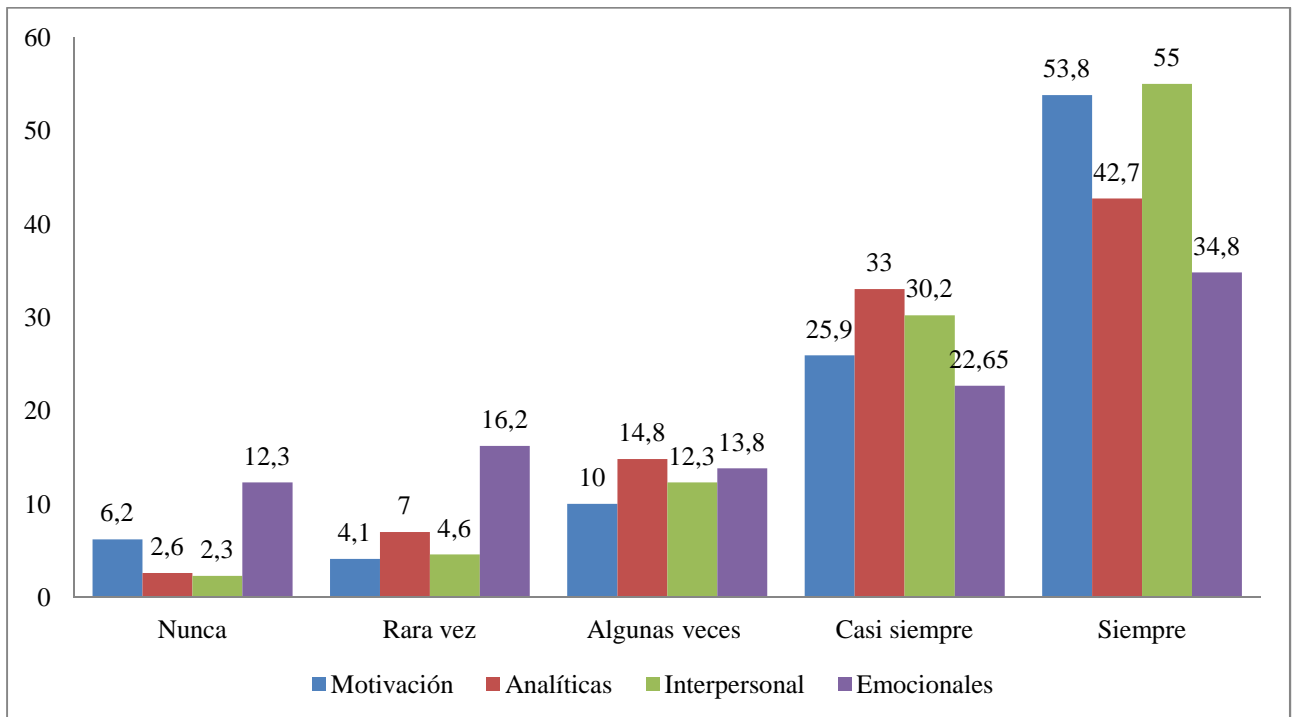


El gráfico 8 evidencia que dentro de la habilidad emocional, la sub-habilidad más representativa es la adaptación al cambio, seguido por la capacidad para despedir a las personas y la seguridad.

Tabla 7. Habilidades por categoría de respuesta (porcentajes promedio)

Habilidades	Nunca (%)	Rara vez (%)	Algunas Veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)	Total
Motivación	6,2	4,1	10	25,9	53,8	100%
Analíticas	2,6	7	14,8	33	42,7	100%
Interpersonal	2,3	4,6	12,3	30,2	55	100%
Emocionales	12,3	16,2	13,8	22,65	34,8	100%

Gráfico 9. Habilidades por categoría de respuesta (porcentajes promedio)



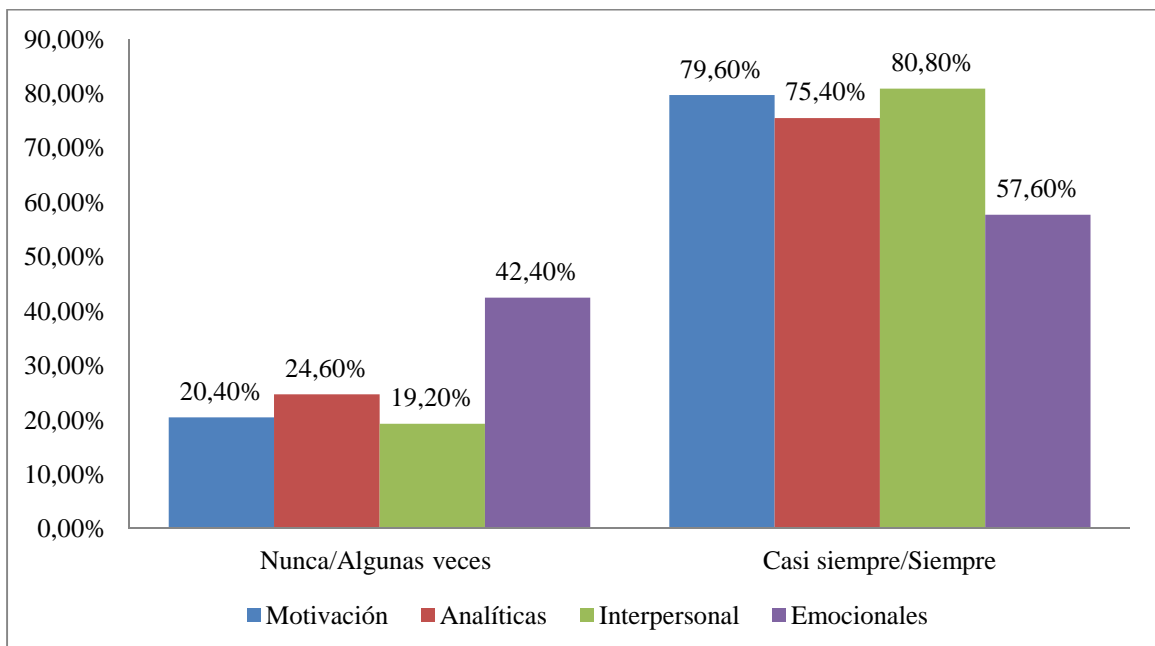
Basados en el gráfico 9, podemos observar que la mayor cantidad de respuestas se concentran en las categorías “casi siempre” y “siempre”. Si

tomamos como punto de referencia la categoría con mayor porcentaje promedio de respuesta “categoría siempre”, se podría decir que la habilidad más utilizada sería la Interpersonal con un porcentaje de 55%; seguido por Motivación 53,8%; Analítica 42,7% y Emocional 34,8%.

Tabla 8. Habilidades por variable dicotomizada

Habilidades	Nunca/Algunas veces	Casi siempre/Siempre	Total
Motivación	20,4%	79,6%	100%
Analíticas	24,6%	75,4%	100%
Interpersonal	19,2%	80,8%	100%
Emocionales	42,4%	57,6%	100%

Gráfico 10. Habilidades por 2 categorías de respuesta



Este gráfico muestra que aun dicotomizando las variables dependientes, las habilidades Interpersonal y Motivación se mantienen como las más usadas según el porcentaje medio de respuestas por observación. La habilidad Emocional se muestra como la menos utilizada de las cuatro.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Destaca el lado motivacional del trabajo gerencial y ponen a prueba el grado en que la persona realmente se encuentra dedicada a la carrera gerencial y se siente cómoda al desempeñar algunos de los deberes y responsabilidades de la gerencia.

El autor destaca:

- Valores e intereses del cargo u organización
- Deseo de obtener logros en el trabajo
- Compromiso con la organización y su misión
- Grado de dedicación a la carrera
- Equilibrio o balance entre los valores e intereses personales

Dentro de la investigación realizada se encontró que las habilidades de motivación y valores, entre las más destacables, de los subsectores analizados se tiene:

Tabla 9. Tres sub-habilidades más representativas por grupo de variables Motivación (basado en la categoría siempre).

HABILIDADES MOTIVACIÓN		Siempre (%)
1	Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.	94,9
2	Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.	76,9
3	Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.	74,4

Podemos mencionar que las habilidades encontradas en este sector son coincidentes con las habilidades que mencionada Schein en su investigación. Según este autor, las habilidades motivacionales ocupan el primer lugar, seguido por las habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Dentro de esta categoría, Schein 1978 considera como más importantes o significativas a la habilidad para identificar y resolver problemas. Resalta:

- Capacidad de síntesis e interpretación de información
- Capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferente problemas
- Capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades

Tabla 10. Tres sub habilidades más representativas por grupo de variables Analíticas (basado en la categoría siempre).

HABILIDADES ANALÍTICAS		Siempre (%)
1	Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.	79,5
2	Aprende rápidamente a partir de la experiencia.	56,4
3	Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.	56,4
4	Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.	56,4

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

El autor destaca:

- Desarrollo de un clima de colaboración
- Comunicación interpersonal
- Capacidad de influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Tabla 11. Tres sub habilidades más representativas por grupo de variables Interpersonal (basado en la categoría siempre).

HABILIDADES INTERPERSONAL	Siempre (%)
Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.	94,9
Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.	87,2
Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.	74,4

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

El autor destaca:

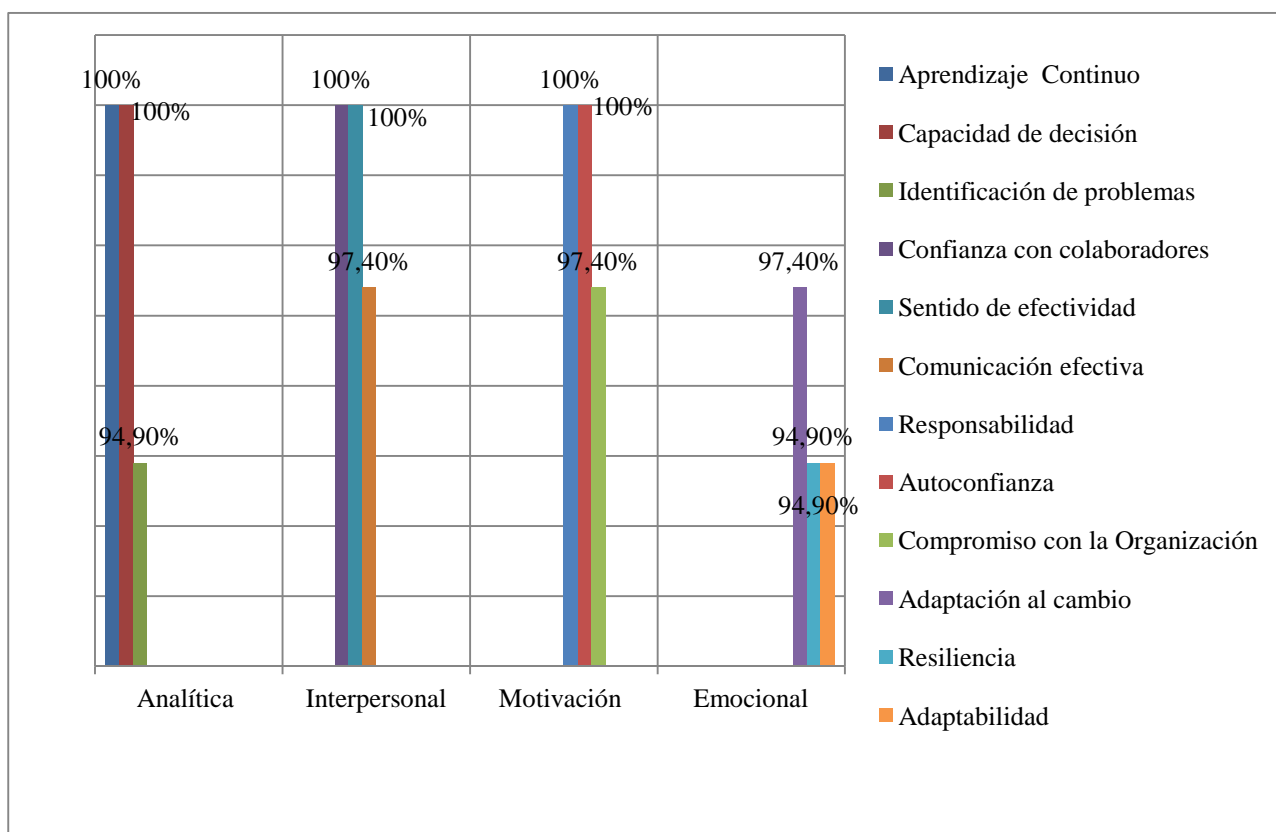
- Toma de decisiones en forma independiente de las opiniones de otros y frente a un entorno cambiante
- Perseverancia
- Enfrentar temas complejos con componentes de responsabilidad social
- Resolver situaciones de conflicto en la organización

Tabla 12. Tres sub-habilidades por grupo de habilidad Emocional (basado en la categoría siempre).

	HABILIDADES EMOCIONAL	Siempre (%)
1	Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.	69,2
2	Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.	69,2
3	Genera relaciones productivas en la organización.	66,7

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

Grafico 11. Sub-habilidades, 3 más importantes de cada habilidad por porcentaje de respuesta



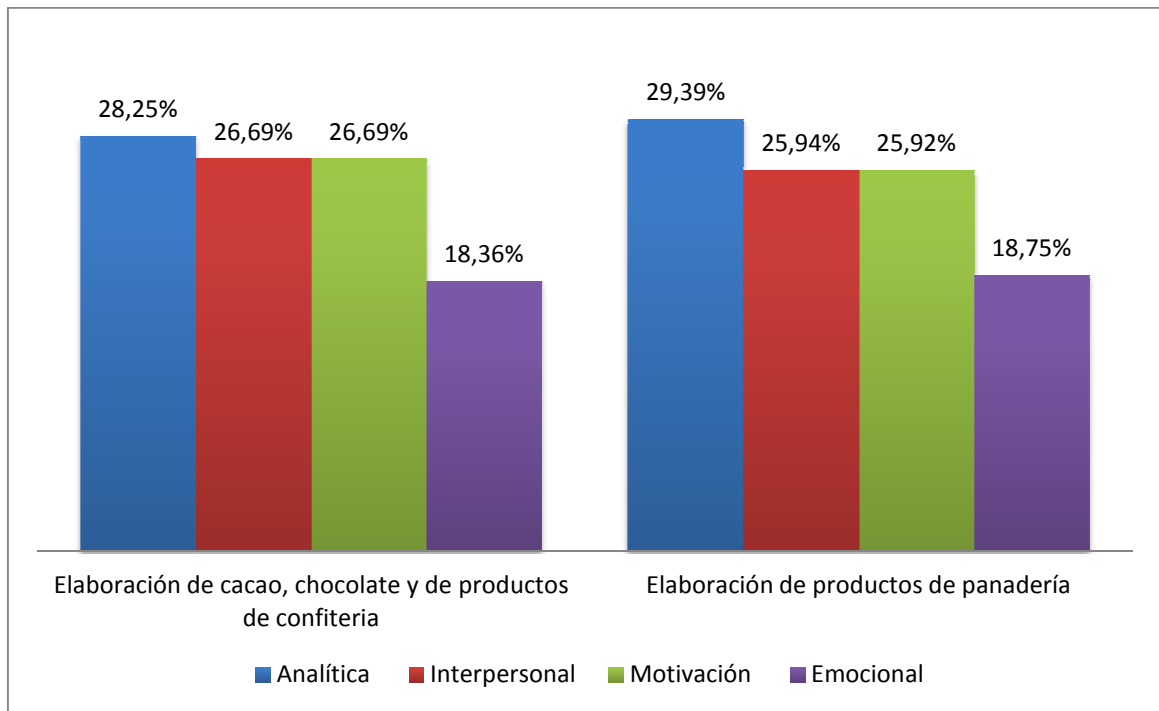
Aunque la mayoría de las sub- habilidades poseen porcentajes altos en la categoría casi siempre/ siempre, hay que tomar en cuenta que existe algunas sub- habilidades que presentan un mayor porcentaje de respuesta en la categoría

contraria, como es el caso de la sub-habilidad 8 y 5 en el grupo de variables analíticas. Sin embargo para escoger las sub-habilidades más recurrentes se consideró los porcentajes más altos de cada categoría.

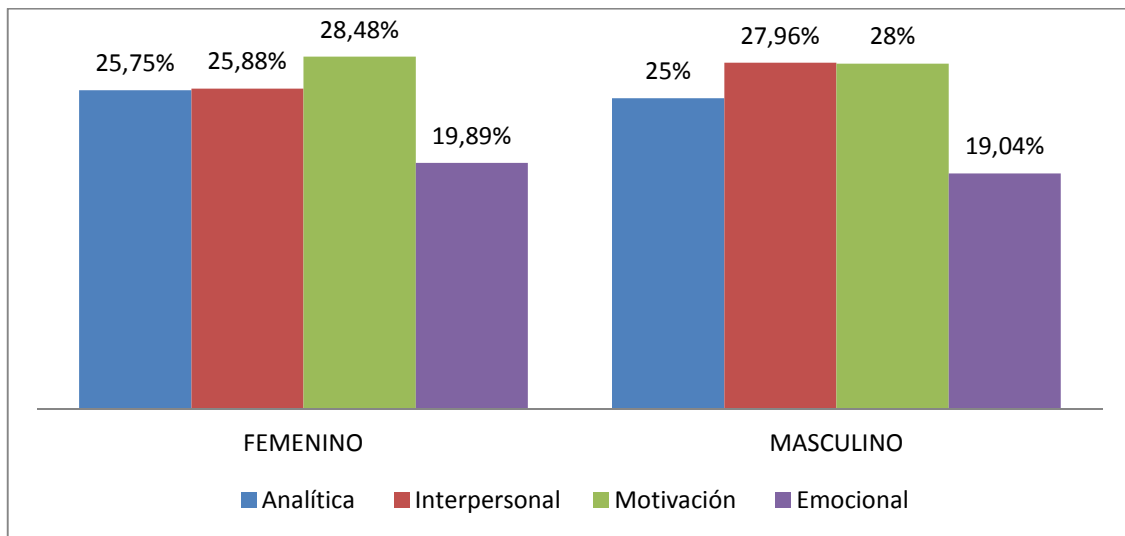
Tabla 13. Sub – habilidades más importantes por grupos

Habilidades	Sub Habilidad	Pregunta por sub habilidad	Porcentaje de respuesta
Analíticas	Aprendizaje continuo	Aprende rápidamente a partir de la experiencia.	100,0% (Casi siempre/siempre)
	Capacidad de decisión	Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.	100,0% (Casi siempre/siempre)
	Identificación de problemas	Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.	94,9% (Casi siempre/siempre)
	Visión prospectiva	Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional	94,9% (Nunca/Algunas veces)
	Toma de decisiones	Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos	92,3% (Casi siempre/siempre)
Interpersonal	Confianza con colaboradores	Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.	100,0% (Casi siempre/siempre)
	Sentido de efectividad	Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.	100,0% (Casi siempre/siempre)
	Comunicación efectiva	Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	97,4% (Casi siempre/siempre)
	Facilitador	Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.	94,9% (Casi siempre/siempre)
	Trabajo en equipo	Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.	92,3% (Casi siempre/siempre)
Motivación	Responsabilidad	Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.	100,0% (Casi siempre/siempre)
	Autoconfianza	Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.	100,0% (Casi siempre/siempre)
	Compromiso con la organización	Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.	97,4% (Casi siempre/siempre)
	Orientación al crecimiento profesional	Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.	97,4% (Nunca/Algunas veces)
	Orientación al logro	Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.	94,9% (Casi siempre/siempre)
Emocional	Adaptación al cambio	Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.	97,4% (Nunca/Algunas veces)
	Resiliencia	Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.	97,4% (Nunca/Algunas veces)
	Adaptabilidad	Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.	94,9% (Nunca/Algunas veces)
	Humildad y Sencillez	Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.	94,9% (Casi siempre/siempre)
	Adaptabilidad	Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.	92,3% (Nunca/Algunas veces)

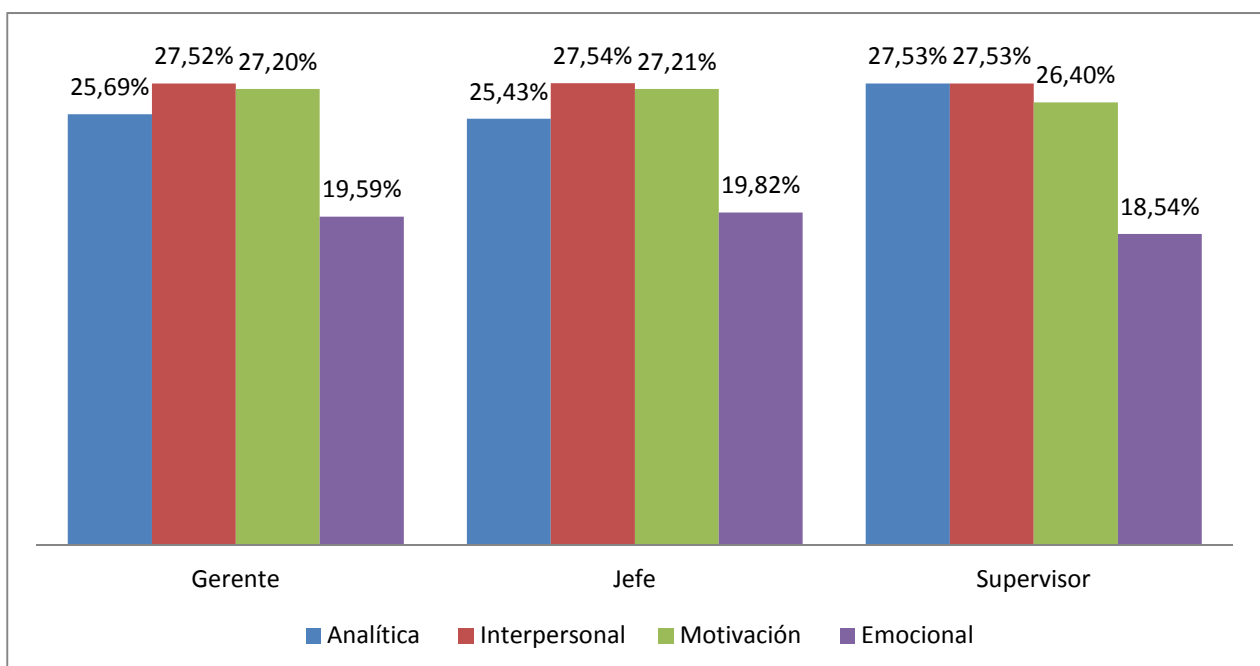
5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Gráfico 12. Habilidades por subsector

Se evidencia que dentro del sector Elaboración de Productos Alimenticios, el sector Elaboración de productos de panadería tiene más presencia en cuanto a habilidades. Analíticas siendo esta la más aplicada por ambos subsectores, en cuanto que la habilidad emocional es la menos aplicada.

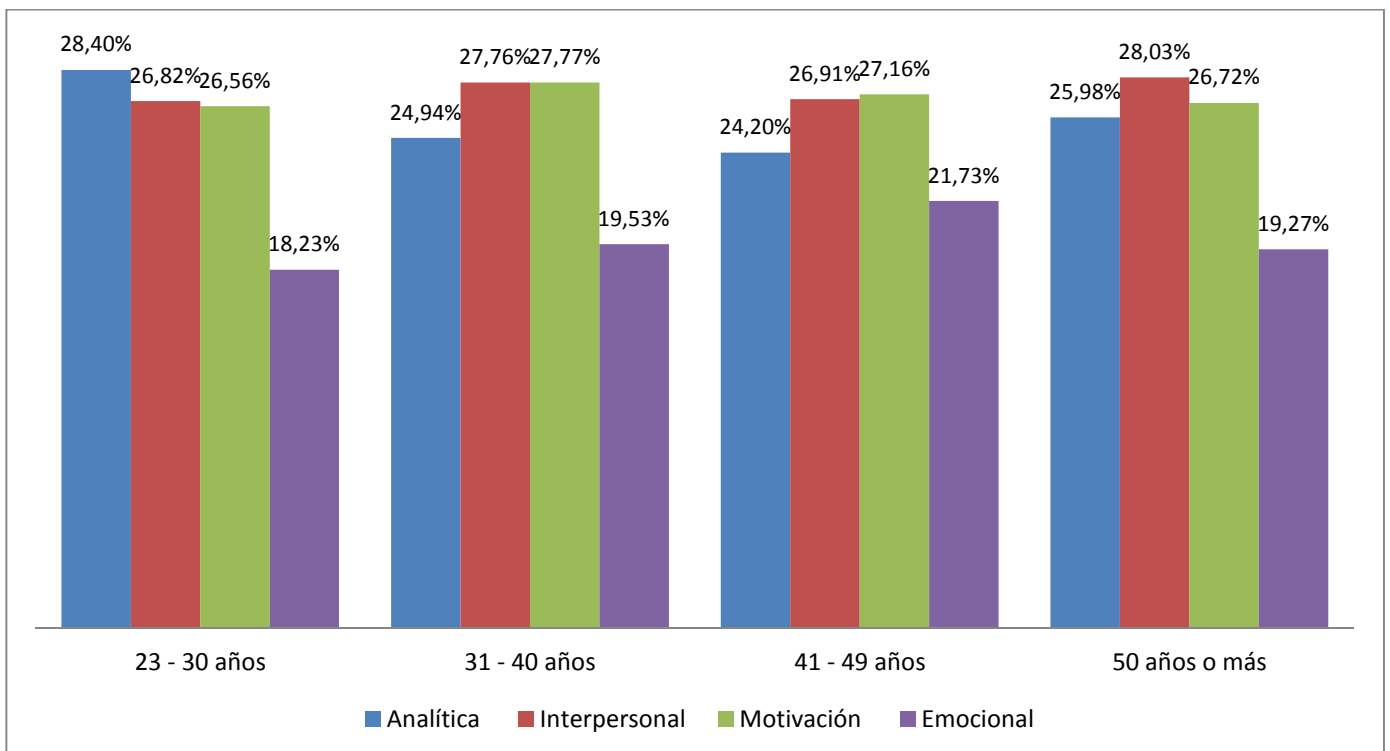
Gráfico 13. Habilidades por género

De acuerdo al gráfico 13, en cuanto a género, en femenino la habilidad de motivación es la más considerable al igual que en masculino. En la habilidad interpersonal, el género masculino aplica en mayor porcentaje que las mujeres. La habilidad emocional es la menos considerada por este grupo.

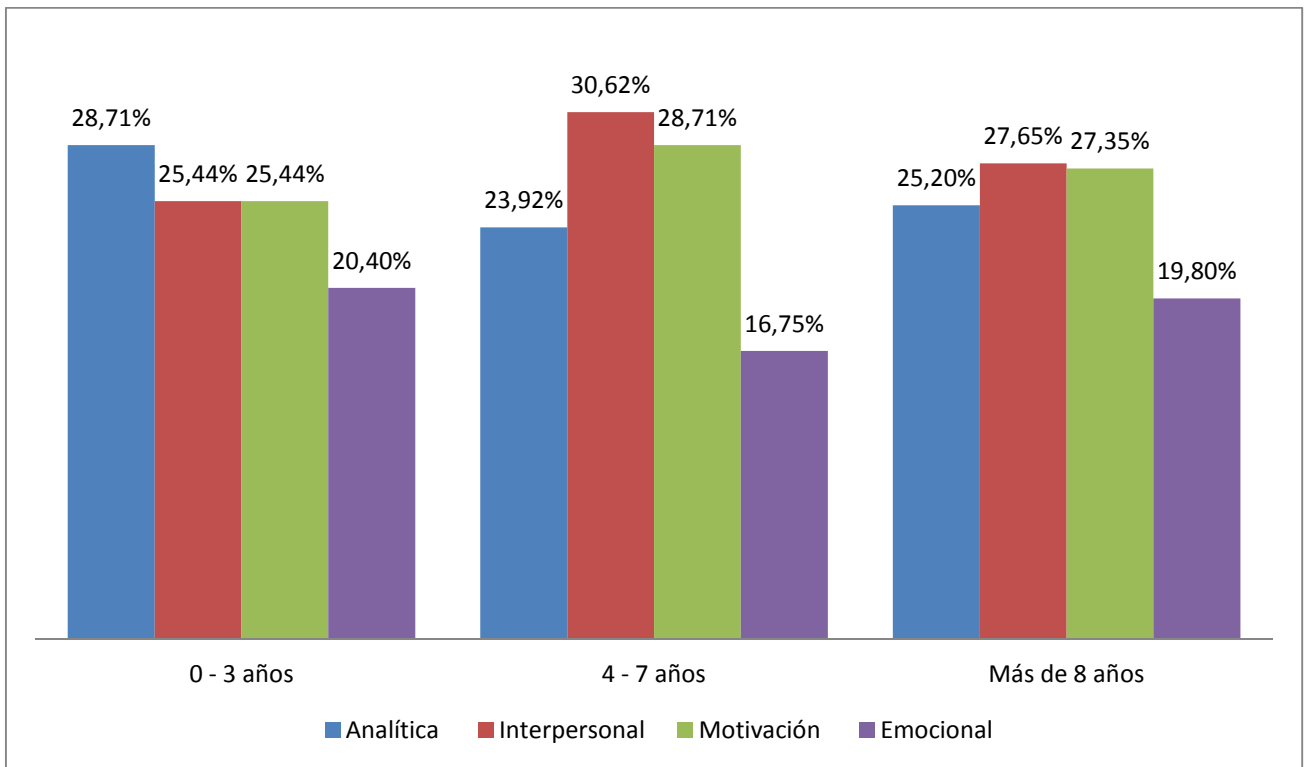
Gráfico 14. Habilidades por nivel jerárquico

En el gráfico 14, en cuanto al nivel jerárquico género, se evidencia que los gerentes aplican las habilidades interpersonales y de motivación principalmente, al igual que los jefes. En cuanto a los supervisores, las habilidades analítica e interpersonal son las más aplicadas. Las habilidades emocionales son las menos consideradas por este grupo.

Gráfico 15. Habilidades por rango de edad



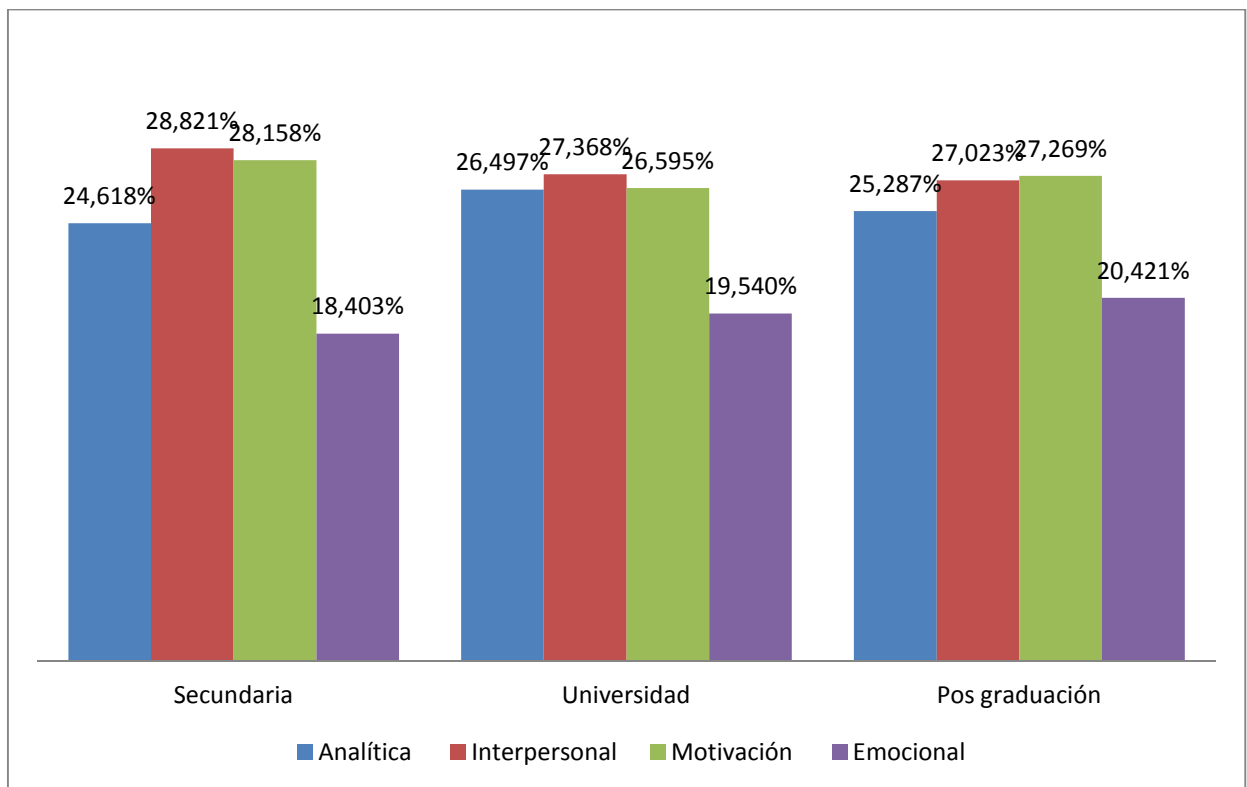
El gráfico 15, en cuanto al rango de edad, el grupo de 23 a 30 años aplica en mayor porcentaje la habilidad analítica, seguido por la interpersonal. El grupo de 31 a 40 años aplica en igual proporción las habilidades interpersonales y motivación. El grupo de 41 a 49 años utiliza más la habilidad de motivación seguido por la interpersonal. En cuanto al grupo de 50 o más años, la habilidad interpersonal es la más aplicada. En general, la habilidad interpersonal y de motivación son las más importantes.

Gráfico 16. Habilidades por años de experiencia

De acuerdo al gráfico 16, en cuanto a los años de experiencia tenemos que el grupo de 0 a 3 años emplea la habilidad analítica primordialmente, seguido por la habilidad interpersonal y motivación. El grupo de 4 a 7 años utiliza mayormente la habilidad interpersonal, seguido por la de motivación. En cuanto al grupo con experiencia por más de 8 años, tenemos que la habilidad interpersonal seguida por la de motivación son las predominantes.

Cabe recalcar que en general, la habilidad emocional ha sido menormente considerada por todos los casos.

Gráfico 17. Habilidades por nivel educacional

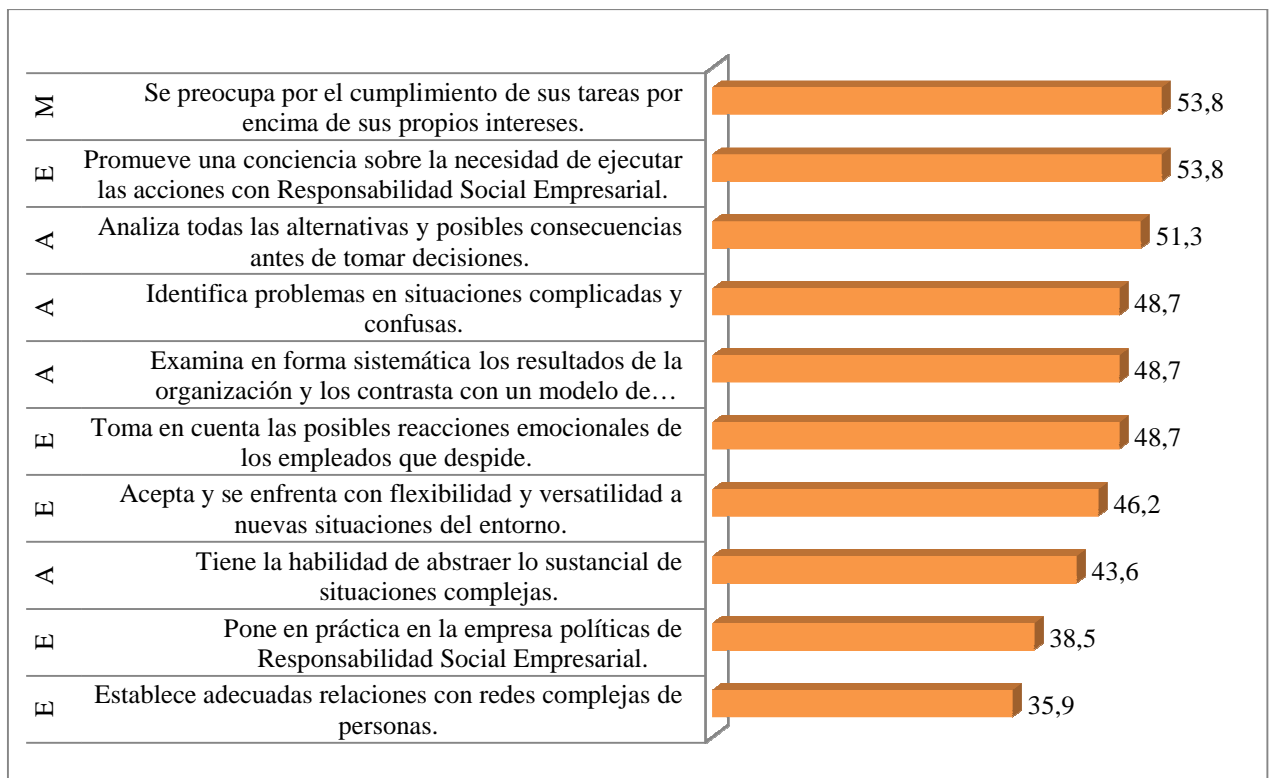


De acuerdo al gráfico 17, en cuanto al nivel educacional tenemos que del grupo secundaria las habilidades más aplicadas son la interpersonal y de motivación, de igual manera en el grupo universitario, considerando la habilidad analítica también, en ese orden. Del grupo pos graduados, esta presencia se repite en cuanto a las habilidades interpersonal y de motivación. En todos los casos, la habilidad emocional no se utiliza de manera importante.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, SUBSECTORES ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

HABILIDADES	Preguntas	Siempre (%)
Emocional	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	35,9
Emocional	Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	38,5
Analítica	Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.	43,6
Emocional	Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.	46,2
Emocional	Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.	48,7
Analítica	Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.	48,7
Analítica	Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.	48,7
Analítica	Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.	51,3
Emocional	Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.	53,8
Motivación	Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.	53,8

Gráfico 18. Habilidades no aplicadas



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación realizada a los niveles gerenciales de las 22 pymes de la Industria Manufacturera de Quito, sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas, subsectores Elaboración de productos de panadería, elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, muestran concordancia y similitud con los estudios realizados por el autor en análisis Edgar Schein. Es así que dentro de las cuatro habilidades motivación y valores, interpersonales, emocionales y analíticas en las que tenemos varias sub-habilidades, al comparar las encontradas con los subsectores y con las estudiadas por el autor, son casi semejantes.

Se encontró que las áreas de interés para futuras capacitaciones son las administrativas y técnica propia de negocio las que más sobresalen para los gerentes, la última mencionada de igual manera es de mayor interés para los jefes y el área de venta y servicio al cliente la más solicitada por los colaboradores.

Dentro de la habilidad Motivación y Valores, en el estudio aplicado se encontraron que los niveles gerenciales de este sector, las sub-habilidades más relevantes aplicadas son aquellas que van con el desenvolvimiento personal y laboral de los gerentes, con el grado en el que se involucran con los objetivos de la empresa, las metas que logra para alcanzarlos y lo relacionado a la actitud que tiene para con sus tareas.

Respecto a la habilidad Interpersonal, se encontró que las sub-habilidades más importantes en estos subsectores son aquellas que involucran a los niveles gerenciales con el ambiente que generan para desarrollar las capacidades, confianza, buenas relaciones con sus equipos de trabajo. Las sub-habilidades interpersonales que más se manifestaron en la investigación fueron en las que le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores, creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza, creación de un ambiente que facilite dichas relaciones, alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización.

En general, esta habilidad implica el nivel que los gerentes involucran a su personal con los objetivos de la empresa y el nivel de confianza y apertura que les brindan para crear un ambiente más personalizado.

Sobre la habilidad Emocional, dentro del proyecto analizado se evidenció que las sub-habilidades considerables tenemos la generación de relaciones productivas en la organización, comunicar con sutileza y delicadeza los despidos a los empleados, estimular a la gente a actuar con sencillez y humildad, transmitir una actitud abierta a los integrantes del equipo, actuar con convicción, las mismas que tienen relación con las señaladas por Schein, sin embargo, en esta habilidad, no existe tanta semejanza con las que el autor considera como más primordiales.

En cuanto a la habilidad Analítica, los resultados obtenidos proyectan que las sub-habilidades más preponderantes son aquellas en las que los gerentes consideran las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes, aprende rápidamente a partir de la experiencia, valora su entorno y lleva a la práctica

nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros, las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos, en general, estas sub-habilidades se basan en la capacidad de los niveles gerenciales para captar la información, las ideas y concretar con ellas soluciones originales, importantes y de impacto considerable en la organización.

En general, una vez realizado el análisis global de la información obtenida, los resultados muestran que dentro de los subsectores estudiados, las habilidades interpersonales y de motivación son las predominantes. Seguido por la habilidad analítica y en menor proporción se considera la habilidad emocional.

Cabe recalcar que para este análisis se consideró la categoría siempre por ser la más representativa en el porcentaje promedio de respuestas. Además, la mayoría de las preguntas están elaboradas de un sentido positivo con esta categoría, sin embargo, existen algunas preguntas donde esta categoría representa la ausencia de tal habilidad.

El grupo de investigadores FALIMAR en la continua búsqueda de mejorar las condiciones educativas, laborales, de investigación, conocimiento, y ampliando lo que poco conocíamos sobre el sector de la pequeña y mediana industria, a través de este proyecto y estudio realizado, conoció e identificó primordialmente sus habilidades gerenciales basadas en el estudio propuesto por Edgar Schein, con la finalidad de lograr en el ámbito educativo la proyección, creación y apertura de cursos que formen a los futuros gerentes de las Pymes; así como la capacitación continua de los actuales directivos, para sustentar el avance y mejora de este sector. Una vez identificado este campo, la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, conocedores de esta

necesidad estarán más capacitados y preparados para lograr que dichos requerimientos sean cumplidos de la mejor manera, tendrá las condiciones y conocimientos necesarios para planificar la apertura de cursos de formación, ofrecer diplomados, maestrías, especializaciones, e incluso una reforma a la malla curricular, que abarque el sector de la pequeña y mediana industria, para lograr estudiantes futuros gerentes, aptos para este mercado, ya que conocemos de primera fuente la opinión de quienes conforman los niveles gerenciales de dicho sector.

Es por esto que el impacto social que la investigación actual ofrece está en el aporte que la Facultad generará a través de los resultados obtenidos, con los cuales podrá ofrecer al nivel gerencial de las Pymes la opción de capacitarse, informarse, desarrollar y ampliar sus conocimientos con la implementación de nuevos cursos.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado. Es por esto, la importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo que justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

El impacto educativo de la investigación recae en el manejo del modelo organizacional propuesto por Edgar Schein, que propone una cultura organizacional compuesta por habilidades analíticas, interpersonales, emocionales, de motivación y valores. Con los resultados obtenidos, tenemos gran dominio con respecto a estas habilidades gerenciales.

Adicionalmente este estudio ha permitido el desarrollo tanto estudiantil como de los docentes que conformados este proyecto, en el ámbito investigativo, especialmente de los pedagógicos quienes son creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.

Con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, pudimos conocer el impacto que tienen las pequeñas y medianas empresas de los subsectores analizados, en su forma por reconocer y trabajar por los intereses de los distintos grupos de poder, como los accionistas, empleados, la sociedad, los proveedores, clientes, considerando la importancia del cuidado del medio ambiente, su impacto en el mismo y su aporte para las futuras generaciones.

La investigación arrojó los resultados necesarios que permiten que conocer el bajo interés de los subsectores Elaboración de Productos de Panadería, Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confeitería, respecto a la forma de promover una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial, y la manera en que se pone en práctica dichas políticas.

Es importante señalar la importancia de contar con gerentes capacitados, hábiles, inteligentes y de gran potencial, ya que son ellos los representantes de las Pymes que manejan, los mismos que deben poseer no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros, puedan llevar 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.

Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y son el motor de las grandes empresas, por tanto es importante aprovechar la oportunidad que se ha tenido en el estudio de las habilidades que están tras la denominación “Gerente”, como líder.

Conocemos que con un estudio de este tipo toda empresa puede evaluar sus recursos internos y externos, medir el grado de confianza de los clientes hacia con la empresa, conocer la imagen de la empresa, conocer las fortalezas y debilidades que tiene la misma en el mercado, así como elaborar un plan de atención al cliente que haga énfasis en las nuevas necesidades de atención al cliente que exigen en la actualidad las sociedades.

El rol de las Pymes en el presente ante escenarios económicos en donde la comercialización es muy dinámica, que puede dar paso a grandes oportunidades como amenazas, hace muy necesario que la gerencia que están encargadas de la dirección de estas empresas, tengan bien desarrolladas la cultura organizacional requerida para garantizar un comportamiento organizacional óptimo, que permita enfrentar los retos y los cambios.

6.2 RECOMENDACIONES

Una vez identificadas, en base al modelo propuesto por Edgar Schein, las habilidades gerenciales que los altos mandos de las PYMES de Quito requieren en el desempeño de su cargo, se recomienda que con la base de datos, información y hechos obtenidos, estos sirvan como instrumento fuente para futuras investigaciones de campo que se realicen tanto para el estudio de las Pymes como tales, como en el enfoque de estas con las habilidades gerenciales que poseen, en los mismos o similares contextos que el presente estudio.

Al mismo tiempo puede ofrecer la posibilidad de una exploración fructífera con respecto a fenómenos relacionados con la manera de ser y de pensar de los gerentes de las Pymes relacionados específicamente con factores emocionales, motivacionales y de valores, interpersonales, y analíticos. Y que a futuro, estos factores sigan expandiéndose, a más del campo humano, a los nuevos requerimientos del mercado y la industria; de esta manera pueden surgir nuevas ideas, recomendaciones, hipótesis para nuevos proyectos.

Adicionalmente, el presente estudio puede sustentar la creación de nuevas cátedras enfocadas a la buena administración, comportamiento organizacional, y cultura corporativa, que definan los rasgos gerenciales de la clase ejecutiva de la pequeña y mediana empresa, razón por la cual se recomienda considerarlo.

Es recomendable que esta investigación sea considerada como una fuente práctica para resolver el problema de la falta de capacitación, formación, disciplina, y por lo tanto,

de expansión y desarrollo de las Pymes en su área humana, lo cual a su vez podría tener implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos que se deriven del mismo. De este modo, al proponer una fuente de conocimientos a través de nuevos cursos, cátedras, maestrías, doctorados y especializaciones, aportamos al área educativa, con soluciones doctrinales prácticas basadas en la experiencia.

Actualmente las PYMES constituyen un importante porcentaje de participación en la economía del Ecuador, creando fuentes de empleo, siendo una importante generadora de ingresos dentro de las familias ecuatorianas que genera recursos y permiten ser un medio en el mercado internacional, por ende, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos. Es por esto, que dada la creciente apertura de la economía a través de los procesos de globalización, se recomienda que una vez analizadas las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, se pueda contar con personal capacitado que sepa manejar estos cambios.

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Por lo mismo, es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones de este tipo, para ofrecer al capital humano de esta industria, que enfrenta cambios constantes, proyectos educativos más eficientes y eficaces. Se recomienda que con los resultados generados, se oferten cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Calidad:** Conjunto de propiedades, cualidades inherentes a un objeto que otorgan capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- **Cambio:** Denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro.
- **Capacidad:** Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.
- **CIIU:** 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. (Clasificación Internacional Industrial Uniforme)
- **Colaborador:** Respecto de una persona, alguien que participa con ella en la realización de algo o en el desempeño de sus funciones. Que colabora en la realización o funcionamiento de algo. La colaboración se refiere abstractamente a todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto.
- **Competencia:** Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.
- **Cuestionario:** Es el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

- **Desarrollo:** Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales.
- **Gestión:** Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.
- **Habilidad:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.
- **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.
- **Líder:** Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.
- **Liderazgo:** El liderazgo es el arte de motivar a un grupo de personas a actuar hacia el logro de un objetivo común. Se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. "Liderazgo es la influencia

interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

- **Niveles Gerenciales:** Existen diferentes niveles de gerencia dependiendo del tipo de empresa, las necesidades, el número de empleados que tenga, el manejo de sus actividades y la delegación de tareas, todo esto con el fin de cumplir cabalmente los objetivos propuestos por la administración.
- **Proceso Gerencial:** El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en escoger una de varias alternativas. Otro proceso importante a nivel de la gerencia son los sistemas de información.

BIBLIOGRAFÍA

- ARÉVALO, H. “El Desarrollo Organizacional según el "Modelo Complejo" de Edgar Schein”, noviembre 2008.
- ANTHONY, R.N., Sistemas de planeamiento y control, Buenos Aires. Ed. El Ateneo, 1974.
- BARRERA, M. Ponencia “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”. Taller Mecanismos de Exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los Países de la ALADI. Congreso de la Pequeña Industria, CAPEIPI. Agosto 2001
- Base de Datos: Superintendencia de Compañías, Dirección de Estudios Societarios
- BEER, S., Ciencia de la Dirección (La investigación operativa en la empresa), Buenos Aires ed. Ateneo 1974
- CAMPOMANES, G. C., LARRAIN, C. P., “Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra”. Chile 2002.
- CARDONA, P. “Evaluating and Developing Management Competencies”. Universidad de Navarra Barcelona, 2000. www.strategylinksolutions.com.
- CARRILLO, D. “La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador”. INEC, Junio de 2009.
- CHURCHMAN, C. W., Ackoff, R.L., y Arnoff, E.L., Introduction to Operations Research, Nueva York, Wiley 1957.
- DÍAZ, R. “Investigación de Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito caso: Subsector Farmacéutico”, 2009.
- DRUCKER, Peter. “La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas”. Editorial El Ateneo Buenos Aires. 1976.
- Estadísticas Económicas, Cámara de Industria de Guayaquil, marzo 2009.

- FAIRBANKS M. y Lindsay S. (1999). Arando en el Mar, Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Editorial Mc.Graw Hill.
- GALÁRRAGA, A. “Análisis Industria Manufacturera Ecuatoriana”. ESPOL. 2004.
- GAYNOR, E. B. “Congreso de Desarrollo Organizacional”. Argentina, 1999.
- GONZÁLEZ López, C. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- GONZÁLEZ, C. “Gestión por competencias”.
- GUZZO P. (2005). Dirección y control. Uruguay. [www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt]. Funciones Administrativas.
- HELLRIEGEL, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W. “Evolución de la Administración. En Administración un enfoque basado en competencias. Thomson, México. 2005.
- IRIGOYEN, H. – Puebla Francisco, “Pymes su economía y organización”, Ediciones Macchi, 1997
- JARAMILLO, R., GUEVARA S., “Modelo de Financiamiento de grupos de PYME’S (Pequeñas y Medianas Empresas) a través de la titularización de activos administrada mediante fideicomisos mercantiles en el Ecuador”. 2003.
- KOTLER P., Jatusripitak S. y Maesincee S. (1998). El Marketing de las Naciones. Editorial Paidós.
- Morgan, F. “Proyectos de Inversión”, Estudio de Mercado, pág. 58.
- OGILVIER, J. “CLEP Principles of Management”. Research and Education Associates, USA. 2005. Pág. 7.
- PÉREZ, Alberto. “CODEPYME”. Revista Expo Alimentar edición No. 2 Agosto 2009.
- PORTER, M.”Ventaja Competitiva”. Continental, México, 1992, p. 22.
- “PYMES La pequeña y mediana empresa en el Ecuador”. Ekos. Pag. 55
- RODRÍGUEZ, R. “Propuesta de entrenamiento en habilidades gerenciales”. Universidad Central de Santa Clara, Cuba. 2008. www.psicologiacientifica.com.

- SCHEIN, E. H., “Comportamiento y Desarrollo Organizacional”.
www.theodoinstitute.org.
- SCHEIN, E. “Dinámica de la Carrera Empresarial”. Prentice Hall, México, 1982.
- STONER J. y otros (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. págs. 17-18.
- Valietti Pérez Bengochea “El liderazgo basado en Habilidades Gerenciales”
- VILLASMIL, J. “Gerencia y Liderazgo”
www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/.
- Villarán, F. Seminario de "Microempresas y Medio Ambiente", Lima Julio de 1993

INTERNET:

- “Factor Credibilidad” <http://search.barnesandnoble.com/Planificador-de-Desarrollo-Del-Liderazgo/James-M-Kouzes>.
- <http://ciam.ucol.mx/directorios/Administracion/HA.ppt>.
- <http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/ctanal1sr.htm>
- <http://www.sica.gov.ec/cadenas/algodon/index.html>
- <http://www.revista-mm.com/rev51/actualidad.pdf>
- [http://www.envapack.com/106/ Charles Miller Smith de Imperial Chemical Industries](http://www.envapack.com/106/Charles%20Miller%20Smith%20de%20Imperial%20Chemical%20Industries).
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html>
- <http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/ “Análisis Porter de las cinco fuerzas”](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).
- http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales
- <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59743.html>

- http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein
- http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales
- http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_aplicada
- <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- [<http://www.insotec-ec.com/>] Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria.
- [<http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme>] “Características y aportes de las Pymes”
- www.inec.gob.ec] “Encuesta de Manufactura del INEC”.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>.
- DT.GOB.CL. <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59743.html>.
- UNSTATS.UN.ORG.http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/docs/r1764_conceptspaper_sp.pdf.
- <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/> .