

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN
LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO
SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE
METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SUB SECTOR DE
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO
ESTRUCTURAL; FABRICACIÓN DE TANQUES, DEPÓSITOS Y
RECIPIENTES DE METAL Y SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE
GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA
CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL**

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

CINTIA PAOLA CARRERA ARRIETA

DIRECTOR: LIC. LILIA TERÁN

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Lic. Lilia Terán

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán

Psic. Verónica García

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Daisy

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a sus consejos, por el amor que siempre me ha brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Eduardo

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis familiares

A mi abuelita por haber sido un apoyo incondicional con sus palabras y consejos, que me da las fuerzas para seguir adelante y no rendirme, a mis tíos que con su ejemplo y preocupación me han demostrado que todo sacrificio es bien recompensado y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

A mis maestros.

Que con su gran apoyo y motivación han aportado para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Cintia Paola Carrera Arrieta

AGRADECIMIENTO

Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo, de lograr alcanzar mi culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos.

Primero y antes que nada, quiero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra...FAMILIA. Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Tu esfuerzo, se convirtió en tu triunfo y el mío, TE AMO.

Cintia Paola Carrera Arrieta

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 2

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 2
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 3
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 3
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 4
 - 1.4.1 Objetivo General, 4**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 4**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 5
 - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 5**
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 10**
 - 1.5.3 Justificación Práctica, 11**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 11
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA, 13
 - 1.7.1 Marco Teórico, 13**

2 MARCO METODOLÓGICO, 17

- 2.1 METODOLOGÍA, 17
 - 2.1.1 Tipo de Investigación, 17**
 - 2.1.2 Técnicas de Recolección de Información, 18**
 - 2.1.2.1 Fuentes Primarias, 18
 - 2.1.2.2 Observación en el Campo, 18
 - 2.1.2.3 Entrevistas, 18
 - 2.1.2.4 Encuestas, 19
 - 2.1.3 Fuentes Secundarias, 19**
 - 2.1.3.1 Libros, 19
 - 2.1.3.2 Internet, 20
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 20
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 21**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 23

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 24

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 24
 - 3.1.1 Entorno General, 24**
 - 3.1.1.1 Globalización, 24
 - 3.1.1.2 Tecnología, 25
 - 3.1.1.3 Economía, 27
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 29
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 32

- 3.1.1.6 Cultura, 35
- 3.1.1.7 Diversidad Laboral, 36
- 3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 38**
 - 3.1.2.1 Competidores, 38
 - 3.1.2.2 Nuevos Participantes, 40
 - 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 43
 - 3.1.2.4 Clientes, 44
 - 3.1.2.5 Proveedores, 46
- 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 47
 - 3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU, 47**
- 3.3 PRESENCIA DE SUBSECTORES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y SUS DIVISIONES, 49
 - 3.3.1 Reseña Histórica, 49**
 - 3.3.2 Características y Productos del Subsector, 52**
 - 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 55**
 - 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 56**
 - 3.3.5 Recurso Humano, 57**
 - 3.3.6 Presencia del Marketing, 57**
 - 3.3.7 Proveedores y Clientes, 59**
 - 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 61**
 - 3.3.9 Alcance Comercial, 65**
 - 3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global, 66**
 - 3.3.11 Responsabilidad Social, 67**
- 4 HABILIDADES GERENCIALES, 70**
 - 4.1 ROL DE UN GERENTE, 70
 - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 70**
 - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYMES, 70
 - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Enfocado en la Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; en los Subsectores de Productos Metálicos para Uso Estructural, de Tanques, Depósitos, y Recipientes de Metal y de Generadores de Vapor, Excepto Calderas de Agua Caliente para Calefacción Central, 71
 - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 72**
 - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME, 72
 - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Enfocado en la Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; en los Subsectores de Productos Metálicos para Uso Estructural, de Tanques, Depósitos, y Recipientes de Metal y de Generadores de Vapor, Excepto Calderas de Agua Caliente para Calefacción Central, 73
 - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 75**
 - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 75
 - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector enfocado en la Fabricación de Productos elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; en los Subsectores de Productos Metálicos para Uso Estructural, de Tanques, Depósitos, y Recipientes de Metal y de Generadores de

- Vapor, Excepto Calderas de Agua Caliente para Calefacción Central, 75
- 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 76
 - 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 76
 - 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 80
 - 4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 81
 - 4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad, 85
 - 4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 87
 - 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 89
 - 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 89
 - 4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo, 90
 - 4.3.3 Habilidades Propuestas, 90
- 5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SUB SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL; FABRICACIÓN DE TANQUES, DEPÓSITOS Y RECIPIENTES DE METAL Y SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL EN LAS PYMES DE QUITO, 94**
- 5.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA, 97
 - 5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 107
 - 5.2.1 Motivación y Valores, 110
 - 5.2.2 Habilidades Analíticas, 112
 - 5.2.3 Habilidades Interpersonales, 114
 - 5.2.4 Habilidades Emocionales, 115
 - 5.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL Y SUS SUBSECTORES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 117
 - 5.3.1 Comparación de Motivación y Valores, 117
 - 5.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 118
 - 5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 119
 - 5.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 120
 - 5.4 LISTADO DE SUB HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL Y SUS SUBSECTORES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS, 121

- 5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 125
- 5.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL Y SUS SUBSECTORES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS, 130

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 132

- 6.1 CONCLUSIONES, 132
- 6.2 RECOMENDACIONES, 136

BIBLIOGRAFÍA, 139

GLOSARIO, 144

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por instituciones académicas y las prácticas empresariales reflejan el enorme interés que existe por aplicar la administración por competencias y determinar las habilidades gerenciales requeridas, como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano.

Es por este y varios motivos adicionales que se hace fundamental la elaboración de este proyecto ya que su función es identificar las habilidades predominantes dentro del sector manufacturero de las PYMES.

Para la elaboración de este proyecto se realizó una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

Una vez tomados en cuenta todos los datos, se procedió al análisis completo de cada habilidad, lo cual arrojó resultados favorables ya que se logró identificar qué habilidades se encuentran mejor desarrolladas dentro de los sub sectores estudiados; todo esto relacionado con las distintas variables como el nivel jerárquico predominante, género, formación

académica, perfil profesional, edad y años de experiencia; y así se comparó los resultados obtenidos con las habilidades propuestas por Schein.

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años se lograba crecer en las empresas por el simple hecho de la antigüedad. Sabían que ocuparían el puesto inmediato superior cuando el que lo ocupaba se iba o se jubilaba. Esa historia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares y se evaluaba el potencial intelectual y la capacidad para interactuar con personas. Los puestos gerenciales eran un objetivo en el escalafón pero no basados en una necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no de ejercer el poder y la autoridad

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

En este trabajo se exploran las competencias que Hellriegel (2004) las denomina como competencias para la comunicación, para la planeación y la administración, para el trabajo en equipo, competencias en la acción estratégica, competencias para la globalización, competencias para el manejo de personal y las relaciones interpersonales, y que Schein las denomina como habilidades de motivación y valores, habilidades interpersonales, habilidades analíticas y habilidades emocionales.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, de identificar las habilidades necesarias de gerentes, jefes y supervisores para conducir sus empresas al éxito; esto se debe a que los cambios en el entorno y de las organizaciones han acrecentado la necesidad de que los ejecutivos dediquen parte importante de su tiempo a establecer, desarrollar, coordinar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas tanto al interior como exterior de la organización.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.¹

¹ ECUADOR. ESPOL. [<http://www.dspace.espol.edu.ec/>]. *Datos tomados de un documento de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.*

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

El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo será realizado por estudiantes interesados en formar otro semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado.”²

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito desde el punto de vista de Edgar Schein?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿El establecer parámetros con el fin de identificar habilidades técnicas requeridas ayudará al desempeño de cargos gerenciales en las PYMES?

² F., JARRÍN. (2010). *Esquema de Presentación de Proyecto de Investigación Propuesto 2010*.

- ¿La determinación de habilidades humanas es necesaria para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?
- ¿El establecer parámetros de evaluación de habilidades conceptuales requeridas, permitirá desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?
- ¿Las habilidades emocionales son relevantes en el desempeño de cargos gerenciales?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

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

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Determinar habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.

- Evaluar habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Establecer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Importancia del Proyecto

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad

Al analizar a las PYMES y su impacto en la solución de problemas de la sociedad podemos empezar con la multitud de posibilidades que ofrece el Internet y las nuevas tecnologías; con un enfoque distinto a las multinacionales, ya que sus inversiones son necesariamente mucho menores, pero tienen muchísimas posibilidades por delante ya que el desarrollo tecnológico está produciendo cambios significativos en la estructura económica –social y en el conjunto de las relaciones sociales.

Por ejemplo en el modelo industrial, las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas productivos, posibilitaron la fabricación masiva de productos de consumo. Otro punto importante es que por la capacidad de adaptación de un PYME, ésta constituye un potencial para la introducción de innovaciones necesarias para la competitividad en mercados globalizados.

La innovación es imprescindible para el desarrollo del territorio ya que configuran prácticamente la totalidad del tejido empresarial de las economías, orientada al incremento de la productividad y la competitividad empresarial, pero también comprometida con el bienestar social y la calidad de vida de la sociedad.

Según Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu, (1992) la organización contiene diferencias profundas en cuanto a los factores identificados como influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos.³

Al enfocarnos en el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, se ha tomado en cuenta la cultura empresarial como centro de un entorno que se ve afectado, tanto con factores internos como los grupos y líderes, la historia de la organización, idiosincrasia, escenario físico; y factores externos como los políticos y económicos, físicos, geográficos, sociales y tecnológicos. Empezando

³ A., CODINA. [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>]. *Habilidades Gerenciales. Cuáles? Para qué?*

con la organización como ente de formación, se comenzó con el análisis de la formación de habilidades, con el fin de identificar las decisiones que toman los directivos en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

- Impacto científico

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad de motivación y valores, habilidad interpersonal, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMES en la industria de Quito.⁴

Dentro del sector estudiado, se ha identificado que los autores, en su mayoría, destacan la importancia del desarrollo de habilidades según su perspectiva y visión de las cosas, pero a su vez entran a formar parte de cada una de las cuatro habilidades que presenta Schein; con la diferencia del grado de importancia que señala cada autor a cada habilidad.

- Impacto educativo

A partir de las habilidades identificadas, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos en el sector de fabricación de

⁴ F., JARRÍN. (2010). *Esquema de Presentación de Proyecto de Investigación Propuesto 2010*.

productos elaborados de metal, deben diseñar programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados; también se pueden escribir libros motivacionales con el fin de acrecentar el espíritu de liderazgo a través de habilidades que debe tener un líder nato; al igual que se pueden publicar artículos en revistas especialistas; en resumen, se propone al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades de esta índole, y que están al alcance de todos.

- Impacto cultural.

Desde una perspectiva general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.⁵

Dentro del sector analizado, al considerar las relaciones con el entorno, los directivos deberían proponerse grandes objetivos como el de identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas,

⁵ L., DISLA. [<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>].
Cultura Organizacional.

políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades para el desarrollo actual y futuro de su organización; y así, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de la organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.

- Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La responsabilidad social equivale a la creación de valor compartido; el mismo que comienza con cada persona en las oficinas, bodegas o fábricas y se proyecta hacia la sociedad, sustentándose en valores corporativos sólidos, no negociables.

El desarrollo y avance de las conductas sociales y ambientalmente responsables a nivel global, suponen una alternativa y principio de solución para una serie de problemas que hoy enfrentamos no sólo en los países latinoamericanos, sino a escala global.

Dentro del sector de fabricación de productos elaborados de metal, la responsabilidad social puede influenciar positivamente en la competitividad de sus empresas mejorando los productos o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente; igualmente da lugar a una mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación.

1.5.2 Justificación Teórica

A inicios del siglo XX, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, esto incluye también a las PYMES, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.⁶

Es por este motivo que se ha considerado un tema relevante la realización de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

En sentido amplio las habilidades gerenciales dentro de este estudio, constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo, es importante señalar que el modelo propuesto por Schein apoya la posibilidad de asociar competencias laborales a objetivos estratégicos y permite focalizar las necesidades organizacionales en términos de las competencias requeridas.

⁶ F., JARRÍN. (2010). *Esquema de Presentación de Proyecto de Investigación Propuesto 2010*.

1.5.3 Justificación Práctica

Formar parte de un proyecto de investigación y participar en calidad de estudiante investigador, es aportar al desarrollo de la industria manufacturera. Descubrir las habilidades que son necesarias para el desarrollo de una PYME, es una experiencia que pone en práctica la formación adquirida en la universidad.

Por otro lado los resultados que se obtendrán de la investigación, tendrán un beneficio para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, ya que se los puede poner en práctica dentro de la docencia, fortaleciendo así los postgrados y los proyectos de capacitación que tenga la Facultad.

Adicionalmente contribuye al 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.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación contempla el estudio de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, las mismas que han sido divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Los Sectores y Subsectores que conforman este proyecto dentro de las Compañías activas de la Provincia de Pichincha sector manufacturero son:

Subsector: *Fabricación de productos metálicos para uso estructural.*

Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo:

Fabricación de estructuras metálicas: armaduras, arcos, cabios, castilletes para bocas de pozos, compuertas de esclusas, muelles, espigones, puentes y secciones de puentes, soportes telescópicos, torres, mástiles, columnas y vigas, etc.

Subsector: *Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal.*

Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo:

Fabricación de recipientes de metal para gas comprimido o licuado, partes y piezas.

Subsector: *Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central*

Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo:

Fabricación de instalaciones auxiliares para calderas: economizadores, recalentadores, recolectores y acumuladores de vapor incluso deshollinadores, recuperadores de gases y sacabarros.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

- Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein

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

Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir. Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las sub organizaciones si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.⁷

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

1. El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés

⁷ PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [<http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>].

económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor *expertise* en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per cápita en el mundo.

2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.
3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor

alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y

quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.⁸

⁸ LA GERENCIA HOY. [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>].

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se caracteriza por ser un proceso sistemático, a partir de la formulación de la hipótesis y objetivo de trabajo, se recolectaron datos según el plan preestablecido que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito.

El método utilizado es el método exploratorio, que ha sido escogido para poder recabar información de primera instancia, sobre todo lo que se refiere a la observación preliminar que realiza el estudiante. Dentro de esta investigación la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular y desarrollar con mayor precisión la investigación.

2.1.2 Técnicas de Recolección de Información

2.1.2.1 Fuentes Primarias

A continuación se especifica las fuentes de información utilizadas en la investigación.

2.1.2.2 Observación en el Campo

La observación de campo es un método de indagación y como tal, nos permitió recabar información en general sobre la industria; de la observación preliminar realizada se diseñó el plan de estudio, luego de haber sido realizada una evaluación al funcionamiento de la industria manufacturera y su administración.

2.1.2.3 Entrevistas

Este método permite obtener información importante y complementaria sobre el tema estudiado, ya que a través de las entrevistas preliminares de presentación, realizadas en cada una de las empresas correspondientes al sector, se logró enmarcar la investigación actualizando los datos de cada una, con el fin de corroborar la información respecto a su actividad económica, y si esta está dentro de nuestro alcance investigativo.

2.1.2.4 Encuestas

Al identificar las habilidades requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de Quito, se pretende entender como éstas pueden ser de ayuda para los gerentes y, si los subordinados las aprenden para que en un futuro, ellos sean los encargados de utilizarlas en otras industrias.

Por este motivo, se aplicó un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Lickert.

Este cuestionario se lo realizó a 19 empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Quito. Este método consiste en obtener información de los encuestados mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa, que recopilan información específica.

2.1.3 Fuentes Secundarias

2.1.3.1 Libros

Como base fundamental de la bibliografía utilizada se encuentran los libros relacionados directamente con Auditoría de Gestión, Control Interno, Planificación Estratégica, Manuales de Procesos, etc., en donde se encuentra toda la parte teórica que es el lineamiento de la investigación y análisis a realizarse.

2.1.3.2 Internet

Se ha analizado como otra fuente de consulta, información tomada del internet ya que por su facilidad y variedad de información; nos proporcionó ayuda al momento de elaborar este proyecto y además se ha podido realizar un análisis, tanto cualitativo como cuantitativo, de la gestión operativa y administrativa que se está ejecutando en la industria.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Un sistema de procesamiento de datos está diseñado para producir los primeros resultados de una encuesta unas pocas semanas después de terminado el trabajo de campo.

Dentro de este estudio, el procesamiento de datos inició con la tabulación de las encuestas realizadas a las empresas con la ayuda del Departamento de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, dicha tabulación nos proporcionó la información que posteriormente es analizada utilizando como herramienta principal Microsoft Excel, con la cual pudimos realizar los cálculos, mediciones, comparaciones y gráficos necesarios con el fin de facilitar la comprensión de los resultados y así poder obtener las conclusiones de la investigación.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

La técnica utilizada para el análisis de información en el presente proyecto es la realización de un análisis cuantitativo, con el fin de obtener un conjunto de cuadros y medidas lo cual nos permitió sacar porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada con representaciones visuales que nos permitieron su posterior estudio.

Para poder entender los datos que se procesaron de forma cuantitativa, se realizó un posterior análisis cualitativo para poder lograr razonar el porqué de los resultados arrojados por dicho estudio cuantitativo de cada una de las preguntas hechas en las encuestas. Esto permitió tener una idea más clara de lo que se tiene que hacer para lograr los objetivos propuestos.

Con el fin de complementar el análisis de la información obtenida se ha aplicado el método estadístico, con el propósito de la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición): recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación, es decir a través de las encuestas

las cuales estaban formadas a través de 80 preguntas con 5 opciones de respuesta.

2. Recuento (cómputo): cuantificación de la frecuencia con que aparecen las diversas características medidas en los elementos en estudio; para este proceso, trabajamos en conjunto con la Dirección de Informática
3. Presentación: se elaboran los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos; y nos permite obtener una clara idea de la distribución de las frecuencias de las variables estudiadas.
4. Síntesis: la información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamientos de datos.
5. Análisis: mediante fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectúa la comparación de los resultados previamente obtenidos.

El análisis de datos tiene como objetivo la detección de grupos variables altamente relacionados; es por esto que con la información obtenida se logró identificar si los gerentes responsables de las PYMES, poseen las habilidades propuestas por Schein.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científica son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de quito, sectores enfocados en la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

La globalización de la economía está alcanzando a todos los sectores empresariales. Este fenómeno imparable ha cambiado radicalmente la forma de competir de muchos mercados, afectando tanto a las multinacionales como a las PYMES.

Una opción más interesante para la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las PYMES es crear una ventaja competitiva respecto a la competencia, a través de la calidad del producto o bien mediante la especialización orientada hacia el mercado objetivo.

Efectos de la globalización:

Entre los efectos más importantes se encuentran la estandarización de productos y servicios, la reducción de barreras arancelarias y las economías de escala.

La estandarización de productos significa que estos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuyen. Si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región, este ya no es un producto estándar. La reducción de las barreras arancelarias, ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que tengan acceso a estos muchos países.

La economía a escala puede hacer a los más competitivos con estrategias poco costosas, utilizando la capacidad de plantas ociosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.

La globalización ha provocado la creación de grandes corporaciones en ciertos sectores industriales, haciendo que las pequeñas y medianas empresas sean vendidas a esas corporaciones. Otro de los fenómenos que tiene su origen en la globalización, es la integración de las empresas, se trata de empresas que se desarrollan exitosamente en mercados importantes.⁹

3.1.1.2 Tecnología

Las PYMES se han convertido en importantes partes de la economía tanto de nuestro país y del mundo. Actualmente la tecnología ha resultado ser vital para las PYMES, debe ser una herramienta integrada

⁹ Paola, BARROSO. (3 de mayo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>]. *Globalización*. Quito.

en los procesos de estas organizaciones. Es un catalizador de innovación y transformación en las empresas.

El aumento de la competitividad y los constantes cambios en el entorno dificultan la planeación estratégica de las compañías. Para que esto mejore se deben crear estructuras de capacidad de respuesta, resistencia ante los cambios, en sí una integración de la tecnología.

Algunas de las causas del por qué las pequeñas y medianas empresas necesitan de nuevas tecnologías y sistemas de información es debido a los constantes desafíos en el mercado y la competencia.

Algunos factores como la habilidad de nuevas compañías para entrar al mercado, habilidad de los proveedores para ejercer presión sobre los costos de los competidores, habilidad de alternativas para presionar al mercado y la actividad competitiva de las demás compañías en combinación con tecnología y globalización producen importantes cambios en los negocios.

Cabe recalcar que el comercio electrónico es el proceso progresivo de inversión en tecnologías de información y comunicación, aplicándolas para transformar actividades comerciales tales como investigación de mercado, producción, finanzas y gestión.¹⁰

¹⁰ P., LEDON. (2004). [<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/tiPYMES.htm>].

3.1.1.3 Economía

A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa.

En contraposición Ecuador está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre lo cual le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas, las tiene suficientes para su desarrollo, sin embargo, hay gobiernos anteriores que no aprovecharon para el mismo. Tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para el progreso.

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI),

Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años. Ese mismo año se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General es el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos. También se ha estado negociando la creación del Banco del Sur, con seis otras naciones sudamericanas.¹¹

Para las economías en desarrollo como la nuestra, que de alguna u otra manera no se veían bien a las pequeñas empresas, llegando a considerar una pérdida de tiempo para su desarrollo. Con el crecimiento desmesurado de la economía informal (economía clandestina) y los empleos por cuenta propia, llegan a constituirse en parte integrante de la estructura industrial. Resulta claro que la economía informal representa una parte importante del aspecto económico y social de los países menos desarrollados; sin embargo se conoce poco sobre este sector, es decir lo que representa en términos de empleo o del valor de producción.¹²

La economía y desarrollo de las PYMES se desenvuelven en relación al número, tamaño, facilidad de multiplicarse, crecimiento y disolución que muestran por cada línea industrial; así como el papel que desempeña en la introducción de nuevos productos, modernización industrial, nivel de interrelación gremial versus las variables macroeconómicas, en este caso con especial interés, la producción y el empleo.

¹¹ ENCICLOPEDIA LIBRE. [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador].

¹² *Ibíd.*

3.1.1.4 Política y Legislación

La República del Ecuador es un estado unitario y democrático organizado bajo el principio de la separación de poderes o funciones, según lo estipulado en la constitución vigente.

La política del Ecuador se destaca por la presencia de múltiples y efímeros partidos políticos, y la dinámica entre los partidos que ha causado que la política nacional ecuatoriana sea muy inestable, especialmente desde que el Ecuador volvió a la democracia en 1979.

Acorde con la Constitución, los poderes del estado se dividen en cinco funciones:

- La **Función Ejecutiva**: ejercida por el Presidente de la República, siendo éste el responsable de la administración pública.
- La **Función Legislativa**: ejercida por la Asamblea Nacional, con sede en Quito; y es unicameral.
- La **Función Judicial**: está conformada por tres órganos: la Corte Suprema de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución y la ley, y el Consejo Nacional de la Judicatura.
- La **Función de Transparencia y Control Social** cuya función es de promover e impulsar el control de las entidades y organismos

del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado.

- La **Función Electoral** tiene como función garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía.

La legislación es el conjunto de cuerpos legales o de leyes por las cuales se gobierna un Estado o una materia determinada. Las mismas se encuentran jerárquicamente sometidas a la Constitución Política de la República, que es la norma principal que dicta los preceptos básicos bajo las cuales se rige un estado de derecho.

En consecuencia y en este sentido, la legislación de un país estaría constituida, dentro de un régimen constitucional, no solo por las normas establecidas por el ordenamiento legislativo, sino también por las disposiciones dictadas por el poder administrador en todos sus grados y dentro y dentro de sus atribuciones específicas.¹³

A continuación se nombra las diferentes actividades y organismos de apoyo que tiene la el Gobierno Ecuatoriano con el fin de ayudar a las pequeñas y medianas empresas:

¹³ DERECHO ECUADOR. [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com_content&task=view].

Participación del Gobierno

Se reporta el desarrollo de algunas actividades ejecutadas a través del MICIP, aunque un buen porcentaje de los pequeños industriales desconocen el resultado y efectividad de las mismas. Se citan las siguientes:

Programa de Promoción y Desarrollo: financiamiento para talleres, diseño de estrategias, capacitación, ruedas de negocios, reuniones comerciales, ferias y exposiciones de PYMES.

Programa de Mejoramiento del Clima de Negocios: diagnósticos sectoriales, estudios de calidad y productividad, comercialización y marketing en artesanías.

Programa de Desarrollo Empresarial: mejoramiento continuo de calidad y productividad, participación en seminarios internacionales.

Proyecto de Comercio Exterior e Integración: Se ejecuta con un financiamiento del Banco Mundial por 21 millones de dólares.

Participación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI: es una institución sin fines de lucro, encargada de la promoción privada de las exportaciones e inversiones en el desarrollo económico y competitivo del Ecuador.

Igualmente, podemos mencionar a la Ley de Fomento de la Pequeña Industria que define qué es una pequeña industria, su clasificación y beneficios. Contiene los requisitos que debe cumplir, enumera los posibles trámites en este campo y define la concesión de los cupos CKD. La Ley contiene 50 artículos, fue emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986.¹⁴

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

Se define como comercio internacional o "mundial" al intercambio de bienes, productos y servicios entre dos países (uno exportador y otro importador).

Las empresas no sólo se limitan a llevar a cabo operaciones privadas y gubernamentales a nivel local, sino también con otros países. Precisamente a eso le llamamos negocio internacional, a la relación existente entre una organización y su mundo exterior. Este tipo de actividad implica también el comercio exterior y el internacional, el cual incluye las transacciones (exportaciones, importaciones, inversiones, financiaciones) que se realizan a nivel mundial.

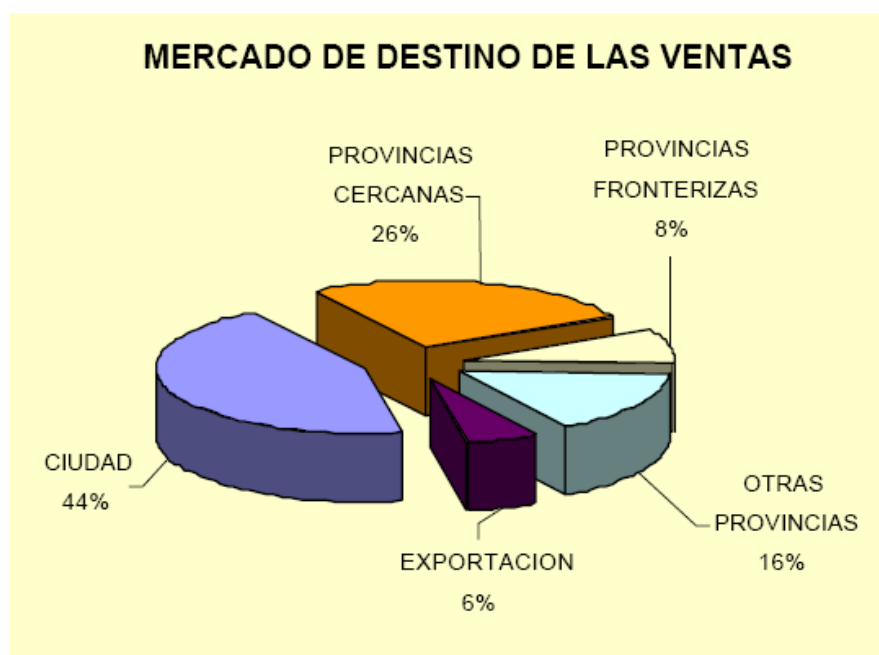
El sector no dispone de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional, la oferta exportable actual de la pequeña

¹⁴ ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (2009). [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=53].

industria y los volúmenes y valores de sus exportaciones, a efectos de diseñar políticas y estrategias para inserción de las PYMES en los mercados internacionales.

Las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos. Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tendría muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.¹⁵

GRÁFICO N° 1: Mercado de destino de las Ventas



Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

¹⁵ GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/eco/introbiz.htm>].

Al analizar el documento revisado de la Comisión Económica para América Latina, hemos observado que las razones por las que las PYMES no exportan como deberían tenemos:

- Desconocimiento:
 - Requisitos nacionales e internacionales.
 - De los 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.

Es importante que los empresarios conozcan el ambiente internacional que los rodea para, de esta forma, buscar nuevas formas de incrementar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados. El negocio internacional implica entonces el manejo de la inversión extranjera y de la estructura de mercados, que se da entre diferentes naciones.

Dentro de este marco, es primordial que la empresa tenga pleno conocimiento de la situación política, diversidad de mercados y riesgos del país con el que establece el negocio, para de esta forma estudiar si esta situación le afecta o no y si es preciso entablar el enlace.

3.1.1.6 Cultura

La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.¹⁶

¹⁶ WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>].

Habría que considerar la diversidad étnica y regional del Ecuador para analizar su cultura. Étnicamente esto está marcado por la presencia de mestizos, indígenas, afro-ecuatorianos, y descendientes de españoles; así como regiones como son la costa, la sierra, el oriente y la región insular, todas estas con especificidades muy ricas.¹⁷

Dentro de este contexto es muy importante analizar la cultura organizacional que va de la mano con las culturas a las que pertenecen las personas ya que es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en las PYMES.

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

3.1.1.7 Diversidad Laboral

La diversidad es la calidad de ser diferente en el plano individual o grupal, ya sea en el entorno laboral, social, étnico o habilidades mentales.

¹⁷ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Ecuador].

La estrategia adecuada para el uso de la diversidad es la inclusión, ya que ésta es inherente a los sistemas sociales. Es por esto que se debe a nivel organizacional incluirse a los diversos talentos, ya que permitirá no sólo el aprovechamiento de sus habilidades, conocimientos o destrezas en el campo laboral sino que hará (al ser diverso el grupo) que las personas se sientan adaptadas, cómodas y capaces de dar lo mejor de sí.¹⁸

La diversidad laboral en las PYMES intenta “explicar las estrategias de capacitación de recursos humanos en base a características distintivas de las pequeñas y medianas empresas industriales, tales como la organización jurídica, edad y perfil educativo de los socios.”¹⁹

Los estudios empíricos y teóricos sobre diversificación laboral, por su parte, sugieren que la capacitación resultaría ventajosa para mejorar la posición competitiva de la empresa porque la pluralidad cultural, étnica y por edades de sus empleados aumenta la probabilidad de disponer mano de obra con mayores capacidades. Si bien no existe una única definición de diversificación, los investigadores la interpretan como variedad o un punto o aspecto en el cual las cosas difieren.²⁰

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas no capacitan mucho a su personal, es por eso que no tienen un crecimiento tan rápido como aquellas que si lo hacen. El personal de una compañía es lo más importante para que esta salga adelante, y preparar al personal se convierte en una inversión.

¹⁸ SAPPIENS. [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/La_Gesti%C3%B3n_de_la_Diversidad/76CC0519BCFADDCCC125737F000D0031!opendocument].

¹⁹ O., RAÚL y O., SÁNCHEZ. [<http://redPYMES.org.ar/R06/Red%20PYMES%20Rafaela2001%20DT02.pdf>]. *Diversidad laboral en pequeñas y medianas empresas industriales*. Quito. (8 de Mayo 2010).

²⁰ *Ibíd.*

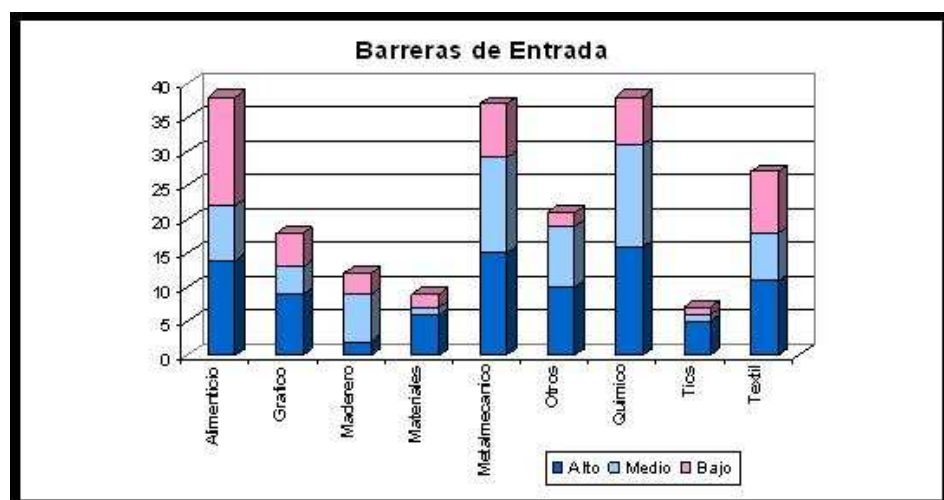
3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

Son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una organización que quiere ingresar en un nuevo mercado dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no para franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En el Gráfico N° 2 se analiza la muestra de 207 empresas de los sectores afiliados a la Cámara, se evidencia que las barreras son altas debido a que los participantes requieren de una alta inversión de capital que impide la inserción de futuros integrantes; por el contrario para el sector Alimenticio las barreras de entrada son bajas explicando la facilidad para ingresar en este target.²¹

²¹ CAPEIPI. DIRECCIÓN ASISTENCIA TÉCNICA. *Información Estadística*.

GRÁFICO N° 2: Barreras de Entrada

Fuente: Información estadística CAPEIPI

Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector.

Dos cuestiones sostienen la elección de la estrategia competitiva, (1) lo atractivo del sector industrial y (2) la competitividad estratégica. Sin embargo, ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia. Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; el sector industrial y la posición competitiva cambian. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y

la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aún largos períodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.²²

3.1.2.2 Nuevos Participantes

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. La posibilidad de que una nueva empresa (competidor) decida entrar en un sector depende en gran medida de:

BARRERAS DE ENTRADA: entendiéndose como el conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en el sector tengan ventajas sobre las potenciales de entrada.

- 1. Economías de escala:** Es la relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un periodo.
- 2. Diferenciación de productos:** Mide hasta que punto los compradores muestran preferencias por algunos productos de algunas empresas motivadas por la diferencia de ciertos factores como son calidad, precio, componentes, servicio postventa, etc.
- 3. Ventajas en producción y distribución:** Posesión de patentes, recursos de materias primas, etc, facilitan el régimen de monopolio.

²² Michael PORTER. (1987). *COMPETITIVE ADVANTAGE. Creating and Sustaining Superior Performance.*

El poseer un sistema de distribución propio y único es una barrera de entrada ya que da mayor difusión a los productos.

4. Necesidad de capital para inversiones: La necesidad de capital para invertir en activos es otra barrera para entrar en el nuevo sector.

5. Efecto aprendizaje y experiencia: El efecto aprendizaje permite a determinadas empresas lograr una ventaja en costes. El efecto experiencia indica que el coste total unitario de un producto se reduce en función de la producción acumulada.²³

Es importante nombrar los inconvenientes de las pequeñas y medianas empresas en este punto, donde podemos identificar el menor acceso a economías de escala productivas, tomando en cuenta que las economías de escala reducen el coste unitario al producir grandes cantidades, y las PYMES se encuentran muchas veces con que no pueden producir esas cantidades que les permitirían vender más barato (los costes fijos se reparten entre más unidades).

Tampoco tienen acceso a economías de escala comerciales, pues no tienen el mismo poder de negociación con sus proveedores que las grandes empresas, que pueden exigir descuentos debido al volumen de sus ventas.

²³ SIN AUTOR. [<http://www.caballano.com/sectores.htm>]. Sin fecha de publicación.

Finalmente, tienen también más problemas para captar financiación, debido a que el hecho de tener un valor contable menor hace que a los inversores les parezca que tienen menos solvencia a largo plazo. Sin embargo, todo depende de la cantidad que se quiera obtener como financiación. Eso sí, no pueden realizar ampliaciones de capital como las grandes empresas que cotizan en bolsa.

En cuanto a los canales de distribución podemos concluir que distribución hoy es una variable clave tanto para grandes empresas como para las PYMES. El poder de los canales de distribución hizo que el resto de las variables del marketing –productos, precios, comunicaciones– pasaran a ser cada vez menos manejadas o controladas por las empresas productoras. Actualmente los canales de distribución (supermercados, mayoristas, grandes cadenas) poseen sus marcas propias y las comunicaciones pasan en gran parte por sus publicaciones y las acciones promocionales en el punto de venta.

En el caso de las PYMES esta situación se hace más apremiante: si existe una limitación en los recursos, las PYMES primero deben decidir qué rol van a jugar en relación a los grandes canales de distribución:

- Pueden ser abastecedoras de la marca propia del canal para lo cual se convertirían en meros productores.

- Pueden desarrollar marcas que se comercialicen en los distintos canales, con lo cual tienen que invertir en sus marcas y soportar el costo de los canales.

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Un bien se considera un bien sustitutivo de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos.

Los bienes sustitutos se pueden encontrar cuando la elasticidad precio demanda cruzada entre bienes es positiva. Es decir, si aumenta el precio de un bien y debido a ese cambio la demanda por otro bien aumenta, se dice que el primero es sustituto del otro.

Todas las empresas en un sector industrial se encuentran en competencia con empresas que producen artículos o servicios sustitutos, mismos que limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Estar preparados es la mejor estrategia, fortalecer las debilidades internas de la empresa y captar oportunidades externas del mercado es la manera de sobrellevar amenazas competitivas y crisis económicas.

3.1.2.4 Clientes

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

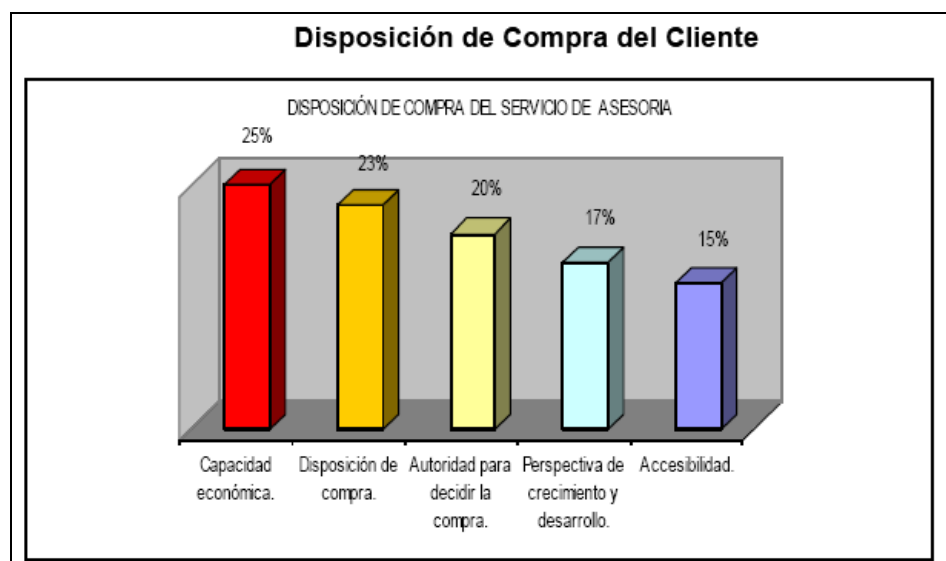
- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.²⁴

Algunos factores que inciden en los clientes en su disposición de compra tenemos:

- Capacidad económica
- Autoridad para decidir la compra
- Accesibilidad
- Disposición de compra

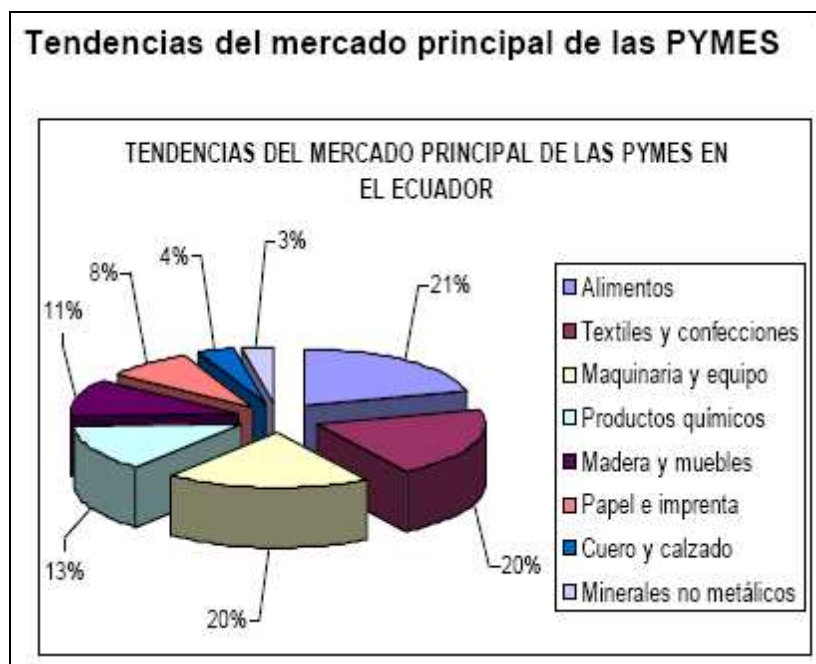
²⁴ JOYAS, J. [<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>]. *Marco Teórico 5 fuerzas de Porter*. Quito 9 de mayo 2010.

GRÁFICO N° 3: Disposición de Compra del Cliente

Fuente: Información estadística CAPEIPI

Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica

Para poder analizar los clientes es importante también analizar el mercado y las tendencias de las PYMES, así tenemos:

GRÁFICO N° 4: Tendencias del Mercado principal de las PYMES

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable.

CUADRO N° 1

Mercado local	44%
Mercado regional	26%
Mercado interprovincial	8%
Mercado internacional	6%

Fuente: Información estadística CAPEIPI

Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica

3.1.2.5 Proveedores

Son proveedores aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, envases, etc.), que posteriormente ésta venderá, transformará o elaborará. Así, en un almacén de materiales de construcción, los proveedores serán aquellas empresas que le suministren: cemento, vigas, azulejos, etc.²⁵

Los competidores de éste estudio se clasifican según el número de oferentes en el mercado estudiado. En competencia perfecta porque existen muchos vendedores y muchos compradores; el servicio de fabricación de productos elaborados de metal es homogéneo, no existen

²⁵ CEF - CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS. (2007). [<http://www.contabilidad.tk/acreedores-por-operaciones-de-trafico-i-71.htm>]. *Introducción a la Contabilidad*.

grandes barreras de entrada y existe una información transparente que llega a todos los productores y a todos los clientes del servicio; por lo que si una empresa aumenta el precio del servicio los clientes dejarán de comprar en beneficio de las demás.

Más adelante se enlistarán los clientes y proveedores que abarca la fabricación de productos elaborados de metal.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU

D - Industrias manufactureras:

- 15 - Elaboración de productos alimenticios y bebidas.
- 16 - Elaboración de productos de tabaco.
- 17 - Fabricación de productos textiles.
- 18 - Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles.
- 19 - Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionaría, y calzado.

- 20 - Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.
- 21 - Fabricación de papel y de productos de papel.
- 22 - Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones.
- 23 - Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear.
- 24 - Fabricación de sustancias y productos químicos.
- 25 - Fabricación de productos de caucho y plástico.
- 26 - Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
- 27 - Fabricación de metales comunes.
- 28 - Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
- 29 - Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.

- 30 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática.
- 31 - Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.
- 32 - Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones.
- 33 - Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.
- 34 - Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.
- 35 - Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.
- 36 - Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.
- 37 – Reciclamiento.

3.3 PRESENCIA DE SUBSECTORES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña Histórica

Dentro del sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, se estudia el subsector de fabricación de productos

metálicos para uso estructural, el subsector de fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal y el subsector de fabricación de generadores de vapor; es así que empezaremos analizando a partir de la industria manufacturera, ya que 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. 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. 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 2007.²⁶

Características de la industria metalmeccánica en el distrito metropolitano de quito

El tema de investigación para la presente disertación es el CIU D2811, fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

Las sub actividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D2811, según la clasificación industrial internacional uniforme, está conformado por varias sub actividades, en el siguiente cuadro se detalla la

²⁶ CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (2009). *Estadísticas Económicas*.

información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que datan de año 2007.

CUADRO N° 2

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORTENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL D.M.Q.
		PICHINCHA	D.M.Q	
2813	FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL.	3	3	4,23%
2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.	12	6	8,45%
2893	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA.	11	7	9,86%
2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.	12	9	12,68%
2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	14	11	15,49%
2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.	15	13	18,31%
2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.	35	22	30,99%
TOTAL DE EMPRESAS		102	71	100%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

De las sub actividades mostradas en el cuadro, el sector más representativo es el CIIU 2811 (FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL), con una participación del 30.99%. Su representatividad hace que el estudio se centre en la sub actividad D2811.

3.3.2 Características y Productos del Subsector

SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL

Dentro de este subsector podemos encontrar aquellos productos destinados a las construcciones eléctrica, civil, industrial y petrolera, para facilitar la instalación de cableado eléctrico, tuberías y equipos; Bandejas Porta cables; Soportes Estructurales.

Su fabricación en serie y características modulares permiten la instalación con un mínimo de herramientas manuales, evitando soldadura en campo y reduciendo el tiempo de montaje, lo que se traduce en ahorro para el usuario final.

Durante la década de los cuarenta, con la mejora del recubrimiento de los cables eléctricos de potencia y control se hizo menos necesaria la protección de éstos mediante el tubo metálico, pero subsistía el problema de la fijación de los cables en su recorrido.

La necesidad de estandarización exigió que durante los años sesenta se establezca la norma NEMA VE-1 para sistemas portacables metálicos y en 1.997 se publicó el "Cable Tray Standar" que incluyó el sistema "carga/distancia entre soportes" permitiendo comparar la capacidad de los sistemas portacables que se ofrecen en el mercado.

Actualmente se encuentra vigente la edición que fue desarrollada en conjunto por el Canadian Standards Association (CSA C22.2 No. 126.1-98 First Edition) y el National Electrical Manufacturers Association (Nema VE 1-1998 Third Edition), la misma que cumple Metaelectro asegurando así la calidad de sus bandejas portacables y su facilidad de implementación. Para el Ecuador se encuentra vigente según Registro Oficial No. 519 la Norma INEN 144-2009 NTE INEN 2 486 "Sistema de Bandejas Metálicas Portacables, Electrocanales o Canaletas", que regula la fabricación y comercialización e instalación de bandejas portacables.²⁷

SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE TANQUES, DEPÓSITOS Y RECIPIENTES DE METAL

En cuanto a la comercialización de Gas y fabricación de tanques, tenemos como pionero a Agip Ecuador S.A., que opera en este servicio de Gas L.P. de tipo doméstico, comercial e industrial. Las actividades de Agip se desarrollan en todo el territorio nacional, satisfaciendo las necesidades energéticas de todas sus regiones: Sierra, Costa, Oriente y la región Insular (Archipiélago de Galápagos).

²⁷ METALECTRO. (2008-2010). [<http://www.metaelectro.com/>].

El grupo Agip, a través de sus empresas aliadas, tales como: Esain, Tecnoesa, y Esacontrol S.A. ofrece a todos sus clientes una amplia gama de productos relacionados con el Gas L.P.: cilindros de tipo doméstico e industrial, reguladores, etc. (Gas en cilindros de 3 Kg, 15 Kg, 45 Kg y al Granel en los sectores: Doméstico, Comercial e Industrial.)

Por otra parte, también tenemos a los pioneros en introducir el Ozono en el Ecuador, Sermath Cia. Ltda., fabricante de los mejores generadores de ozono a nivel internacional para múltiples aplicaciones como para uso médico, cosmetológico, veterinario, industrial (bombas, tanques de presurización, medidores de ozono, etc.) y agropecuario. Productos: Equipos para instalación de piscinas, Sistemas de luz ultravioleta para purificación, Sistemas Portátiles de cisterna y ambiente.

SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL

En su forma más simple (convencionales), un sistema de generación de vapor consiste de dos partes esenciales:

1. La cámara de destilación o evaporador, donde el agua es calentada y convertida en vapor.
2. El condensador, en el cual el vapor es convertido en líquido.

Los generadores de vapor utilizados en los campos petrolíferos difieren significativamente de las calderas convencionales. Estas, por lo general, se utilizan para generar vapor saturado o quizás vapor sobrecalentado para mover turbinas de vapor.

La Mayoría de las Calderas o Generadores de Vapor tienen muchas cosas en común. Normalmente en el fondo está la cámara de combustión o el horno en donde es más económico introducir el combustible a través del quemador en forma de flama. El quemador es controlado automáticamente para pasar solamente el combustible necesario para mantener la presión en el vapor deseada. La flama o el calor es dirigido o distribuido a las superficies de calentamiento, que normalmente son tubos, fluxes o serpentines.

En algunos diseños el agua fluye a través de los tubos o serpentines y el calor es aplicado por fuera, este diseño es llamado "Calderas de Tubo de Agua". En otros diseños de calderas, los tubos o fluxes están sumergidos en el agua y el calor pasa en el interior de los tubos, estas son llamadas "Calderas de Tubos de Humo". Si el agua es sujeta también a contacto con el humo o gases calientes más de una vez, la caldera es de doble, triple o múltiples pasos.

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

Estos productos brindan un gran aporte de calidad en el desarrollo del entorno médico, cosmetológico, veterinario, industrial y agropecuario, al lanzar al mercado productos completamente garantizados que satisfacen las exigencias de nuestros usuarios.

El objetivo fundamental de las empresas es obtener la satisfacción del cliente, para lo cual se enfocan en los diferentes procesos para lograr incrementar su satisfacción.

Con el propósito de cumplir los requisitos en los procesos relacionados con el cliente y demostrar el interés por fabricar productos de calidad al nivel de sus requerimientos, quien determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente, como: la información sobre el producto a través de comunicaciones escritas u orales; las consultas y ofertas, incluyendo las modificaciones, si son necesarias, sin olvidar la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Una de las desventajas que podemos encontrar, se presenta cuando la técnica de producción es simple, ya que una empresa de gran tamaño y con una estructura organizacional compleja que quiera competir a nivel nacional estará en desventaja, ya que en cada mercado regional encontrará gran número de competidores pequeños que posiblemente estarán en condiciones de ofrecer sus productos a precios más bajos.

En el caso de no tener una debida planeación y control, se puede producir una baja calidad en la producción como consecuencia de esta falta de previsión, por lo que produce un hábito a trabajar defectuosamente, sensación de insatisfacción e impotencia, ya que este tipo de intervenciones a menudo

generan otras al cabo del tiempo por lo tanto será muy difícil romper con esta inercia; y este tipo de “descuidos” por así decirlo, la empresa quedaría opacada de inmediato, por aquellas empresas que se encuentran en constante desarrollo y evolución.

3.3.5 Recurso Humano

Todas las empresas cumplen con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad, es por esto que estas empresas cuentan con un personal altamente calificado y profesional, lo que garantiza un servicio moderno y de calidad a sus clientes.

3.3.6 Presencia del Marketing

Otro de los aspectos más importantes que debemos tomar en cuenta es la presencia del marketing en las PYMES. Según un último estudio más del 65% de las PYMES no disponen de un Plan de Marketing, y si se aplican criterios más rigurosos sobre lo que un plan de Marketing debe de contemplar

ascendería a casi un 83%. La mayor parte de los responsables de las empresas reconoce que este plan se improvisa según el estado de las ventas.²⁸

Un buen número de PYMES no dispone de un departamento o persona encargada de Marketing ya que no considera prioritario este servicio. De la misma manera que no cuestiona que los servicios contables, laborales, jurídicos de la empresa sean externos a la empresa, la comunicación y el marketing entran en la índole de las llamadas terceras preocupaciones.

Esta cuestión tiene un importante componente de cultura empresarial. El marketing es una disciplina relativamente nueva para muchas empresas y tremendamente desconocida. La mayor parte de las empresas no vincula el marketing como poderosa herramienta en el incremento de sus ventas y de la imagen de marca.

La orientación estratégica del negocio, igualmente, está en la mayoría de los casos relacionada con aspectos económicos más que a planteamientos de marketing estratégico. Las nuevas generaciones y el relevo empresarial apuestan cada vez más por este importante pilar en la evolución de las PYMES.

Una adecuada formación e información sobre la importancia del marketing como herramienta competitiva en las empresas es vital para ponernos al mismo nivel que muchas empresas para así ganar competitividad en el mercado.

²⁸ WEXTER BOX MARKETING CONSULTING. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/planpy.htm>]. *Investigación de Mercados*.

3.3.7 Proveedores y Clientes

Entre los proveedores y clientes de las distintas industrias tenemos:

Productos Metálicos para uso estructural:

- Agip – Arco Oriente Inc.
- Azul
- City Investing Company Ltd.
- Compañía Ecuatoriana del Caucho (General Tire)
- CONECEL
- Constructora Norberto Odebrech
- Constructora Trujillo & Grunauer
- EDESA
- Energy Petrol
- Harbert International Establishment
- Ideal Alambrec
- Ina Bromco Constructores
- Ing. Granizo
- Inproel
- La Fabril
- Marbelize
- Maresa
- Microcircuits
- Molinos Cordillera

- Occidental Exploration & Production Company
- Oil Supply
- PetroEcuador – YPF Azul
- Pronaca
- Siemens
- Tanasa
- Techint SAC
- Tecna
- Transelectric²⁹

Tanques, Depósitos y recipientes de metal.

Colegios y Universidades, Embotelladoras de Agua, Fuerzas Armadas y Policía, Petroleras y Constructoras, Floricultoras, Clínicas y Hospitales, Bancos y Afines.

Generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central:

- Agrícola Oficial S.A. - AGROFICIAL
- Astinave
- Calderas y Afines
- Calser del Ecuador
- Cemento Selva Alegre

²⁹ METALECRO. (2008 – 2010). [http://www.metaelectro.com/referencias_clientes.html].

- Chi Vit Ecuador
- Ecuatoriana de Partes - ECUAPAR
- Ecuatoriana de Radiadores S.A. - ECUARAD
- Elaboradora de Café - El Café
- Esfel
- Ferro Aleaciones S.A. - FALESA
- Fundametz S.A.
- Grupo Peña
- Grupo Técnico - GRUTEC
- Hansa Cia. Ltda.
- Ing. José Yagual
- Ingenio San Carlos
- La Caldera
- La Fabril
- Metragro S.A.
- Termpacific S.A.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

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

La información financiera a nivel global de la actividad D (Industrias manufactureras) y de la sub actividad D2811, (Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo), fue proporcionada/ por la Superintendencia de Compañías, y se expone a continuación:

CUADRO N° 3: Actividad económica D: Industrias Manufactureras

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
CIUDAD DE QUITO AÑO 2007

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA					
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157					
ACTIVO	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803					
PASIVO	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564					
PATRIMONIO	1.537.325.854	-	341.285	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240				
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431					
PERDIDA DEL EJERCICIO	-	24.394.330	-	978.020	-	2.127.277	-	3.664.668	-	17.624.365

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Podemos observar que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras y la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, le corresponde el 6% del número de empresas totales, lo cual le ubica en séptimo lugar de importancia.

CUADRO N° 4: Índices Financieros

INDICE	DETALLE	ACTIVIDADES D	
		GRAN TOTAL QUITO	PYME
INDICE ENDEUDAMIENTO	PASIVOS TOTALES / ACTIVOS TOTALES	60,03%	67,69%
RENDIMIENTO DE LA INVERSION	UTILIDADES NETAS / ACTIVOS TOTALES	6,38%	3,87%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

La razón de endeudamiento del total de las industrias manufactureras D con 60,03% es más bajo que el 67,69% de las PYMES.

Bajo los parámetros descritos, añadimos los programas públicos de financiamiento para emprendedores de las pequeñas y medianas empresas:

MIPRO: El Ministerio de Industrias y Productividad, a través del Programa FONDEPYME, tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas, medianas empresas de manera asociada o en forma individual que son productoras de bienes o servicios de calidad a nivel nacional. (<http://bit.ly/dOnn8g>)

MIES: A través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, el MIES quiere Impulsar la Economía Popular y Solidaria a través de la promoción, fomento y proyección de la producción, distribución y consumo de

bienes y servicios y el acceso a activos productivos, con el fin de contribuir a la realización del buen vivir. (<http://ieps.gob.ec/>)

SENAMI: El programa Fondo Concursable "El Cucayo" apoya a las personas ecuatorianas migrantes emprendedoras para iniciar un negocio propio o ampliar uno ya existente que sean financieramente rentables. El Programa Fondo Concursable "El Cucayo" mantiene la apertura para receptar ideas de negocio en las distintas áreas productivas, pero quiere motivar de manera especial para la presentación de Ideas de negocio en las áreas Turísticas, Ambientales y Culturales. (<http://tinyurl.com/2fqs9fo>).

Banco Nacional del Fomento: El crédito 555 (hasta 5.000 dólares, 5 años plazo, 5% de interés anual) es una herramienta que puede apoyar a aquellos proyectos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse. (<http://tinyurl.com/35af2z2>).

CFN: La Corporación Financiera Nacional tiene una amplia línea de créditos que pueden ayudar a los emprendedores.

3.3.9 Alcance Comercial

Dentro del sector de fabricación de productos elaborados de metal tenemos empresas como Eni Ecuador que opera internacional e independientemente en el sector del petróleo y del gas natural y conjuntamente a una red nacional de distribuidores para asegurar la más alta satisfacción del usuario.

Así también el sector cuenta con empresas que han instalado la infraestructura completa y necesaria para abastecer al mercado nacional. Muchas de las empresas fabrican sus productos una parte para el abastecimiento del mercado ecuatoriano, y en otra, a la exportación. Entre los mercados de exportación han estado: Italia, Nigeria, Sudán y Kenia.

3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global

El aumento de la complejidad en el desarrollo industrial nos obliga a centrar las actividades de las empresas en aquellas tareas en que, efectivamente, son autosuficientes. Estas complejidades se ponen de manifiesto, tomando en cuenta los hechos siguientes:

- Crece el número de disciplinas tecnológicas.
- Crece a velocidad el avance tecnológico.
- Aumenta el papel de la ciencia en el desarrollo de la empresa.

La globalización, con sus características de complejidad e incertidumbre, aumenta la intensidad de la competencia y sitúa la innovación de las empresas como un arma estratégica que las obliga a desarrollarse en un espacio productivo global.

De ahí que desde hace años la agrupación de PYMES para su internacionalización, en forma de consorcio u otras, haya sido la más utilizada y la de mayor éxito en diversos países.

Cabe recalcar que en el año 2005, la revista América Economía hizo por primera vez una clasificación de las 100 pequeñas y medianas empresas más exitosas de América Latina, en la que están siete ecuatorianas. Para esto tomaron en cuenta la facturación con el de otras empresas de su área o actividad, aparte de medir su nivel de apalancamiento (para establecer qué tan sustentable es su crecimiento), la rentabilidad y la cobertura de los intereses.

En primer lugar tenemos a Cedal, del sector del aluminio; Edesa, del sector de la cerámica; tenemos a Cervecería Andina; Industrias Ales; en orden descendente, en cuanto a las empresas ecuatorianas, siguen la Industria Cementera Guapán, los Almacenes Tosi (comercio) y Novacero, del sector de la metalurgia.

En definitiva, la globalización exige a la empresa una mayor apertura al exterior, sea cual sea su tamaño. "Una economía global exige al mismo tiempo un planteamiento empresarial de carácter global".

3.3.11 Responsabilidad Social

Todas las actividades de la Empresa deben desarrollarse, bajo la observancia de las leyes, en un marco de competencia leal con honestidad, integridad, rectitud y buena fe, en el respeto de los intereses legítimos de los clientes, empleados, accionistas, socios comerciales y financieros, medio ambiente y de las colectividades donde la Empresa está presente con sus propias actividades.³⁰

³⁰ ENI ECUADOR. [<http://www.agip.com.ec/ambiente.html>]. *Medio Ambiente*.

Cuando se habla de responsabilidad social, el público y las compañías suelen relacionar esta tendencia como una práctica de las grandes empresas y multinacionales. 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.

Debido a que la mayor parte de generación de empleo y contribución al PIB se encuentra en manos de las PYMES, el reto es aclarar los beneficios económicos e intangibles de asumir buenas prácticas con los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad. Se podría empezar por iniciar un trabajo de motivación con los proveedores de las grandes empresas, brindando capacitación e incentivos por su trabajo en responsabilidad social.

Dentro de este estudio, una de las empresas analizadas es Eni Ecuador, las actividades de Eni son realizadas cumpliendo con los acuerdos relativos a la salud y a la seguridad ocupacional, a la protección medioambiental, a la seguridad pública, a los estándares internacionales, así como a las leyes, a los reglamentos, a las prácticas administrativas y a las políticas nacionales de los países donde opera.

Eni contribuye de manera activa según corresponde, a la promoción del desarrollo científico y tecnológico enfocado a proteger el medio ambiente y los recursos naturales. La gerencia operativa de dichas actividades se realiza de acuerdo con criterios avanzados para la protección del medio ambiente y

eficiencia energética, con el fin de crear mejores condiciones de trabajo y proteger la salud y la seguridad, así como del medio ambiente.³¹

Dentro del sector de fabricación de productos elaborados de metal, las prácticas de responsabilidad social son transversales y graduales en función de las posibilidades de la empresa, manteniendo siempre como base una gestión ética del negocio, y que en ningún caso es exclusiva de las grandes compañías.

³¹ AGIP GAS. [http://www.agip.com.ec/codigo_etico.pdf]. *Código Ético*.

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYMES

Los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella.

Gerentes de primera línea, son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de supervisores. El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que el manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

Gerentes medios, el término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones.

La responsabilidad principal 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.

Alta gerencia, La 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.³²

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Enfocado en la Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; en los Subsectores de Productos Metálicos para Uso Estructural, de Tanques, Depósitos, y Recipientes de Metal y de Generadores de Vapor, Excepto Calderas de Agua Caliente para Calefacción Central

Los niveles gerenciales dentro del sector enfocado en fabricación de Productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, toman

³² TIPOS DE GERENTES. [<http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/tipos-de-gerentes-segunda-parte.html>].

también los niveles aplicados de manera general, es decir, los gerentes medios, alta gerencia y gerentes de primera línea, no todos son conocidos con los nombres técnicos mencionados anteriormente, sino se los asocia por el tipo de funciones que cumple cada gerente dentro de su organización.

En este caso, contamos con mayor número de gerentes de línea dentro del sector enfocado en la Fabricación de productos elaborados de metal, que son conocidos también como supervisores, ya sean de producción de una planta, supervisor técnico de un departamento de investigación así como supervisor de una oficina grande.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Así mismo entre sus funciones más importantes está:

1. Designar todas las posiciones dentro de la empresa.
2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
4. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.³³

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Enfocado en la Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; en los Subsectores de Productos Metálicos para Uso Estructural, de Tanques, Depósitos, y Recipientes de Metal y de Generadores de Vapor, Excepto Calderas de Agua Caliente para Calefacción Central

La Gerencia General es el órgano administrativo, encargado de la dirección de todas las actividades de la PYME. El Gerente General es el representante legal y principal funcionario administrativo de la organización, le corresponde las siguientes facultades, atribuciones, funciones y principios básicos:

³³ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general].

- Representar a la organización ante toda clase de autoridades judiciales, políticas y administrativas, con las facultades que le confiere la Ley.
- Dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
- Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las Gerencias y Oficinas a su cargo.
- Dirigir las acciones de mejora del negocio, la calidad del servicio y de la productividad empresarial.
- Delegar las atribuciones necesarias para la mejor marcha de la institución.³⁴
- La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un principio moral que impulsa a las empresas a ir más allá del simple cumplimiento de los compromisos legales o de la filantropía y se extiende a la participación activa de la solución de las dificultades que suelen existir en el entorno y a la preservación del medio ambiente y pasa por el precio y las cantidades justas.

³⁴ Manual de Organizaciones y Funciones Gerencia General.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

Los Gerentes funcionales son responsables de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas; mientras que el Gerente general, dirige una unidad completa, es responsable de todas las actividades de esa unidad.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector enfocado en la Fabricación de Productos elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; en los Subsectores de Productos Metálicos para Uso Estructural, de Tanques, Depósitos, y Recipientes de Metal y de Generadores de Vapor, Excepto Calderas de Agua Caliente para Calefacción Central

El gerente funcional del sector enfocado en la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, será responsable de una actividad dentro de la organización, mientras que las personas y actividades que prescinde se ocupan de un conjunto común de actividades.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

- **Robert Katz**

Robert L. Katz, identificó cuatro clases de habilidades gerenciales.

- La habilidad técnica es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
- La habilidad humana es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
- La habilidad conceptual es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- La habilidad de diseño es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo mas que ver el problema.³⁵

³⁵ INDUSTRIA Y NEGOCIOS. [<http://www.industriaynegocios.cl/.../adm%20I%20ing%20comercial.ppt>].

- **Edgar H. Schein.**

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

- El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. “Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per cápita en el mundo.”
- El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no

vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor

- El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).³⁶

³⁶ THEOD INSTITUTE. [<http://theod institute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>].

- **Sims y Lorenzi, 1992**

Según este modelo, el liderazgo eficaz se caracteriza por la capacidad de facilitar los cambios positivos. Antes de que un líder puede ser una fuerza positiva, sin embargo, debe tener un sentido bien desarrollado de sí mismo. Cuando un líder comprende y aprecia sus propios talentos y contribuciones entonces ella puede acercarse a la dirección con la igualdad, la confianza, la empatía y la integridad; y reconocer el talento y las contribuciones de los demás.

“A medida que el cambio social de modelo sugiere un liderazgo exitoso se basa en la medida en que el líder, a través de un proceso de auto-exploración y comprensión, desarrolla una identidad de liderazgo. Debido a la posibilidad de que se inicia el liderazgo con el descubrimiento del individuo de su potencial, la siguiente discusión se centrará en la importancia del desarrollo del yo como un precursor para un liderazgo exitoso.”³⁷

- **Kouzes y Posner, 1990**

El camino hacia un gran liderazgo (Kouzes y Posner, 1987) que es común a los líderes de éxito, en primer lugar, encontrar un proceso que usted cree que es necesario mejorar más.

³⁷ GOOGLE. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLGIQe_95DYBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dsims%2By%2Blorenzi%2B1992%26hl%3Des].

- Inspirar una visión compartida: compartir su visión con palabras que puedan ser comprendidas por sus seguidores.
- Permitir que otros actúen: Entregarles las herramientas y métodos para resolver el problema.
- Modelo de la forma: Cuando el proceso se pone difícil, ensuciarse las manos. Un jefe le dice a los demás qué hacer, un líder demuestra que se puede hacer.
- Alentar el corazón: Compartir la gloria con seguidores de su corazón, mientras que mantiene los dolores en su cuenta.³⁸

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

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

³⁸ COLEGIO GONZAGA. (15 de Junio 2010). [<http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framework.html>]. *Marco Conceptual*.

aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.³⁹

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

Entre los métodos y modelos para evaluar habilidades gerenciales tenemos:

- **Prueba de Evaluación de Habilidades:** Una prueba aplicada a través de un sistema computarizado adecuada para medir las habilidades de: Liderazgo, Negociación, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Visión Estratégica; donde el sustentante selecciona de entre tres respuestas posibles para cada pregunta, la que considere mejor, con referencia a aspectos específicos. El sistema realiza la calificación de manera automática con base en los parámetros y puntajes establecidos para tal fin. Es decir, el sustentante obtendrá una calificación de 0 a 100 puntos, los cuales se registrarán y darán a conocer a través del medio correspondiente.⁴⁰
- **El triángulo del éxito gerencial:** Entre tantos modelos de evaluación del desempeño gerencial, existe uno que se podría relacionar con un triángulo en cuyos vértices estén contemplados los siguientes elementos: autoridad moral, la resonancia emocional y la influencia intelectual. Este nuevo instrumento es la antítesis de otro que ha regido por mucho tiempo

³⁹ EMPRENDE PYME. [<http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>].

⁴⁰ MÉXICO. CONSAR. [http://www.consar.gob.mx/principal/pdf/bolsa_trabajo/Guia_Preparacion_Evaluacion_de_Habilidades-2008.pdf]. *Guía de preparación para la evaluación de habilidades gerenciales.*

la dirección de las organizaciones y que vincula estrechamente estos tres elementos: el poder formal, la razón intelectual y la imposición coactiva.

Los estudiosos de este interesante tema han tratado de clarificar que una cosa es la autoridad que procede de los atributos morales y otra significativamente distinta es el poder que generalmente tiene como fuente condiciones extrañas a la persona que lo ejerce, por ejemplo: ubicación jerárquica en una organización, posesión de dinero o fuerza física. Édgar Morín, destacado tratadista de este apasionado tema, para establecer la diferencia entre la razón y la resonancia emocional, afirma lo siguiente: "Cuando se racionaliza, termina traicionando los hechos"; por cuanto la resonancia emocional es una energía envolvente que tiene sus orígenes en las intuiciones y creencias más profundas.

Los resultados de estas investigaciones han venido ratificando que existe una radical disfuncionalidad operativa entre la obligación que se impone desde los niveles altos, con prepotencia y arrogancia, a la influencia que procede en forma natural de las lealtades insobornables. Sobre esta realidad, otro especialista en este tema, Warren Benis, observa en ese sentido que: "existe una resonancia entre líderes y seguidores que los hace aliados en apoyo de una causa común".⁴¹

- **Proceso de Evaluación de Desempeño (DE):** es utilizado como una herramienta de vital importancia en la gerencia, contribuye a comprender

⁴¹ GERENCIA EN ACCION. [<http://gerenciaenaccion.com.ve/Liderazgo/lider67.htm>]. *El triángulo del éxito gerencial.*

las fortalezas y debilidades de los miembros de la estructura informal organizacional. La identificación de ambos componentes servirán de base para La Planificación Estratégica de Recursos Humanos, en cuanto a capacitación y desarrollo se refiere. Cuando los responsables de la administración de la Evaluación de Desempeño la utilizan como un elemento de retroalimentación, caen dentro de un proceso de comunicación. La presencia de disparidad entre los evaluadores y evaluados, puede significar que la comunicación organizacional es deficiente, es decir, que poco se comparten las ideas sobre percepciones del desempeño de los trabajadores.

- **Análisis de efectividad del trabajo gerencial:** en principio se analizan los siguientes puntos: para qué existe el puesto, cuáles son sus principales responsabilidades y cuáles son los principales desafíos actuales para la posición.

Luego se analizan tres aspectos esenciales del rol:

- La calidad del proceso gerencial,
- La calidad de la asignación de tareas, y
- La forma en que se lleva a cabo el desarrollo de los subordinados.

En conjunto, esta evaluación permite ver si los gerentes de la organización comprenden claramente cuál es su trabajo, si las tareas gerenciales son llevadas a cabo adecuadamente, y si hay impedimentos

importantes para que la organización obtenga resultados de calidad. Cuando el desempeño de los jefes y gerentes continúa dejando disconformes a los directivos, un análisis de procesos gerenciales será la herramienta adecuada para que los directivos de la organización comprendan qué está fallando, y puedan generar alternativas para mejorar la efectividad y la productividad de la organización.⁴²

- **Análisis conductista:** El análisis conductista parte de la *persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados*, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño *superior* y las competencias son las características de *fondo* que *causan* la acción de una persona.

CUADRO N° 5: Índices Financieros

UN MODELO GENERICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES (elaborado por Richard Boyatzis)

Cluster:	Competencias:
1. Gestión y acción por objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos.
2. Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico (*)
3. Gestión de recursos humanos	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas (*), autoevaluación /crítica precisa (*)
4. Dirigir subordinados	Usar el poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*)
5. Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad
6. Conocimiento específico (*)	

(*) Competencias mínimas.

Fuente: Adams, K. (1995/1996)

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

⁴² SEGURIDAD. [http://www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm_5211.htm]. *¿Qué significa ser gerente?*

Las desventajas o las críticas al modelo conductista son, entre otras:

- a. La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- b. La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.
- c. Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.⁴³

4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad

(Cross – Occupational Competences)

Entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación

⁴³ ILO. [<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>]. *Sistema de competencia laboral: Modelos Analíticos.*

- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades Humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante las distintas habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno, determinará su nivel.

4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

- Según Katz, sea cual sea el nivel jerárquico que ocupe el gerente (supervisor, directivo medio o alto ejecutivo), su labor implica relación con otros individuos en el marco de una organización. La capacidad para describir, explicar, predecir y, hasta donde sea permitido, controlar la conducta del hombre en el trabajo, cobra entonces especial relevancia. El comportamiento organizacional, como disciplina, provee a los gerentes de conocimientos y técnicas para abordar esa compleja tarea.

Todo comportamiento humano tiene ciertas causas, independientemente de que la persona actuante esté consciente de ellas. Esas causas están relacionadas con las necesidades dominantes de las personas y con las consecuencias de su conducta. Siendo la motivación componente fundamental del desempeño laboral, el gerente debe tratar de conocer las necesidades más sentidas de sus subordinados para poder ofrecer incentivos que sean valorados por ellos, y obtener de sus trabajadores la conducta y el rendimiento esperados por la organización.

- Según Barnard, 1983, los directivos deben poseer las capacidades técnicas y humanas para plantear un sistema capaz de satisfacer los objetivos de todos los grupos de la organización al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización. La tarea de los directivos es armonizar esos objetivos. Entre las principales aportaciones del enfoque

están: análisis del proceso de toma de decisiones; análisis del proceso de fijación de objetivos. Se desarrolló los árboles de decisión y planteó la existencia de valores en la organización, ideas básicas que están bajo las decisiones que se toman en la organización.

- Según Drucker, El gerente es el elemento que da vida en cada negocio. Sin su liderazgo los recursos de producción siguen siendo los recursos y nunca se convierten en producción. Una de las características principales de una gestión por objetivos del sistema es que los objetivos dentro de una organización debe establecer desde arriba hacia abajo.

Dentro de los objetivos establecidos dentro de una gestión son: proporcionar orientación, centrándose los esfuerzos de todos los miembros de una unidad de organización en objetivos comunes, así como sobre los objetivos de la organización general y la habilidad conceptual es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.⁴⁴

⁴⁴ DE GERENCIA. [http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales]. **Habilidades Gerenciales.**

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein.

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

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresaria respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”).

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. Pocos han sentado los pilares fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor (Eric Gaynor Butterfield, Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina – Año 1999).

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”).

4.3.3 Habilidades Propuestas

- Habilidades Analíticas

La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una

explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a “reconocerse” – en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones que pueden ser apoyadas con algo de ayuda externa.

- **Habilidades Emocionales**

Capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.

De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día! Es muy usual que el ancla de carrera

sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se auto expulse de la empresa.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

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

correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

- **Habilidades Interpersonales**

Se refiere a la capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.

Surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.⁴⁵

⁴⁵ THEOD INSTITUTE. [<http://theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>]. *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*.

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SUB SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL; FABRICACIÓN DE TANQUES, DEPÓSITOS Y RECIPIENTES DE METAL Y SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL EN LAS PYMES DE QUITO

El presente trabajo corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia percibido en una muestra de gerentes, jefes y supervisores, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales.

La muestra está conformada por 19 empresas comprendidas por el sub sector de fabricación de productos metálicos para uso estructural; fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal; fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central, dentro del gran sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

De esta muestra se han obtenido 29 encuestas con las cuales se realiza esta investigación sobre la percepción que tienen los superiores sobre el grado de dominio que éstos poseen sobre el conjunto de habilidades que Schein (1978) considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos.

El formulario de la encuesta fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FALIMAR; que trabajó en conjunto con la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con el fin de lograr un diseño exclusivo que permita llegar a cada encuestado de una manera eficaz que demuestre la veracidad y calidad de la misma; por lo que se formó una página web exclusiva para el proyecto donde se generó una base para todos los encuestados, y de la cual se obtuvo la encuesta que está conformada con 10 preguntas generales enfocadas en el perfil del encuestado y de la compañía y 80 preguntas enfocadas en cada habilidad estudiada.

El proceso de revisión y análisis de datos está compuesto por una secuencia de procedimientos para el manejo de los mismos, la investigación se inició con la recolección de información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación, posteriormente se realizó la cuantificación de los datos donde la información recogida fue sometida a revisión, clasificación y cómputo numérico.

En este caso, las herramientas de Excel fueron muy útiles para esta parte del proceso, entre ellas, las tablas dinámicas para tabular los resultados de las encuestas, y varias funciones que nos ayudaron a obtener datos precisos para complementar nuestra investigación.

Para el análisis de la información recolectada se realiza una escala de Likert asignando valores altos para las respuestas favorables, y bajos para las desfavorables; para el análisis se tomo los siguientes porcentajes para cada posible respuesta:

Respuesta	Porcentaje
Siempre / Muy de acuerdo	100%
Casi siempre / De acuerdo	75%
Algunas veces / Indeciso	50%
Rara vez / En desacuerdo	25%
Nunca / Muy en desacuerdo	0

Después de esto, se elaboraron los cuadros y los gráficos que permiten una inspección concreta y rápida de los datos, con el fin de efectuar una revisión numérica precisa de los mismos, para complementar con una síntesis en la que la información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamientos de datos.

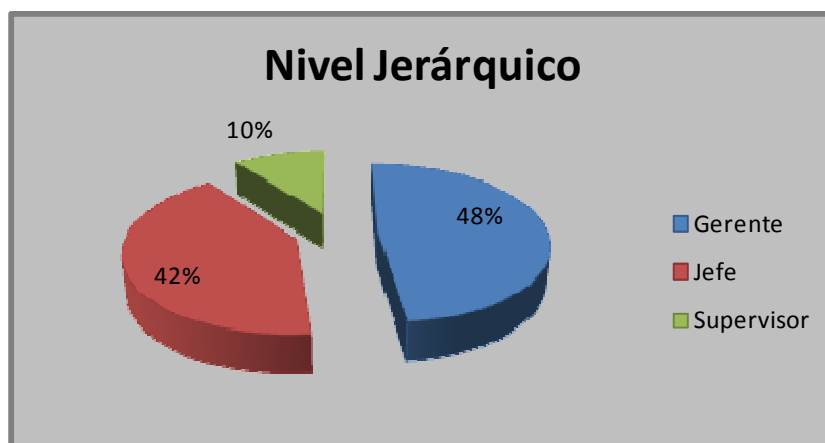
Para finalizar, se realiza el análisis en base a fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas con el fin de obtener información veraz y concisa.

A continuación se analizará la información recolectada a través de las encuestas realizadas; es importante mencionar que se analizará también datos generales recolectados como la edad, el género, la experiencia laboral, los niveles jerárquicos, el perfil profesional, entre otros; así como las sub habilidades predominantes dentro de cada variable.

5.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA

Nivel jerárquico predominante

GRÁFICO N° 5: Nivel Jerárquico



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Según las encuestas realizadas, el nivel jerárquico que predomina el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo es el de gerente con un 48%, seguido por el de jefe que ocupa un 42% de la muestra y finalmente el supervisor con un 10%.

Las sub habilidades más representativas de cada habilidad: motivación y valores, analíticas, emocionales e interpersonales; en relación con los niveles jerárquicos: gerente, jefe y supervisor, son:

CUADRO N° 6: Nivel Jerárquico

Gerentes	%
Adaptación al cambio	13.7%
Autoevaluación	12.0%
Confianza con colaboradores	11.6%
Autoconfianza	11.0%

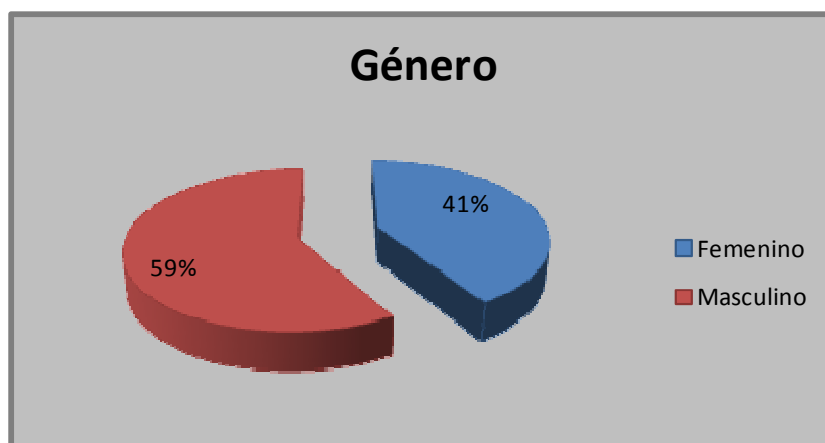
Jefes	%
Sociabilidad	13.6%
Creatividad e ingenio	11.4%
Confianza con colaboradores	11.4%
Orientación al éxito	11.3%

Supervisores	%
Adaptación al cambio	14.7%
Autoevaluación	13.1%
Responsabilidad	11.6%
Confianza con colaboradores	11.3%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Genero predominante

GRÁFICO N° 6: Género

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

El género que predomina en el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo es el masculino, que lidera con un 59%.

Las sub habilidades más representativas con relación al género son:

CUADRO N° 7: Género

Masculino	%
Adaptación al cambio	13.8%
Autoevaluación	11.8%
Confianza con colaboradores	11.7%
Compromiso con la organización	10.9%

Femenino	%
Adaptación al cambio	12.6%
Autoevaluación	11.4%
Orientación al éxito	11.4%
Confianza con colaboradores	11.1%

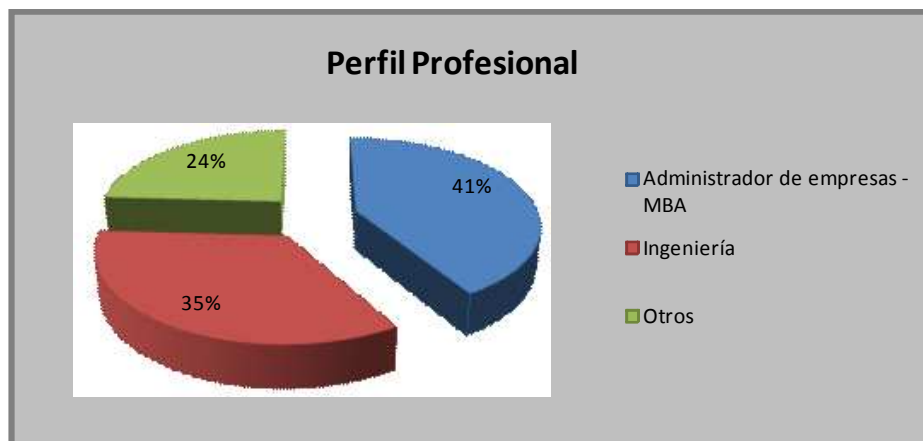
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Se puede destacar a motivación y valores, como la habilidad más representativa, ya que tanto con el género masculino como con el femenino, se ha observado que la principal sub habilidad es la adaptación al cambio; podemos nombrar después a la autoevaluación, que es una sub habilidad compartida por ambos, así como la confianza con los colaboradores.

Perfil profesional predominante

GRÁFICO N° 7: Perfil Profesional



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

El perfil profesional que predomina en el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo son los administradores de empresas con un 41%, seguido por la Ingeniería 35%, y en menor porcentaje tenemos a otras profesiones que son carreras técnicas afines al sector.

Las sub habilidades más representativas con relación al perfil profesional son:

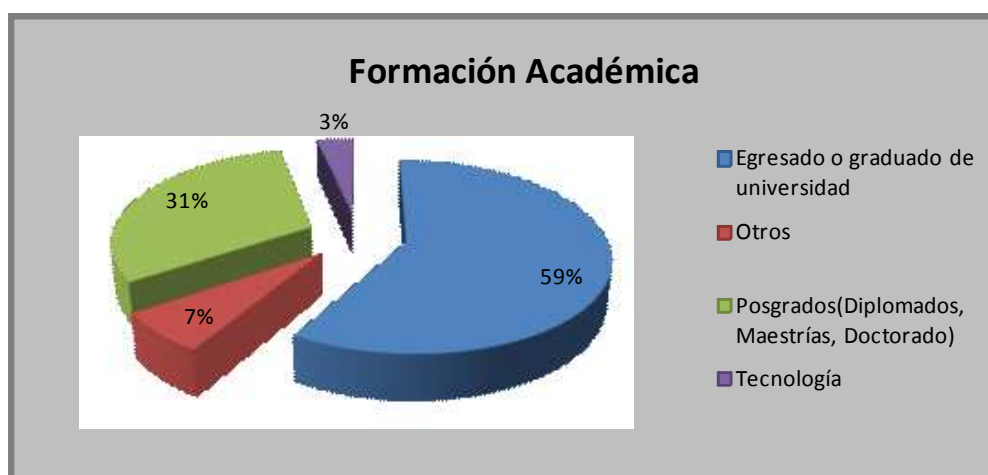
CUADRO N° 8: Perfil Profesional

Ingeniería	%
Adaptación al cambio	13.7%
Autoevaluación	11.9%
Confianza con colaboradores	11.3%
Orientación al logro	11.3%
Administración	%
Adaptación al cambio	12.9%
Autoevaluación	11.7%
Confianza con colaboradores	11.7%
Orientación al éxito	11.5%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Es muy importante observar como característica muy destacable, que tanto los profesionales con ingenierías como los de administración presentan sub habilidades comunes, entre ellas tenemos la adaptación al cambio, la autoevaluación y la confianza con colaboradores.

Formación académica predominante

GRÁFICO N° 8: Formación Académica

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

El grado de formación académica que predomina en el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo es el de egresados o graduados de la universidad con un 59%, el 31% lo ocupan los profesionales con posgrados, diplomados o maestrías.

Las sub habilidades más representativas con relación a la formación académica son:

CUADRO N° 9: Formación Académica

Posgrados	%
Adaptación al cambio	13.8%
Autoevaluación	11.9%
Confianza con colaboradores	11.8%
Orientación al logro	11.1%

Egresado o graduado de la universidad	%
Orientación al éxito	11.2%
Autoevaluación	11.6%
Sociabilidad	13.4%
Confianza con colaboradores	11.3%

Tecnología	%
Responsabilidad Social	13.3%
Responsabilidad	12.1%
Trabajo en equipo	11.9%
Configuración y abstracción de situaciones	11.1%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

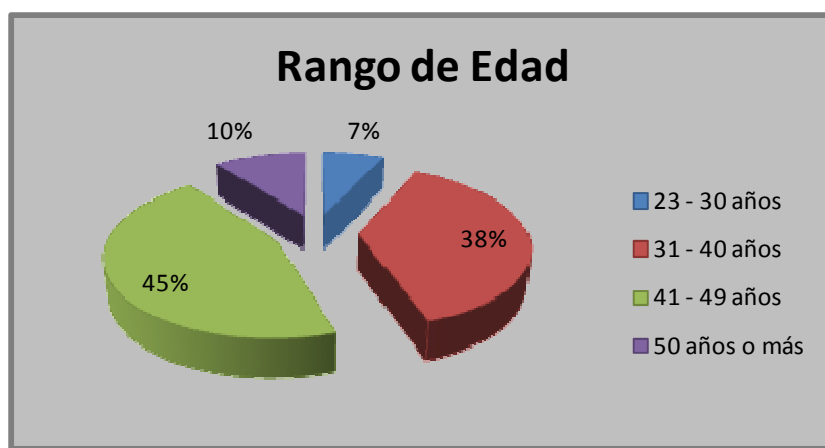
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Dentro de las sub habilidades más representativas con relación a la formación académica tenemos la adaptación al cambio, la orientación al éxito y la responsabilidad social.

Se puede observar también que los profesionales que han tenido un posgrado, los graduados de la universidad o egresados presentan como sub habilidad representativa la confianza con sus colaboradores.

Rango de edad predominante

GRÁFICO N° 9: Rango de Edad



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

El rango de edad que predomina en el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, se encuentra entre 41 y 49 años, lo cual representa el 45% del total, seguido en un 38% por el rango comprendido entre 31 y 40 años.

Las sub habilidades más representativas con relación rango de edad son:

CUADRO N° 10: Rango de Edad

20 – 30 años	%
Orientación al logro	11.9%
Capacidad para decisión	12.1%
Adaptación al cambio	13.7%
Selección efectiva de colaboradores	11.9%
31 – 40 años	%
Adaptación al cambio	13.8%
Autoevaluación	11.5%
Confianza con colaboradores	11.4%
Compromiso con la organización	10.9%
41 – 49 años	%
Orientación al éxito	11.4%
Autoevaluación	11.6%
Sociabilidad	13.0%
Confianza con colaboradores	11.4%
50 años o más	%
Adaptación al cambio	13.6%
Autoevaluación	11.8%
Responsabilidad	11.6%
Confianza con colaboradores	11.5%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Se puede observar como los profesionales que tienen 50 años o más tienen mucha predisposición en cuanto a la adaptación al cambio, y esto se debe a que ellos han vivido todos los cambios de la empresa y saben la importancia que tiene el factor del cambio dentro de la misma.

También se observa como la autoevaluación es una sub habilidad desarrollada por los profesionales mayores a los 30 años, lo cual se justifica con la experiencia que adquieren a través de su labor dentro de la empresa, y cómo ésta va tomando más

importancia a medida que aumenta las responsabilidades que adquieren dentro de la organización.

Años de experiencia predominante

GRÁFICO N° 10: Años de Experiencia



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Los años de experiencia que predominan en el sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo comprenden en un 45%, entre 4 y 7 años de experiencia, sin mucha diferencia con respecto a más de 8 años de experiencia lo cual representa el 38%.

Las sub habilidades más representativas con relación a los años de experiencia son:

CUADRO N° 11: Años de Experiencia

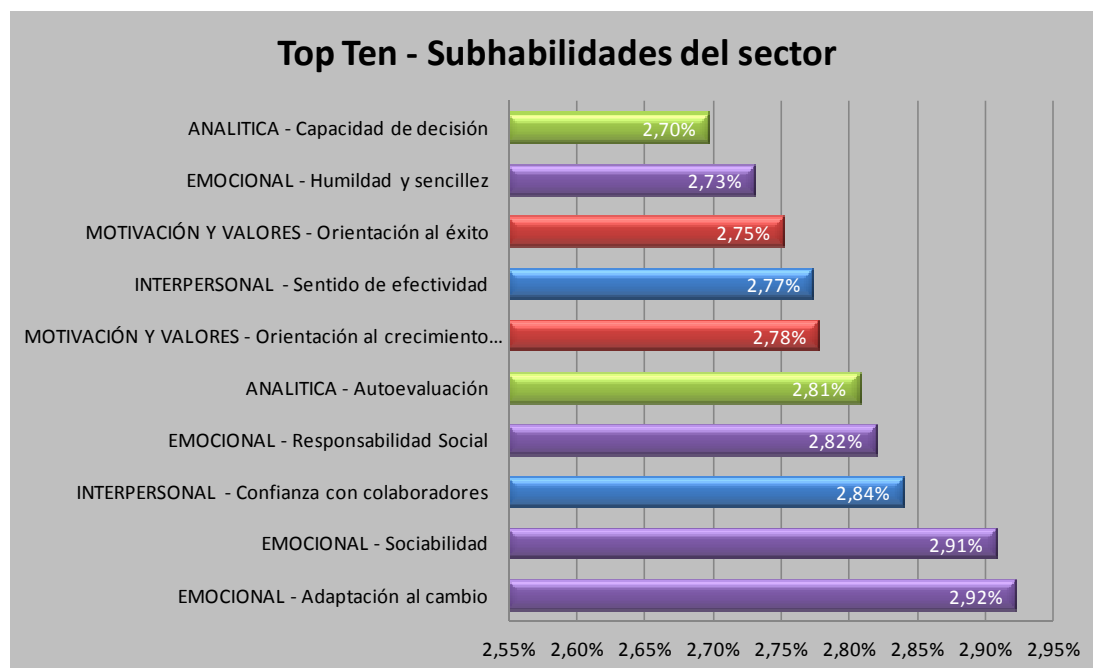
0 – 3 años	%
Adaptación al cambio	14.0%
Autoconfianza	11.7%
Capacidad de decisión	11.6%
Selección efectiva de colaboradores	11.2%

4 – 7 años	%
Orientación al éxito	11.0%
Autoevaluación	11.5%
Sociabilidad	13.5%
Sentido de efectividad	11.7%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Es muy importante observar como las habilidades cambian según los años de experiencia que tenga cada profesional; para aquellos que inician su experiencia laboral, la adaptación al cambio, la autoconfianza, la capacidad de decisión y la selección efectiva de colaboradores se vuelven condiciones primordiales por desarrollar, mientras que aquellos con más experiencia tienen definida su orientación al éxito, a la autoevaluación, la sociabilidad y el sentido de la efectividad.

Top Ten de sub habilidades identificadas**GRÁFICO N° 11: Top Ten de sub habilidades identificadas**

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

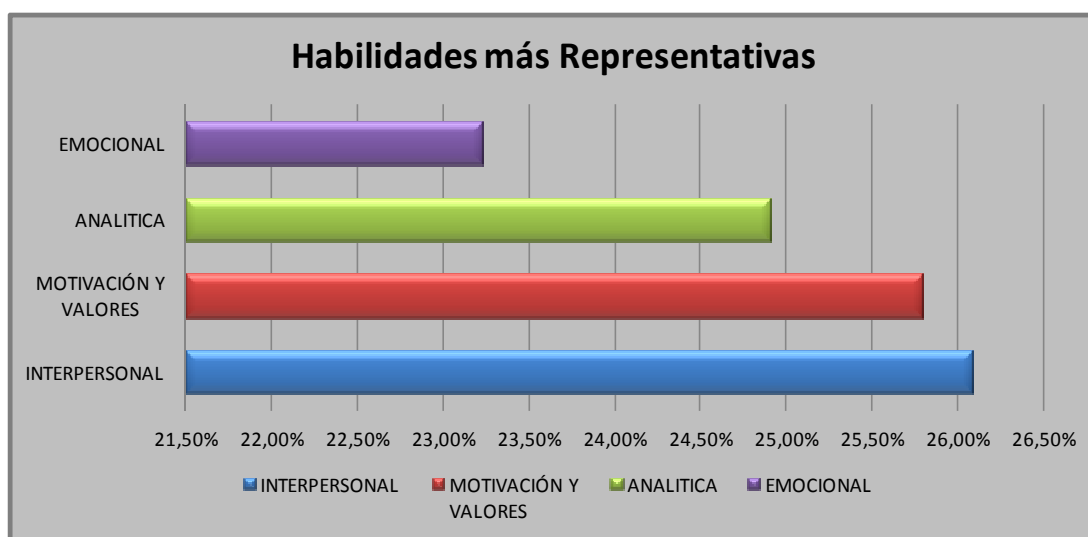
El top 10 de las sub habilidades ha sido considerado tomando en cuenta la valoración que tiene cada una, dentro de su habilidad correspondiente. Podemos observar en el gráfico superior, las sub-habilidades más representativas a nivel global, dentro de las cuales se destaca la habilidad emocional, seguida por la habilidad interpersonal.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Se ha podido identificar las habilidades más representativas del sector de Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; Subsector de: Fabricación de productos metálicos para uso estructural; Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal y Subsector de Fabricación de generadores de vapor,

excepto calderas de agua caliente para calefacción central en las PYMES de Quito. A continuación se muestra el gráfico analítico en donde se evidencia las habilidades más representativas:

GRÁFICO N° 12: Habilidades más representativas

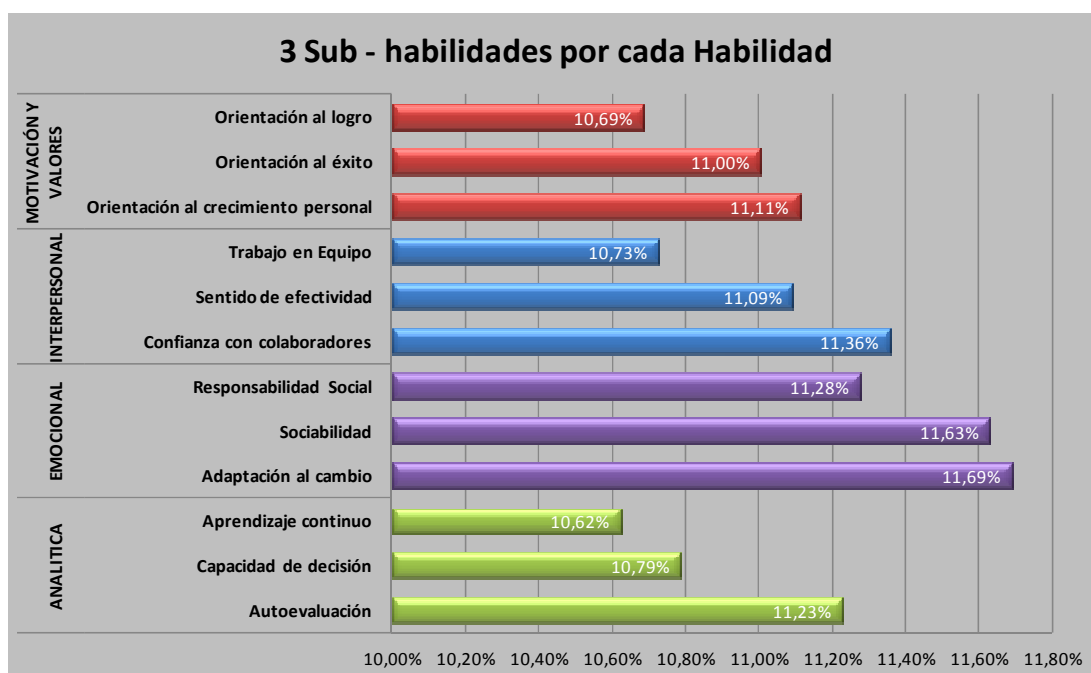


Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Como se observa en el gráfico, la habilidad más representativa es la habilidad Interpersonal con un 26.08%; el segundo lugar lo ocupa Motivación y Valores con 25.79%, seguido por las habilidades Analíticas con un 24.91%. Podemos observar como la Habilidad Emocional representa el 23.22%.

Para comprender mejor la estructura de cada habilidad, se ha realizado un análisis más profundo tomando en cuenta también, las sub habilidades más representativas dentro de cada habilidad, así tenemos:

GRÁFICO N° 13: Sub habilidades más representativas

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

En este gráfico, se puede observar las tres sub-habilidades más representativas de cada habilidad a nivel del sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

Se debe recalcar que la habilidad emocional se encuentra con los porcentajes más altos, debido a las preguntas negativas de la encuesta, pero estas se han analizado de manera separada en el análisis por variable.

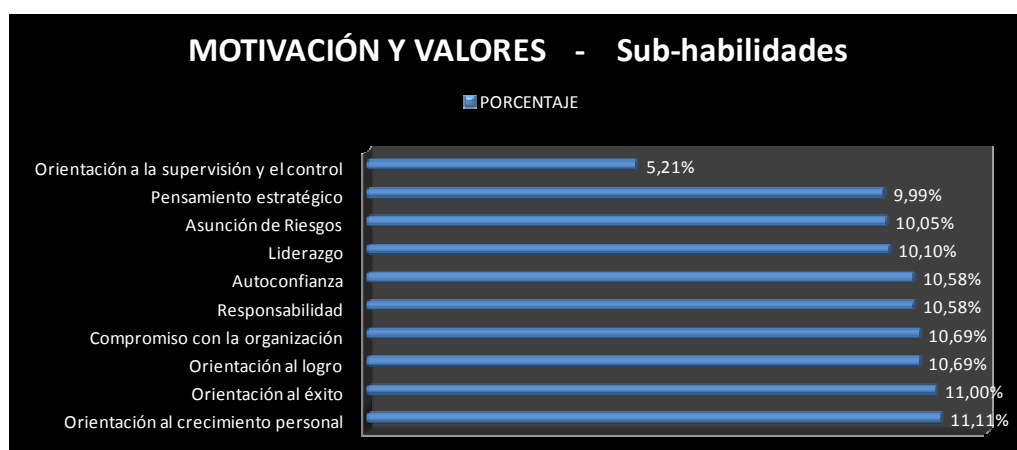
De manera general se ha detectado que las habilidades más desarrolladas en el sector son las de Motivación y Valores y las habilidades Interpersonales.

Dentro de las habilidades Interpersonales, la sub-habilidad más desarrollada es la confianza con los colaboradores con un 11.36%, el sentido de la efectividad con un 11.09% y el trabajo en equipo ocupa el tercer lugar con un 10.73%.

Dentro de las habilidades de Motivación y Valores, lidera la orientación al crecimiento personal con un 11.11% seguido por la orientación al éxito con 11% y orientación al logro con un 10.69%.

5.2.1 Motivación y Valores

GRÁFICO N° 14: Análisis de Motivación y Valores



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Analizando las habilidades de motivación y valores podemos mencionar que los gerentes, jefes y supervisores de este sector se caracterizan por:

Tener una orientación al crecimiento personal y al éxito, lo cual les ayuda a superarse profesional y personalmente, son perseverantes y cumplen con sus objetivos personales planteados; siempre buscan hacer cosas nuevas en las cuales ellos puedan demostrar sus habilidades y conocimientos, los retos los mantiene activos laboralmente.

Todas estas habilidades son complementarias a la consecución de un mismo objetivo, el contar con una alta orientación al logro facilitará al gerente a guiar

a la empresa de modo correcto y alcanzar las metas en los plazos establecidos; por lo general estas personas tienden a orientar a sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño. Son personas que tienen un gran compromiso con la organización, dejando a un lado sus propios intereses, lo cual beneficia a la organización a cumplir los objetivos planteados en tiempos cada vez más cortos.

Hablamos con personas con altos niveles de responsabilidad, la cual es sustentada con la autoconfianza que tiene cada directivo y se ve reflejada en el liderazgo que pueden llegar a mantener para con su equipo de trabajo.

Dentro de las habilidades identificadas que requieren desarrollarse más en el campo tenemos la asunción de riesgos; cabe mencionar que dentro de esta afirmación la cultura de las personas se encuentra muy involucrada ya que el temor al cambio dentro de las organizaciones lleva a que sus directivos no opten por tomar nuevas alternativas; así mismo el pensamiento estratégico y la orientación a la supervisión y control, siendo este último el que más bajo porcentaje ha obtenido, es fácil deducir que estas tres últimas habilidades van de la mano para la obtención de nuevas oportunidades para la empresa y sin embargo son las que menor porcentaje han obtenido, dándonos la primera pauta de aquellas brechas que debemos llenar con la formación de actuales y nuevos emprendedores.

En el gráfico se evidencia las sub-habilidades identificadas en la habilidad de Motivación y Valores; a continuación se detallan las sub-habilidades en orden

y en función de su representatividad conjuntamente con sus respectivos porcentajes en función del número de afirmaciones recolectadas en las encuestas realizadas a los gerentes, supervisores y jefes de las PYMES encuestadas.

CUADRO N° 12

ORDEN	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Orientación al crecimiento personal	11.11%
2	Orientación al éxito	11.00%
3	Orientación al logro	10.69%
4	Compromiso con la organización	10.69%
5	Responsabilidad	10.58%
6	Autoconfianza	10.58%
7	Liderazgo	10.10%
8	Asunción de Riesgos	10.05%
9	Pensamiento estratégico	9.99%
10	Orientación a la supervisión y el cont	5.21%
Total		100.00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

5.2.2 Habilidades Analíticas

GRÁFICO N° 15: Análisis de Sub Habilidades Analíticas



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Dentro del análisis de las sub habilidades analíticas, tenemos la autoevaluación que está orientada a la mejora de la calidad además de que les permite conocer

los avances o desviaciones de los objetivos, planes y programas. Así mismo la capacidad de decisión y el aprendizaje continuo que permite identificar problemas claramente con el fin de prevenirlos o monitorearlos a tiempo.

Adicionalmente podemos mencionar que permiten la identificación de problemas debido a la importancia de comprender situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización; así como la evaluación de alternativas ya que organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

Como se observa en el gráfico las sub-habilidades más representativas de las habilidades analíticas son la Autoevaluación, la Capacidad de decisión, el Aprendizaje continuo y la Creatividad e Ingenio. A continuación se detallan las sub-habilidades en función de su representatividad:

CUADRO N° 13

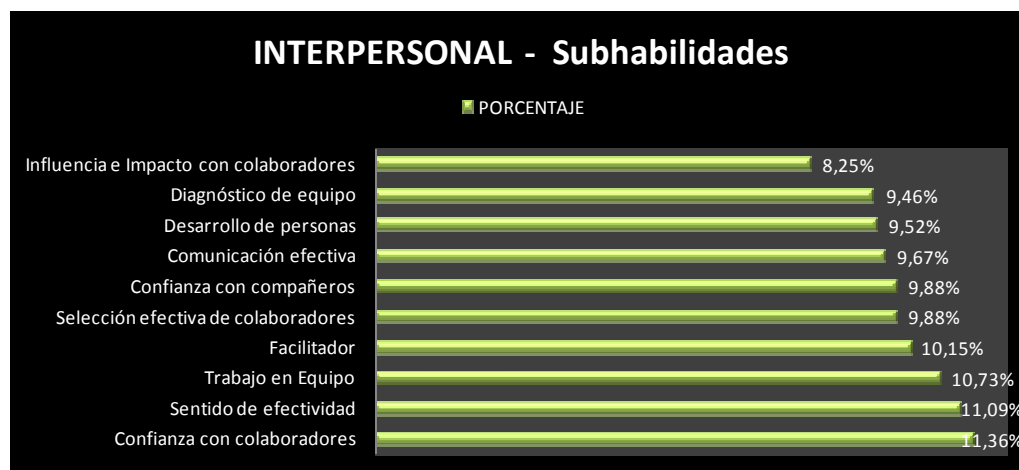
ORDEN	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Autoevaluación	11.23%
2	Capacidad de decisión	10.79%
3	Aprendizaje continuo	10.62%
4	Creatividad e Ingenio	10.40%
5	Visión Prospectiva	10.29%
6	Evaluación de alternativas	9.85%
7	Identificación de problemas	9.69%
8	Capacidad para obtener información	9.30%
9	Toma de decisiones	9.03%
10	Configuración y abstracción de situa	8.81%
Total		100.00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

5.2.3 Habilidades Interpersonales

GRÁFICO N° 16: Análisis de Sub Habilidades Interpersonales



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Al analizar las sub habilidades interpersonales podemos destacar la confianza que existe con los colaboradores, lo cual es resaltado por un buen ambiente laboral y las relaciones de confianza creadas a través del tiempo, así también destacamos el sentido de efectividad y el trabajo en equipo que van de la mano con la creación de un ambiente de equipo dentro de la organización.

Dentro de la influencia e impacto con colaboradores, podemos observar que rara vez les resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores, pero casi siempre logran que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

Como se observa en el gráfico las sub-habilidades más representativas de las habilidades interpersonales identificadas en el sector son: confianza con colaboradores con un 11.36%, sentido de efectividad con un 11,09% y el

trabajo en equipo con un 10,73%; estas son las 3 sub-habilidades más representativas identificadas en la investigación; a continuación se detalla las sub-habilidades según su representatividad:

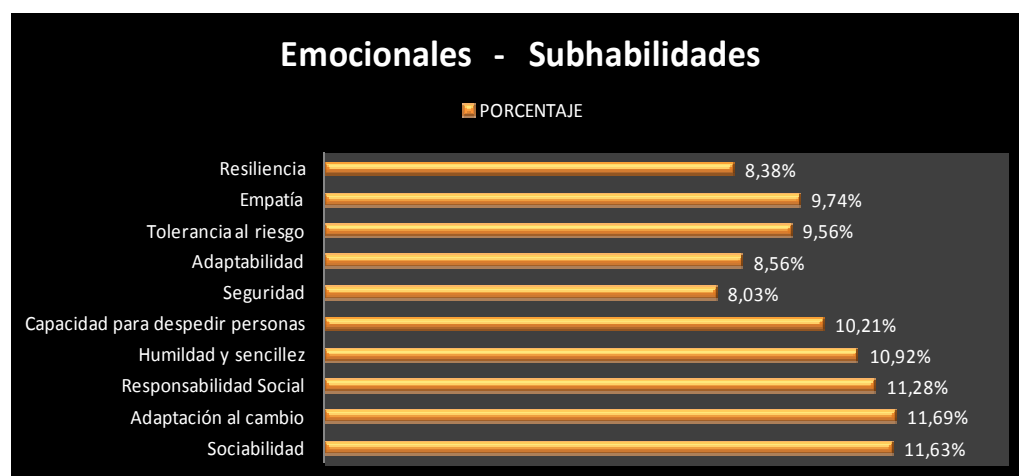
CUADRO N° 14

ORDEN	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Confianza con colaboradores	11.36%
2	Sentido de efectividad	11.09%
3	Trabajo en Equipo	10.73%
4	Facilitador	10.15%
5	Selección efectiva de colaboradores	9.88%
6	Confianza con compañeros	9.88%
7	Comunicación efectiva	9.67%
8	Desarrollo de personas	9.52%
9	Diagnóstico de equipo	9.46%
10	Influencia e Impacto con colaborador	8.25%
Total		100.00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

5.2.4 Habilidades Emocionales

GRÁFICO N° 17: Análisis de Sub Habilidades Emocionales



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Dentro de las sub habilidades emocionales podemos observar que nunca o muy rara vez tienen problemas de adaptabilidad o resiliencia, puesto que es muy

difícil que las situaciones de crisis y cambios abruptos tiendan a paralizarlos, así como tampoco les incomoda afrontar situaciones desconocidas; por otro lado podemos analizar también como casi siempre desarrollan la sociabilidad dentro de la organización mediante adecuadas relaciones con redes complejas de personas y al transmitir una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Suelen tener un alto nivel de responsabilidad social, ponen en práctica políticas que ayuden a la sociedad, son muy consecuentes y solidarios. No hacen gala de sus conocimientos son personas muy tranquilas y transparentes que estimulan a sus colaboradores a que trabajen con sencillez y humildad.

Analizando el cuadro podemos mencionar que las sub-habilidades más representativas de las habilidades emocionales son: Adaptación al cambio con un 11,69% del total de las afirmaciones, Sociabilidad con un 11,63% y Responsabilidad social con un 11,28%; a continuación se detalla las sub-habilidades según su representatividad:

CUADRO N° 15

ORDEN	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Sociabilidad	11.63%
2	Adaptación al cambio	11.69%
3	Responsabilidad Social	11.28%
4	Humildad y sencillez	10.92%
5	Capacidad para despedir personas	10.21%
6	Seguridad	8.03%
7	Adaptabilidad	8.56%
8	Tolerancia al riesgo	9.56%
9	Empatía	9.74%
10	Resiliencia	8.38%
Total		100.00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

5.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL Y SUS SUBSECTORES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

5.3.1 Comparación de Motivación y Valores

Vamos a referirnos a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Dentro del sector de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, se analizó que las personas con cargos gerenciales se encuentran más orientadas al éxito, que al compromiso con la organización, que en este caso se encuentra en cuarto lugar, y Schein lo coloca como una habilidad primordial.

Otra diferencia muy importante la tenemos en la orientación al crecimiento personal, ya que para Schein es básico el grado de dedicación a nuestra carrera y crecimiento, pero dentro del análisis de nuestro sector, ésta sub habilidad ocupa el último lugar, esto se debe muchas veces a la idiosincrasia de nuestra gente ya que muchas de las personas que trabajan desde muy temprana edad

adquieren la experiencia necesaria para desarrollar su trabajo dejando de lado el aprendizaje continuo que es muy importante para las mejoras en la organización.

Con lo referente a la orientación al logro, podemos observar que el sector analizado comparte la importancia de esta sub habilidad dada por Schein. Ambos dan porcentajes altos al cumplimiento con el objetivo propuesto, así como a realizar de manera única y excepcional el trabajo y a su vez orientar el accionar de los trabajadores a lograr y superar estándares de desempeño.

Podemos concluir como las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos.

5.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

El segundo grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la identificación de problemas, que se refiere a la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, y así mismo, tener la habilidad de abstraer lo sustancial de este tipo de situaciones; es de muchísima importancia para Schein, pero lastimosamente en nuestro sector, esta habilidad no está totalmente desarrollada, y ocupa el último lugar dentro de las habilidades analíticas. Esto se debe también a parte de nuestra idiosincrasia, ya que a nuestra gente no le gusta aceptar las equivocaciones que pueden llegar a tener

como trabajadores y sin identificar plenamente el problema, resulta muy difícil realizar una evaluación de alternativas con el fin de encontrar una solución.

Schein nos habla de la importancia de la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. Nuestro sector nos presenta como habilidad más importante la autoevaluación, seguido por la capacidad de decisión, donde podemos observar que nuestros trabajadores a cargo analizan todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

Otro punto que Schein considera muy importante es el de identificar problemas en situaciones complicadas y confusas; y detectar las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización; por lo que al hablar de la visión prospectiva, el sector se encuentra débil y se puede observar como esto va de la mano con la falta de identificación de problemas.

5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

En nuestro sector esta es una habilidad que se ha desarrollado efectivamente ya que en primer lugar se ha logrado crear confianza con los colaboradores lo que lleva a crear un ambiente propicio para desarrollar el trabajo en equipo. Así mismo, el sentido de efectividad va alineando a los colaboradores con los objetivos de la organización, mientras que a medida que van sucediendo, verifican el cumplimiento de los mismos.

La importancia de desarrollar las habilidades interpersonales es que permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica

5.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales

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

Dentro del sector estudiado, podemos ver que los trabajadores tienen un alto desarrollo en cuanto a la adaptación al cambio, ya que aceptan y se enfrentan con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno; esta sub habilidad se presenta como la más valorada dentro de las habilidades emocionales.

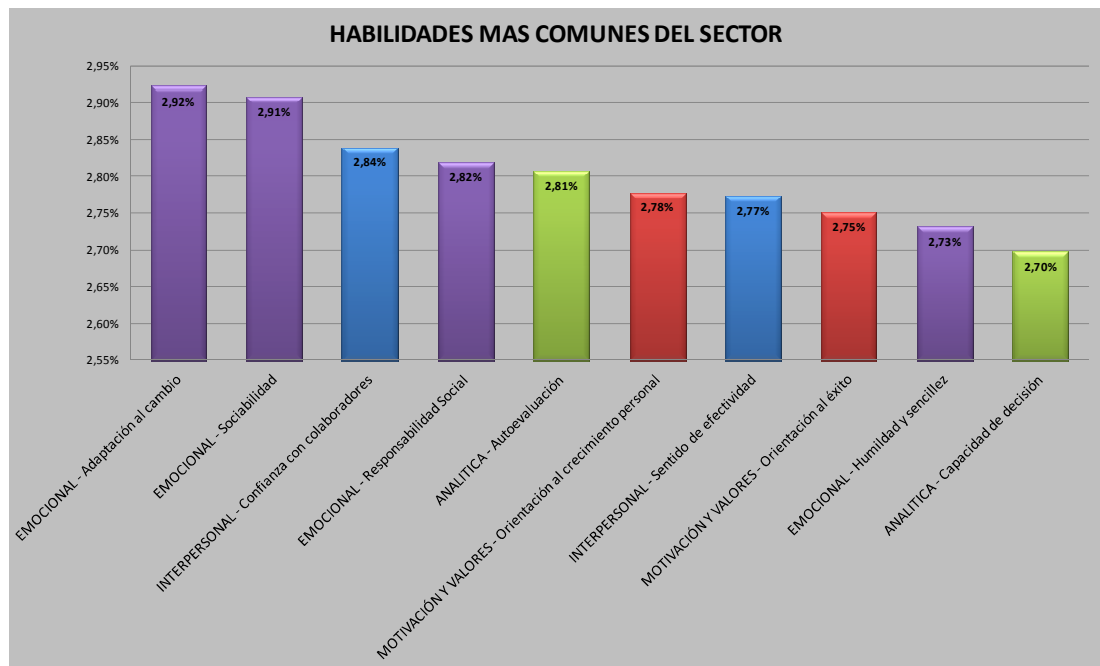
Otra de las sub habilidades que Schein propone está la seguridad, es decir, si las personas actúan con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas; en este caso, en nuestro subsector ésta sub habilidad se encuentra medianamente desarrollada.

Las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad.

5.4 LISTADO DE SUB HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL Y SUS SUBSECTORES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS

Empezaremos este análisis nombrando de manera general las habilidades identificadas como comunes entre los gerentes, jefes y supervisores, dentro de las cuales destacan las siguientes:

GRÁFICO N° 18: Análisis de habilidades más comunes del sector



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

En este gráfico, podemos observar las habilidades más comunes del sector de Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, y sus subsectores antes mencionados; siendo la más común la sub-habilidad emocional referente a la Adaptación al Cambio, y terminando las sub habilidades más comunes, con la Interpersonal referente a Facilitador. Al enfocarnos en las habilidades más comunes en los **gerentes**, hemos destacado las siguientes:

CUADRO N° 16: Habilidades Gerentes PYMES

SUB HABILIDADES							
Motivación y Valores		Analíticas		Emocionales		Interpersonales	
Autoconfianza	11.0%	Autoevaluación	12.0%	Adaptación al cambio	13.7%	Confianza con colaboradores	11.6%
Orientación al logro	10.9%	Capacidad de decisión	11.3%	Responsabilidad Social	13.2%	Trabajo en Equipo	11.1%
Compromiso con la organización	10.9%	Aprendizaje continuo	10.9%	Sociabilidad	12.8%	Sentido de efectividad	11.1%
Orientación al éxito	10.9%	Identificación de problemas	10.4%	Capacidad para despedir personas	11.4%	Confianza con compañeros	10.3%
Responsabilidad	10.7%	Evaluación de alternativas	10.2%	Empatía	10.3%	Selección efectiva de colaboradores	10.1%
Liderazgo	10.0%	Creatividad e Ingenio	10.1%	Humildad y sencillez	9.8%	Facilitador	10.1%
Asunción de Riesgos	9.9%	Configuración y abstracción de sit.	9.7%	Seguridad	9.5%	Comunicación efectiva	9.6%
Pensamiento estratégico	9.8%	Capacidad para obtener información relevante	9.4%	Adaptabilidad	6.5%	Desarrollo de personas	9.3%
Orientación a la supervisión y el control	9.3%	Toma de decisiones	9.0%	Resiliencia	6.5%	Diagnóstico de equipo	9.3%
Orientación al crecimiento personal	6.4%	Visión Prospectiva	7.0%	Tolerancia al riesgo	6.3%	Influencia e Impacto con colaboradores	7.6%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Motivación y Valores:

1. Autoconfianza
2. Orientación al logro
3. Compromiso con la organización

Analíticas:

1. Autoevaluación
2. Capacidad de decisión
3. Aprendizaje Continuo

Emocionales:

1. Adaptación al cambio
2. Responsabilidad Social
3. Sociabilidad

Interpersonales:

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

5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Dentro de este punto se ha analizado los resultados enfocándonos en dos puntos importantes, en el primero nos hemos basado en las variables: nivel jerárquico, género, rango de edad, años de experiencia, formación académica y perfil profesional; y como segundo punto, hemos realizado un análisis de habilidades por los sub-sectores asignados con el fin de comparar y destacar sub-habilidades que influyan más en un sub-sector que en otro.

GRÁFICO N° 19: Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Nivel Jerárquico



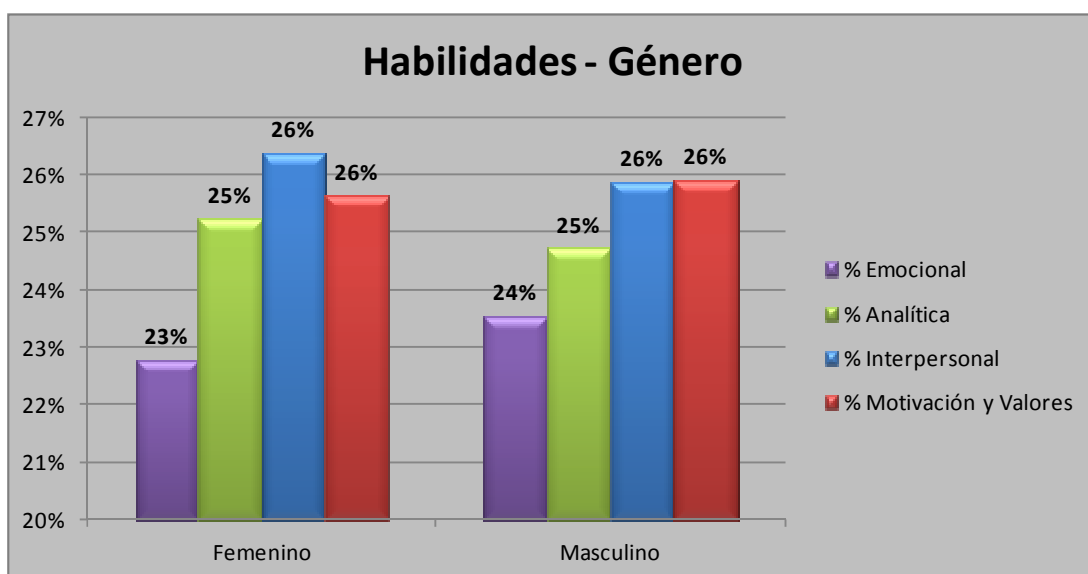
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Como se observa en el gráfico, en el nivel jerárquico de gerentes, la habilidad más desarrollada es la de Motivación y Valores con un 26%, seguido por las habilidades Interpersonales, posteriormente las analíticas y por último, se encuentra la habilidad emocional con un 23%.

En el nivel jerárquico de jefes y también supervisores, la habilidad más desarrollada es la Interpersonal, seguida por Motivación y Valores, seguidas por las habilidades analíticas, se puede observar también que dentro de los tres niveles jerárquicos, la habilidad menos desarrollada es la emocional, con un 23% del total.

GRÁFICO N° 20: Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Género

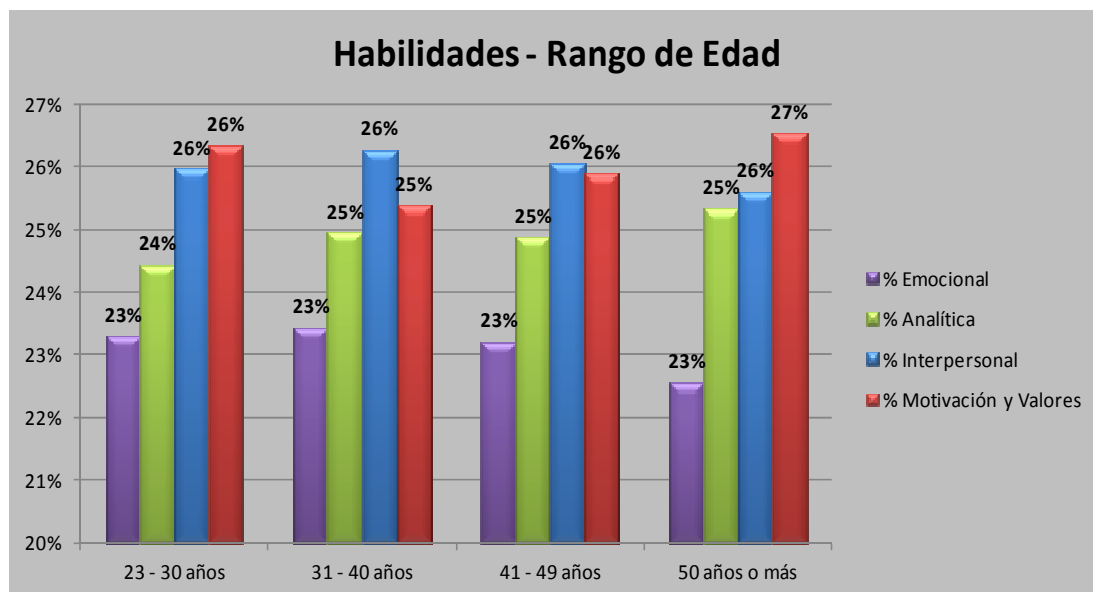


Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

En el gráfico se observa claramente que las habilidades interpersonales se encuentran muy desarrolladas tanto en hombres como en mujeres. Se destaca en el género femenino, el desarrollo de la habilidad analítica, y en el género masculino se destaca la habilidad de Motivación y Valores. En ambos géneros la habilidad menos desarrollada es la habilidad emocional.

GRÁFICO N° 21: Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Rango de Edad



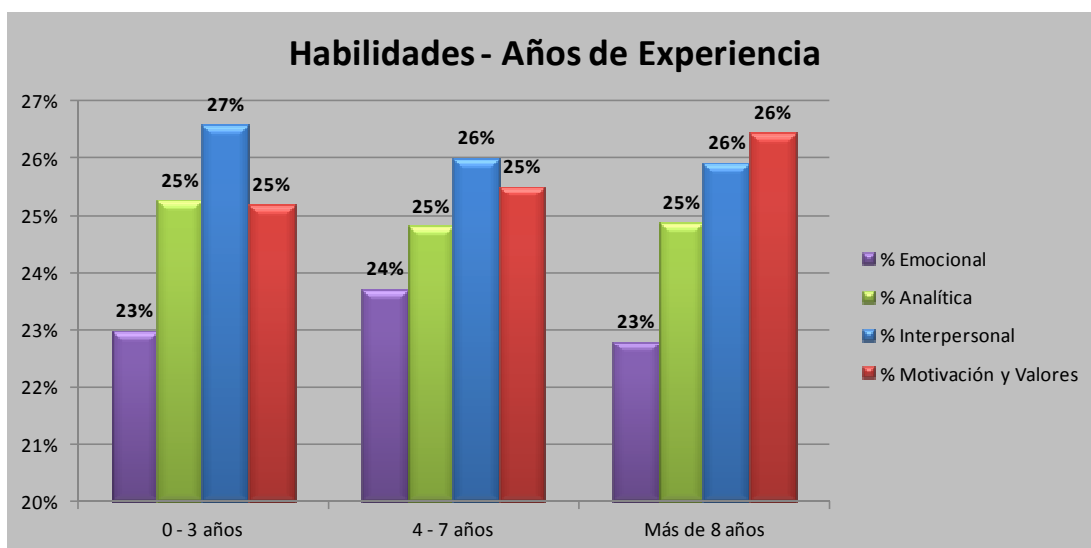
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

En el gráfico de las habilidades en función de los rangos de edad se puede ver claramente que las habilidades analíticas, interpersonales y de motivación y valores se encuentran más desarrollados en las personas de 41-49 años de edad, se ha detectado que la habilidad emocional no se encuentra muy desarrollada en nuestro entorno, lo cual es un punto muy importante a considerar.

Las habilidades más destacadas en todas las edades son las Interpersonales y las de Motivación y Valores.

GRÁFICO N° 22: Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función de los Años de Experiencia

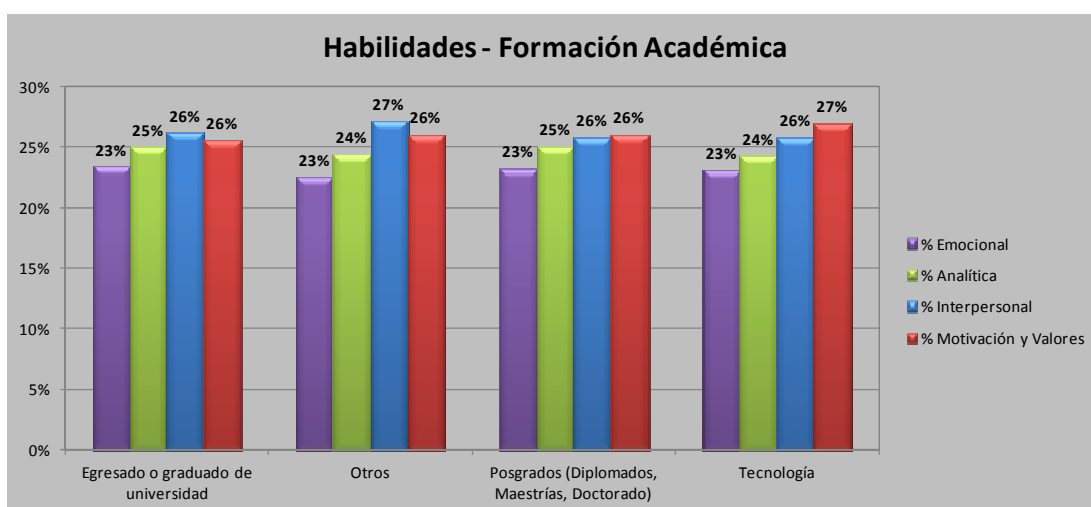


Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Analizando las habilidades según los años de experiencia, se ha determinado que aquellos profesionales con más de 8 años de experiencia tienen más desarrolladas las habilidades de Motivación y Valores con un 26.4%; mientras que aquellos que tienen una experiencia de 0-3 años tienen más desarrollada la habilidad Interpersonal.

GRÁFICO N° 23: Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función de la Formación Académica

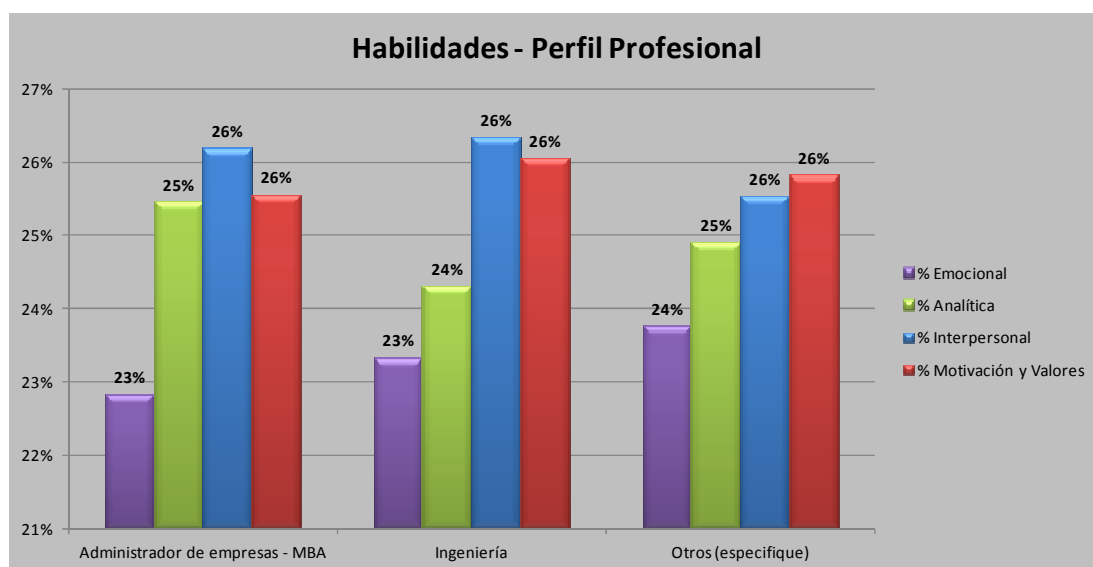


Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

Como se observa en el gráfico las personas que tienen postgrados (Diplomados, Maestrías, Doctorados) son aquellas que tienen las habilidades más desarrolladas y a su vez todas rodean el mismo porcentaje. De igual manera se puede observar cómo las habilidades emocionales son las menos desarrolladas en nuestro entorno.

GRÁFICO N° 24: Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Perfil Profesional



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

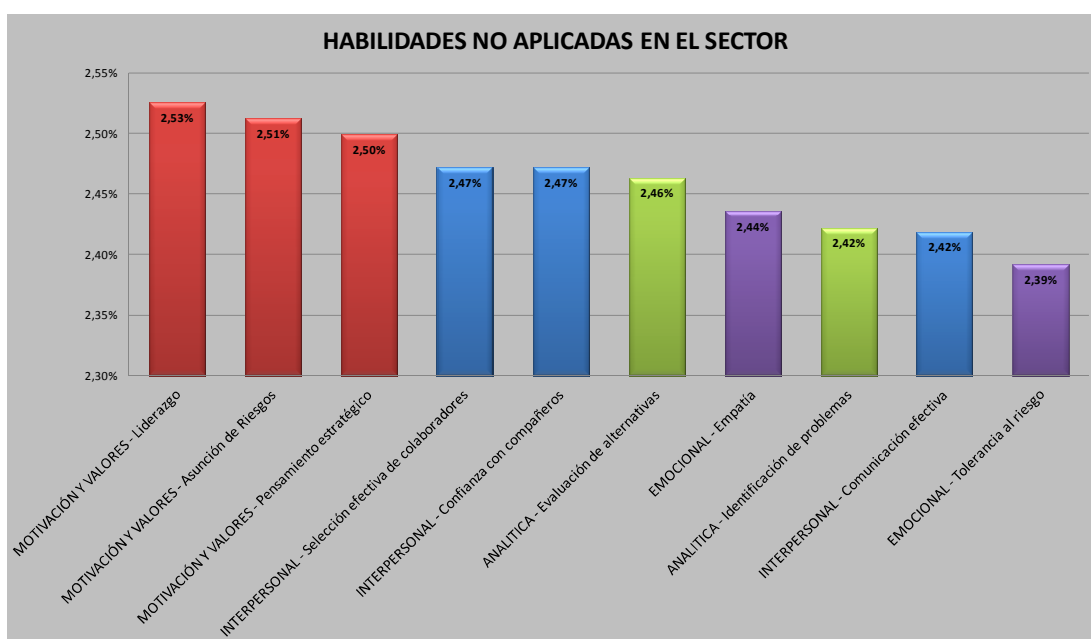
Como se observa en el gráfico los administradores de empresas – MBA son aquellos que tienen más desarrolladas las habilidades gerenciales exceptuando las habilidades emocionales, que no han sido desarrolladas al nivel de las otras, y esto se lo puede observar en todas las categorías.

Dentro de la opción **Otros** perfiles profesionales, se puede observar que la habilidad más representativa es la de Motivación y Valores con un 26%. Mientras que dentro de la Ingeniería, las habilidades más representativas son las Interpersonales y las de Motivación y Valores.

5.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SECTOR DE FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL Y SUS SUBSECTORES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS

Empezaremos este análisis nombrando de manera general las habilidades identificadas aparentemente como no aplicadas entre los gerentes, jefes y supervisores, dentro de las cuales destacan las siguientes:

GRÁFICO N° 25: Análisis de Habilidades No Aplicadas en el Sector



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Cintia Paola Carrera Arrieta

En este gráfico podemos observar aquellas habilidades que no son aplicadas en el sector, para determinar esto, obtuvimos una media del total de afirmaciones recolectadas que en este caso es 2.54%, las sub-habilidades que están por debajo de la media son las sub-habilidades menos comunes; se observa en el gráfico dichas sub-habilidades en orden descendente, siendo estas habilidades las menos usadas por los gerentes del sector.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, 1982).

El papel de los gerentes, jefes y supervisores son determinantes en una organización, ya que de su liderazgo dependerá el crecimiento de su empresa y de sus trabajadores; es por esto que al comparar las habilidades que propone Schein hemos podido concluir con varios puntos importantes:

- Se ha identificado que el establecer parámetros tales como el dominio de habilidades interpersonales y emocionales, como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre éstos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización, permitirá tanto a los gerentes, jefes y supervisores que adquieran un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión.

- En cuanto a las habilidades de Motivación y Valores, se concluye que nuestros profesionales se encuentran muy orientados al éxito personal, desarrollando sus capacidades a ritmo acelerado para volverse más competitivos y cumplir con la demanda del mercado; esto a su vez se complementa con la orientación al éxito ya que el profesional aceptará metas retadoras dirigidas a su autorrealización lo que conlleva a cumplir con los objetivos propuestos y realizar de manera destacable su trabajo; desde este punto el gerente pasa a ser un líder ya que orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar los estándares establecidos.

El aspecto que requiere de mayor desarrollo es el compromiso que debe tener la persona con la organización, ya que la persona se involucra a su crecimiento personal, pero el involucramiento que debería tener con su organización es muy bajo, tomando en cuenta que esto lo categoriza Schein como primordial; al analizarlo localmente esta falta de compromiso se debe a la falta de motivación que tienen muchos empleadores para con su gente.

Según mi criterio observo que hace falta más participación e integración por parte de las empresas para sus colaboradores, para que cambie esta perspectiva y puedan crecer personalmente gracias al crecimiento de la empresa y no utilicen a la empresa en la que trabajen como medio, sino como su complemento a lo largo de su vida profesional. Estoy de acuerdo en que los colaboradores puedan trabajar por si solos incentivando así su creatividad para el crecimiento de la empresa, pero se debe canalizar de mejor manera el por qué de la importancia de su contribución dentro de la organización.

Entre las habilidades más destacables a nivel de gerentes, tenemos la autoconfianza, con la cual estoy muy de acuerdo ya que todo líder debe evidenciar seguridad en sí mismo y sostener sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio; la orientación al logro, ya que debe guiar a sus colaboradores a cumplir y superar los estándares de desempeño; y por último el compromiso de la organización, ya que es indispensable que se involucre e involucre a sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

- Dentro de las habilidades analíticas, se ha identificado como sub habilidad representativa a la autoevaluación, es decir, nuestros gerentes se enfocan en los resultados de la organización con el fin de tomar acciones que permitan conseguir mejoras de calidad; también podemos afirmar que la capacidad de decisión de nuestros trabajadores está bien establecida, donde podemos observar que las personas a cargo analizan todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

Las sub habilidades que requieren mayor desarrollo dentro de la habilidad analítica han sido identificadas por la falta de precaución y de detección de posibles errores antes de que estos ocurran, para así evitar que retrasen el crecimiento normal de la organización, por lo que es importante desarrollar una evaluación de alternativas, para poder identificar problemas en situaciones complicadas con el fin de priorizar e introducir cambios que impacten positivamente en los resultados.

- Dentro de las habilidades interpersonales, se ha identificado un gran cumplimiento por parte del sector ya que cumple con los lineamientos establecidos por Schein para relacionarse efectivamente con las personas del entorno, además es importante recalcar que prevalece el sentido de crear confianza con los colaboradores para fomentar un ambiente propicio con el fin de desarrollar el trabajo en equipo. Esto a su vez generará el sentido de efectividad alineando a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Las personas hábiles para relacionarse en el trabajo observan a los demás, se comunican con ellos y fomentan el establecimiento de relaciones. Entablan amistad en reuniones cortas y encuentran posibilidades donde parece no haberlas.

- Dentro de las habilidades emocionales, en el sector estudiado se pudo analizar que las personas emocionalmente inteligentes son realistas respecto a las metas que se trazan y logran un equilibrio interno, apoyándose fundamentalmente en las fortalezas para minimizar las debilidades y amenazas. Así mismo, podemos ver que los trabajadores tienen un alto desarrollo en cuanto a la adaptación al cambio, ya que aceptan y se enfrentan con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

Hablamos de personas constructivas, capaces de aprovechar lo que se les ofrece, superando todos los obstáculos que se le presentan. Las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad.

Es importante mencionar que ahora las empresas están muy involucradas en cumplir políticas de Responsabilidad Social Empresarial, y crear conciencia a sus trabajadores sobre la necesidad de ejecutar acciones ambientalmente responsables; y aquellas de la industria manufacturera no se han quedado atrás.

- En la medida que las organizaciones abandonan las comunes estructuras organizacionales jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los ejecutivos. Lo indispensable es contar con la motivación, los conocimientos y las habilidades necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado.
- A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de desarrollar determinadas habilidades gerenciales. Es por esto que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

6.2 RECOMENDACIONES

- Hoy en día es muy importante que los gerentes faculten a sus empleados, es decir, que los pongan a cargo de lo que ellos hacen; al hacer esto los gerentes están aprendiendo a dar el control, de tal modo que sus colaboradores aprendan a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar decisiones adecuadas; a través de esto se cambiará poco a poco los estilos de liderazgo, se desarrollarán las habilidades tanto de los gerentes como la de sus colaboradores, creará relaciones de poder.

- Tomando en cuenta los resultados de estas investigaciones, que han sido propuestas por varios educadores de diferentes sistemas educativos, sería importante que preparen a todos sus estudiantes para cumplir desafíos como futuros gerentes, con una formación integral, desarrollo de competencias y la capacidad para crear empresas, investigar, innovar y analizar; constructores de alternativas científicas, técnicas y empresariales.
- Las habilidades gerenciales requieren constante práctica hasta lograr su completa comprensión y facilitar su aplicación cuando sea necesario hacerlo. Por supuesto, algunos directores o gerentes poseen un dominio óptimo de algunas de estas competencias laborales, sin embargo, difícilmente tendrá suficientes habilidades de manera innata. Es un hecho que necesitará complementar su inventario de habilidades capacitándose en aquellas en las que tenga menor capacidad o de aquellas de las que carezca, tomando en cuenta que las habilidades gerenciales se pueden mejorar continuamente y requieren constante práctica y esmerado estudio hasta lograr su completa comprensión y que esto facilite su aplicación cuando sea necesario hacerlo. Muchos gerentes diseñan programas permanentes de capacitación y desarrollo de sus habilidades gerenciales ya que es indispensable que sepan gestionar correctamente a sus equipos de trabajo para obtener de ellos el máximo rendimiento.
- Considero que es muy importante medir el grado de involucramiento de los gerentes como líderes, y de los colaboradores, mediante indicadores que evalúen su participación y seguimiento a los proyectos involucrados, de esta

manera se puede medir el grado de supervisión a las tareas con el fin de detectar posibles errores futuros.

- Con el fin de gestionar eficazmente el cambio organizacional, es necesario crear un hábito y una disposición estable en los líderes para trabajar teniendo en cuenta al capital humano, sus intereses y sobre todo sus motivaciones, lo cual ayudará mucho a desarrollar habilidades tanto de los niveles gerenciales, como de los colaboradores.
- Es importante que aquel que ocupa un cargo gerencial, sea capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. [<http://redPYMES.org.ar/R06/Red%20PYMES%20Rafaela2001%20DT02.pdf>]. **Diversidad laboral en pequeñas y medianas empresas industriales.** Quito. (8 de Mayo 2010).
2. AGIP GAS. [http://www.agip.com.ec/codigo_etico.pdf]. **Código Ético.**
3. BARROSO, Paola. (3 de mayo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>]. **Globalización.** Quito.
4. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (2009). **Estadísticas Económicas.**
5. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (Marzo 2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_plastico_web.pdf]. **Análisis Sectorial.**
6. CAPEIPI. DIRECCIÓN ASISTENCIA TÉCNICA. **Información Estadística.**
7. CAPTUR. [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>].
8. CEF - CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS. (2007). [<http://www.contabilidad.tk/acreedores-por-operaciones-de-trafico-i-71.htm>]. **Introducción a la Contabilidad.**
9. CIG. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf].
10. CIU. [www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp?].
11. CODINA, A. [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>]. **Habilidades Gerenciales. Cuáles? Para qué?**
12. COLEGIO GONZAGA. (15 de Junio 2010). [<http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framewk.html>]. **Marco Conceptual.**
13. DE GERENCIA. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>].
14. DE GERENCIA. [http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales]. **Habilidades Gerenciales.**
15. DEFINICIÓN DE. [<http://definicion.de/gestion/>].
16. DERECHO ECUADOR. [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com_content&task=view].

17. DISLA, L. [<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>]. **Cultura Organizacional**.
18. DT. [<http://www.dt.gob.cl/1601/multipropertyvalues-22052-26867.html>].
19. ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madereros-en-crisis-global-366967.html>].
20. ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL. [www.rte.espol.edu.ec/archivos/Revista_2007/14-283Final.pdf].
21. ECUADOR. ESPOL. [<http://www.dspace.espol.edu.ec/>]. **Datos tomados de un documento de la Escuela Superior Politécnica del Litoral**.
22. ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (2009). [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=53].
23. EMPRENDE PYME. [<http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>].
24. ENCICLOPEDIA LIBRE. [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador].
25. ENI ECUADOR. [<http://www.agip.com.ec/ambiente.html>]. **Medio Ambiente**.
26. ESPAÑA. MULTIMANIA. [http://usuarios.multimania.es/corganunes/presentaciones_escritas/TEMA4.htm]. **Capacidad, Habilidad y Motivación**.
27. EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007c/338/Fabricacion%20de%20prendas%20de%20vestir.htm>].
28. GERENCIA EN ACCIÓN. [<http://gerenciaenaccion.com.ve/Liderazgo/lider67.htm>]. **El triángulo del éxito gerencial**.
29. GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/eco/introbiz.htm>].
30. GOOGLE. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLGIQe_95DYBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dsims%20By%20lorenzi%201992%26hl%3Des].
31. IDEPA. [<http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/index.jsp?csection=3§ion=3&pos1=5&pos2=-1&pos3=-1>].
32. ILO. [<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>]. **Sistema de competencia laboral: Modelos Analíticos**.
33. ILO. [<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/sind/xii/ii.htm>].

34. INDUSTRIA Y NEGOCIOS. [<http://www.industriaynegocios.cl/.../adm%20I%20ing%20comercial.ppt>].
35. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS – INEC. *Manufactura y Minería 2007*. Cuadro No. 1-A.
36. JARRÍN, F. (2010). *Esquema de Presentación de Proyecto de Investigación Propuesto 2010*.
37. JOYAS, J. [<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>]. *Marco Teórico 5 fuerzas de Porter*. Quito 9 de mayo 2010.
38. LA GERENCIA HOY. [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>].
39. LEDON, P. (2004). [<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/tiPYMES.htm>].
40. LEXJURIS. [<http://www.lexjuris.com/jsm/lexdm69.htm>].
41. MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-teorias/nuevo-concepto-liderazgo>].
42. MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-tiempos-crisis/lider-concepto-caracteristicas>].
43. Manual de Organizaciones y Funciones Gerencia General.
44. METALECTRO. (2008 – 2010). [http://www.metaelectro.com/referencias_clientes.html].
45. METALECTRO. (2008-2010). [<http://www.metaelectro.com/>].
46. MÉXICO. BUMERAN. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelas_habilidadesdesupersonal.html]. *Desarrolle las Habilidades de su Personal*.
47. MÉXICO. CONSAR. [http://www.consar.gob.mx/principal/pdf/bolsa_trabajo/Guia_Preparacion_Evaluacion_de_Habilidades-2008.pdf]. *Guía de preparación para la evaluación de habilidades gerenciales*.
48. MI TECNOLÓGICO. [<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion>].
49. MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>].
50. MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos39/muestreo-estadistico/muestreo-estadistico.shtml>].
51. OZCARIZ, J. [<http://www.monografias.com/trabajos/emancipa/emancipa.shtml>]. *Capacidad, incapacidad, inhabilitación y emancipación*.
52. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf].

53. PORTER, Michael. (1987). **COMPETITIVE ADVANTAGE. *Creating and Sustaining Superior Performance.***
54. PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>].
55. PROYECTOS FIN DE CARRERA. [<http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/Cuestionario.htm>].
56. PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>].
57. SAPPIENS. [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/La_Gesti%C3%B3n_de_la_Diversidad/76CC0519BCFADDCCC125737F000D0031!opendocument].
58. SEGURIDAD. [http://www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm_5211.htm]. **¿Qué significa ser gerente?**
59. SLIDE SHARE. [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales>].
60. THE OD INSTITUTE. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>].
61. THE OD INSTITUTE. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>]. **Comportamiento y Desarrollo Organizacional.**
62. TIPOS DE GERENTES. [<http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/tipos-de-gerentes-segunda-parte.html>].
63. UNSTATS. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21>].
64. VILLASMIL, J. (1005). [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>]. **Gerencia y Liderazgo.**
65. WEXTER BOX MARKETING CONSULTING. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/planpy.htm>]. **Investigación de Mercados.**
66. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>].
67. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>].
68. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>].
69. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Ecuador].
70. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert].
71. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general].
72. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil].

73. WIKIPEDIA. [http://www.wikilearning.com/apuntes/la_encuesta-concepto_de_encuesta/14756-1].
74. WORD REFERENCE. [<http://www.wordreference.com/definicion/colaborador>].
75. ZONA ECONÓMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>].

GLOSARIO

Calidad: Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.⁴⁶

Cambio: Concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro.⁴⁷

Capacidad de obrar o de hecho: es la aptitud que tiene la persona de actuar por sí misma en la vida civil, es decir, de ejercer y cumplir, en forma personal y directa, sus respectivos derechos y obligaciones.⁴⁸

Capacidad: Talento o inteligencia. Actitud que tiene una persona para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Capacidad Jurídica o de derecho: es el grado de aptitud que tiene la persona para ser titular de derechos y obligaciones.

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

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

⁴⁷ WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>].

⁴⁸ OZCARIZ, J. [<http://www.monografias.com/trabajos/emancipa/emancipa.shtml>]. **Capacidad, incapacidad, inhabilitación y emancipación.**

Colaborador: Que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.⁴⁹

Competencia: Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, en un mercado similar al del planteamiento que se tiene.⁵⁰

Cuestionario: Conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspectos psíquico.⁵¹

Desarrollo: 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.⁵²

Empresa: organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivo.⁵³

Encuesta: Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas.⁵⁴

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

⁴⁹ WORD REFERENCE. [<http://www.wordreference.com/definicion/colaborador>].

⁵⁰ ILO. [<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/sind/xii/ii.htm>].

⁵¹ PROYECTOS FIN DE CARRERA. [<http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/Cuestionario.htm>].

⁵² ZONA ECONOMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>].

⁵³ PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>].

⁵⁴ WIKIPEDIA. [http://www.wikilearning.com/apuntes/la_encuesta-concepto_de_encuesta/14756-1].

investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.⁵⁵

Gestión: realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.⁵⁶

Habilidades Analíticas: 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.⁵⁷

Habilidades de Motivación y Valores: la motivación es el proceso mediante el cual el individuo siente necesidades, que lo llevan a buscar los mecanismos para satisfacerlas; es desarrollar comportamientos para alcanzar algo, lo cual se logra en mayor o menor tiempo, dependiendo del grado de deseo y del desempeño que se ponga para lograrlo. Woolfolk (1990), define motivación como algo que energiza y dirige la conducta. Desde el punto de vista conductista, motivar a los trabajadores es aplicar principios psicológicos para fortalecer, mantener o suprimir conductas.⁵⁸

⁵⁵ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert].

⁵⁶ DEFINICIÓN DE. [<http://definicion.de/gestion/>].

⁵⁷ MÉXICO. BUMERAN. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelas_habilidadesdesupersonal.html]. *Desarrolle las Habilidades de su Personal.*

⁵⁸ ESPAÑA. MULTIMANIA. [http://usuarios.multimania.es/corganunesr/presentaciones_escritas/TEMA4.htm]. *Capacidad, Habilidad y Motivación.*

Habilidades Emocionales: aptitudes que están interrelacionadas unas con otras, y se apoyan en la habilidad mas básica que es comprenderse a uno mismo.⁵⁹

Habilidades Gerenciales: capacidad para interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo y también tiene que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.⁶⁰

Habilidades Interpersonales y Grupales: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente.⁶¹

Industria Manufacturera: comprende la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.⁶²

Investigación Aplicada: Es aquella que pone en práctica las leyes, teorías modelos en la investigación pura. El producto de la investigación aplicada es la tecnología.⁶³

Líder: Es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional, como personal, está consciente de su fuerza y de sus debilidades y sabe trabajar en equipo, no se asustan ante nada, les gusta el riesgo, son osados.⁶⁴

⁵⁹ SLIDE SHARE. [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales>].

⁶⁰ DEGERENCIA. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>].

⁶¹ DEGERENCIA. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>].

⁶² DT. [<http://www.dt.gob.cl/1601/multipropertyvalues-22052-26867.html>].

⁶³ MI TECNOLÓGICO. [<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion>].

⁶⁴ MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/cursos-liderazgo-tiempos-crisis/lider-concepto-caracteristicas>].

Liderazgo: Es una capacidad en constante movimiento; no es estática, está en permanente desarrollo y crecimiento, no es un don sobrenatural de las personas y es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales y laborales.⁶⁵

Muestra estadística: herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.⁶⁶

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

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

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior

⁶⁵ MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-teorias/nuevo-concepto-liderazgo>].

⁶⁶ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos39/muestreo-estadistico/muestreo-estadistico.shtml>].

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.

Proceso Gerencial: Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. El proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, las siguientes funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.⁶⁷

PYMES: constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.⁶⁸

Sector Alimentos y Bebidas: Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario.⁶⁹

Sector de fabricación de maquinaria y equipo: Este sector incluye la “Fabricación de máquinas, equipo y material mecánico; fabricación de otra maquinaria, equipo y material mecánico de uso general; fabricación de maquinaria agraria; fabricación de máquinas-herramienta; fabricación de maquinaria diversa para usos específicos; fabricación de armas

⁶⁷ J., VILLASMIL. (1005). [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>].
Gerencia y Liderazgo.

⁶⁸ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>].

⁶⁹ CAPTUR. [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>].

y municiones; fabricación de aparatos domésticos; fabricación de máquinas de oficina; fabricación de ordenadores y otro equipo informático.⁷⁰

Sector de fabricación de metales comunes: El sector abarca una gran diversidad de actividades productivas, que van desde la fundición a la transformación y soldadura así como también al tratamiento químico de diferentes superficies. La característica que sitúa a éstas actividades dentro del mismo sector es la utilización del metal tanto ferroso como no ferroso como elemento esencial.⁷¹

Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos: El sector químico “abarca una basta gama de productos, los cuales se clasifican según CIU, en seis agrupaciones industriales: Sustancias químicas industriales; Otros productos químicos; Refinerías de petróleo; Productos derivados del petróleo y carbón; Productos del caucho; y Productos plásticos”.⁷²

Sector de fabricación de vehículos: 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.⁷³

Sector de impresiones y reproducción de grabaciones: Este sector esta compuesto por “las industrias de edición, incluida la edición de programas de informática, las industrias cinematográfica y discográfica, las industrias de radiodifusión y de telecomunicaciones y

⁷⁰ CIU. [www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp?].

⁷¹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf].

⁷² CIU. [www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp?].

⁷³ CIG. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf].

las industrias de servicios de información y elaboración de datos. Por consiguiente, las actividades incluidas en ese sector pertenecen a distintas esferas de la economía según las definiciones tradicionales, como manufacturas, telecomunicaciones, producción de películas cinematográficas y diversas esferas de servicios”.⁷⁴

Sector de muebles: En el Ecuador, la manufactura de los muebles de madera es de carácter predominantemente artesanal. Gracias a la amplia diversidad maderera y a su tradición artesanal, el Ecuador ha logrado progresivamente destacarse en el mercado internacional de muebles alcanzando un crecimiento promedio aproximado del 11% en su volumen anual de exportaciones.⁷⁵

Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles: Unidades económicas dedicadas principalmente a la Fabricación de prendas de vestir de punto, a la confección de ropa de tela, cuero y piel y a la Fabricación de accesorios de vestir.

Dicha actividad se encuentra dentro de las principales ramas en las cuales se observan más frecuentemente problemas que afectan de manera considerable a los negocios, esto es en comparación con el total de problemas que se dan dentro del sector manufacturero, se encuentra solo por debajo de problemas generales suscitados en industrias de productos metálicos y maquinaria y productos alimenticios y bebidas.⁷⁶

Sector de Productos de caucho y plástico: El sector fabricante de productos de caucho y transformados plásticos tiene una gran importancia en el contexto de las industrias. El

⁷⁴ UNSTATS. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21>].

⁷⁵ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf].

⁷⁶ EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007c/338/Fabricacion%20de%20prendas%20de%20vestir.htm>].

plástico según las cuentas nacionales del Banco Central es una rama del sector fabricación de productos de caucho y plástico. La fabricación de productos de plástico representa aproximadamente el 80% de la producción bruta del sector fabricación de productos de caucho y plástico.⁷⁷

Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo: Dentro de este sector se da la “Fabricación de elementos metálicos para la construcción; fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal; fabricación de radiadores y calderas para la calefacción central; fabricación de generadores de vapor; forja, estampación y embutición de metales: metalurgia de polvos; tratamiento y revestimiento de metales. Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros; fabricación de artículos de cuchillería y cubertería, herramientas y ferretería; fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles”.⁷⁸

Sector de Productos de Tabaco: Tabacalera en su Fase Fabril para el Comercio Local comprenderá: (1) la elaboración de tabaco en rama incluyendo, pero sin que se entienda como limitación: el recibo, pesado, estibado, clasificación, escogida, fermentación, despallado, corte, empaado, almacenamiento, secado y cualquier operación relacionada con la manipulación de tabaco en rama antes de ser usado en la manufactura de cigarrillos, cigarrillos, rapé, tabaco hilado, picadura y otros productos similares; y (2) la manufactura de cigarrillos, cigarrillos, rapé, tabaco hilado, picadura y otros productos similares.

⁷⁷ CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (Marzo 2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_plastico_web.pdf]. *Análisis Sectorial*.

⁷⁸ IDEPA. [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/index.jsp?csection=3§ion=3&posl1=5&posl2=-1&posl3=-1].

Tabacalera en su Fase Agrícola comprenderá: La preparación del terreno, siembra, trasplante, cultivo, recolección, cosido, secado, empaque, preparación y entrega de tabaco en estado no elaborado.⁷⁹

Sector de productos minerales no metálicos: El noroeste de Guayaquil, es una gran fuente de recursos minerales no metálicos en el Ecuador utilizada para la fabricación de materiales de construcción, cuya explotación conlleva a un sin número de afecciones al ambiente.

Al noroeste de Guayaquil se ubica los más importantes yacimientos minerales no metálicos y la mayor producción del país de materiales de construcción. Que representa más del 60% de la producción nacional según la Dirección Nacional de Minería.⁸⁰

Sector de Productos Textiles: Sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.⁸¹

Sector fabricante de productos de papel: La Industria del papel ha venido en crecimiento hace algunos años, a pesar de los altos niveles de competitividad que existen a nivel regional (específicamente el Pacto Andino). En sí el mercado para la industria del

⁷⁹ lexjuris. [<http://www.lexjuris.com/jsm/lexdm69.htm>].

⁸⁰ ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL. [www.rte.espol.edu.ec/archivos/Revista_2007/14-283Final.pdf].

⁸¹ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil].

papel y cartón es bastante amplio si se controlara las importaciones de estos productos dando más espacio a la industria nacional.⁸²

Sector Industrial del 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. 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. La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera.⁸³

Sector Industrial: Producto Interno Bruto: En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio. El Banco Central del Ecuador en su primera revisión del PIB prevé que el PIB industrial de 2009 será 4.832 millones de dólares, esto representaría un crecimiento de 2.5% en relación a 2008. Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras.

Sector maderero: El sector maderero ecuatoriano atraviesa diversos problemas que ponen en riesgo su estabilidad.

⁸² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS – INEC. *Manufactura y Minería 2007*. Cuadro No. 1-A.

⁸³ CIG. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf].

Por ejemplo, los árboles trabajados de manera ilegal y sin cumplir los requisitos básicos necesarios son aprovechados solo en un 30%; es decir, el 70% del árbol es desechado. Este es uno de sus principales inconvenientes del mercado forestal, aseguran representantes del sector.⁸⁴

⁸⁴ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madereros-en-crisis-global-366967.html>].