

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

**HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO
DE VISTA CIENTIFICO REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR
CARGOS GERENCIALES EN LAS GRANDES INDUSTRIAS DE
QUITO SECTOR TEXTIL.**

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

SEBASTIÁN GOYES TAPIA.

**DIRECTORA:
ING. FABIOLA JARRÍN J.**

QUITO, 2009

Directora:

Ing. Fabiola Jarrín

Lectores:

Ps.. Lilia Terán

Ing. René Tola

DEDICATORIA.

Dedico la realización de esta disertación para obtención de mi título como ingeniero a mis padres, cuyo apoyo y amor hacia mi es incondicional, así como a mi hermana que me ha profesado su gran cariño.

Finalmente a mi novia, quien día a día me ha incentivado a mejorar como persona.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a mi directora de tesis por su ayuda e incentivo incondicional para guiar la presente investigación y por concederme el prestigio de participar en su primer proyecto de investigación. Así también agradezco a mis lectores por su apoyo y a la Facultad de Administración de la PUCE por haberme brindado las bases para forjarme como profesional.

ÍNDICE.

CAPÍTULO I.

1. Aspectos Generales, 1

1.1 Justificación, 1

1.2 Planteamiento del Problema, 6

1.3 Objetivos de la Investigación, 6

1.3.1 Objetivo General, 6

1.3.2 Objetivos Específicos, 6

1.4 Metodología, 7

1.4.1 Métodos de Investigación, 7

1.4.2 Método de Recolección de Datos, 8

1.4.2.1 Fuentes Primarias, 8

1.4.2.2 Fuentes Secundarias, 10

1.4.2.3 Procesamiento de Datos, 11

1.5 Hipótesis de Trabajo, 11

CAPÍTULO II

2. El Sector de la Gran Industria de Quito, 12

2.1 Entorno Global, 12

2.1.1 Entorno General, 13

2.1.1.1 Globalización, 13

2.1.1.2 Tecnología, 15

2.1.1.3 Economía, 18

2.1.1.2 Política y Legislación, 21

- 2.1.1.3 Negocios Internacionales, 25
- 2.1.1.4 Cultura, 29
- 2.1.1.5 Diversidad laboral, 31
- 2.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 32
 - 2.1.2.1 Competidores, 32
 - 2.1.2.2 Nuevos participantes, 36
 - 2.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 38
 - 2.1.2.4 Clientes, 38
 - 2.1.2.5 Proveedores, 41

CAPÍTULO III

3. Habilidades Gerenciales, 43

- 3.1 Rol de un Gerente, 43
 - 3.1.1 Niveles Gerenciales, 46
 - 3.1.2 Funciones Administrativas, 47
- 3.2 Habilidades Gerenciales, 49
 - 3.2.1 Antecedentes, 49
 - 3.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para el D.O., 52
 - 3.2.3 Teorías sobre habilidades, 54
 - 3.2.4 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 56
 - 3.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad, 59
 - 3.2.6 Desarrollo de Habilidades, 62
- 3.3 Habilidades Gerenciales Propuestas Por Edgar H. Schein, 63
 - 3.3.1 Motivación y Valores, 65
 - 3.3.2 Habilidades Analíticas, 70

3.3.3 Habilidades Interpersonales, 73

3.3.4 Habilidades Emocionales, 76

CAPITULO IV

4. Habilidades Gerenciales Identificadas en el Subsector Textil, 80

4.1 Identificación de Habilidades, 80

4.2 Análisis de Datos Demográficos, 82

4.1.1 Rango de Edad, 82

4.1.2 Años de experiencia, 83

4.1.3 Nivel Jerárquico, 84

4.1.4 Formación Académica, 85

4.1.5 Perfil Profesional, 86

4.3 Variables según Habilidad, 87

4.3.1 Edad, 87

4.3.2 Género, 88

4.3.3 Formación Académica, 89

4.3.4 Experiencia, 90

4.3.5 Nivel Jerárquico, 91

4.3.6 Perfil Profesional, 92

4.4 Habilidades Gerenciales, 93

4.4.1 Motivación y Valores, 93

4.4.2 Habilidades Analíticas, 96

4.4.3 Habilidades Interpersonales, 99

4.4.4 Habilidades Emocionales, 102

4.5 Comparación Habilidades encontradas con las promulgadas por Schein, 105

4.5.1 Comparación de Motivación y Valores, 105

4.5.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 106

4.5.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 108

4.5.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 109

4.6 Listado de habilidades aparentemente más comunes en los Gerentes de la Gran Industria de Quito, 110

4.7 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para ejercer cargos de Gerentes de la Gran Industria de Quito, 111

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones, 112

Glosario de Términos, 116

Bibliografía, 120

Anexos, 124

RESUMEN EJECUTIVO.

La investigación que se realiza en esta disertación trata sobre el desempeño de las Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, el subsector sobre el cual se trabajó es el Textil, tomando en cuenta a las empresas más importantes, según la clasificación CIIU de la Superintendencia de Compañías, año 2007.

El sector de la Gran Industria de Quito, es de vital importancia para el desarrollo económico del Ecuador, sin embargo existen muy pocos estudios sobre este sector al momento por lo que esta investigación va a ser un aporte muy sustancial para futuras referencias tanto en el sector como en el subsector ya mencionado.

Para el éxito de la Gran Industria de Quito y todas las empresas que lo conforman es muy importante el manejo de cada compañía en sus distintos niveles gerenciales. El gerente en una empresa debe desempeñar determinados roles dependiendo del nivel jerárquico que ocupen.

Para poder ejercer las funciones y tareas propias de la gerencia, un gerente deberá poseer ciertas habilidades que lo destaquen en el ámbito empresarial. Existen varias propuestas de habilidades gerenciales que se deben dominar para alcanzar el éxito, sin embargo la investigación se centra en las promulgadas por Schein, que las divide en cuatro grupos que son: motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales.

El desarrollar habilidades gerenciales nos ayuda a promover un cambio en el

comportamiento y los hábitos gerenciales, generando un incremento en la productividad de empresas. Esto hace que los gerentes y altos mandos en una organización sean más capaces de la toma de decisiones y contratación de empresas y servicios.

El primer grupo de habilidades gerenciales se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. 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.

El segundo grupo de habilidades gerenciales se refiere a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Como por ejemplo: la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Otro grupo son las interpersonales, que se refieren a aquellas que sirven para relacionarse de manera efectiva con otras personas al interior o exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo en una organización.

Por último, están las habilidades emocionales que son aquellas que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros,

tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein, son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos. Con esto se busca una mejora en los líderes y en quienes son liderados por alguien con el fin de alcanzar las metas establecidas de manera más eficiente.

En la gran industria textil de Quito los resultados objetivamente obtenidos en las encuestas realizadas en el escenario de las empresas con mayor posicionamiento en el mercado, demuestra que la gerencia está clasificada por su propia naturaleza en gerencia administrativa y gerencia operativa; que en muchos casos esta última considera con el término de jefes departamentales a sus gerentes.

Existe una independencia y una correlación al mismo tiempo entre administrativos y operacionales; ambas de igual importancia para generar estándares de calidad.

En la lectura de los gráficos estadísticos, se refleja claramente que la industria textil quiteña esta conducida por administradores que tiene la suficiente formación académica de 3er y 4to nivel; esto se acompasa con el saber y el saber hacer en los términos y proporciona adecuados a los estándares mínimos de calidad, producción, motivación, circunscrito al entorno de las aplicaciones concretas orientadas al logro.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Justificación.

El estudio busca mostrar la existencia o no de las habilidades gerenciales propuestas por H.E.Schein en una muestra de gerentes en la Gran Industria de Quito. Los resultados tendrán un impacto en la sociedad en el sentido de conocer si el gerente quiteño requiere o no de esas habilidades, y el nivel de desarrollo de estas habilidades para mantener la competitividad en su empresa. Podremos notar cuáles son las habilidades más predominantes en esta muestra por sectores industriales.

El hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la comunidad académica de ambas entidades.

Por otro lado, probablemente los resultados de esta investigación tendrán sus efectos tanto en el currículo de la FCAC, como se expresó con anterioridad, como en el fortalecimiento de los programas de postgrado y de educación continua que proyecte la misma, al incursionar en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno social y empresarial de la ciudad de Quito.

1.1.1 Justificación Teórica.

La presente investigación reviste importancia desde el punto de vista científico toda vez que permite cotejar lo que teóricos como Schein, 1996; Mintzbert, 1989; Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; entre otros, han demostrado cuando afirman que en la medida en que las organizaciones se transforman dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas para pasar a otras más orgánicas y flexibles, así también se transforman sus dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer. En las primeras, se enfatiza la preocupación por la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas para ejecutar el cargo; mientras que en las segundas, prima el dominio por las habilidades interpersonales y motivaciones, como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, organizar equipos de trabajo mediante relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la

organización. ¿Ocurre lo mismo en las grandes empresas de Quito? Ocurre lo mismo en el Subsector Textil de la Gran Industria de Quito? Valdría la pena verificarlo.

1.1.2 Justificación Práctica.

Adicionalmente, el hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, hayan asumido el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos, en la perspectiva que tienen actualmente los empresarios respecto de la importancia de desarrollar habilidades que les permiten hacer de sus organizaciones competitivas y en posibilidades fortalecer cada vez más los lazos entre Universidades y el campo investigativo a nivel de Latinoamérica. Participar en calidad de estudiante investigador y aportar al estudio de la Gran Industria desde el análisis particular del Subsector Textil ha sido una experiencia académica pragmática que complementa la formación recibida.

Por otro lado, considérese que en esta investigación no solo se han contemplado las habilidades gerenciales que deben tener los profesionales del área de las ciencias económicas, administrativas y contables para ocupar cargos de gerencia en las grandes empresas de Quito, sino también de las demás disciplinas, lo que bien pudiera incidir en los procesos de formación de esas otras, impactando positivamente en la solución de problemas de la sociedad en general con mejores seres humanos que impulsen el desarrollo empresarial.

1.1.3 Justificación Metodológica

El estudio puede convertirse en un modelo a seguir que puede ser replicado en otras ciudades de Ecuador permitiendo con posterioridad, consolidar los resultados hacia un panorama con aplicación nacional.

En base a la información de la Superintendencia de Compañías actualizada al año 2007, sobre las empresas más grandes del Ecuador, se han seleccionado aquellas que desempeñan actividades de tipo industrial. El número total de empresas de este sector corresponde a 86.

Se ha definido el número total de gerentes de primer, segundo y tercer nivel por subsector, y se ha realizado un estudio exploratorio para conocer el mercado al que nos estamos dirigiendo en esta investigación, principalmente porque no existe información disponible para el efecto y porque el levantamiento mencionado se realizará a través de visitas empresariales altamente flexibles, con el propósito de conocer la población de referencia para esta investigación.

La investigación tiene componentes cuantitativos y cualitativos. Para cubrir la parte cualitativa se realizó un instrumento de recolección de datos que permitiría conocer las habilidades que los gerentes de las empresas analizadas poseen, al mismo tiempo conocer las habilidades que los colaboradores han observado en sus gerentes.

Para eliminar uno de los inconvenientes o limitación a esta investigación, que es el hecho de que en el levantamiento de información de campo, el gerente puede sentirse orientado a autocalificarse en el cuestionario, dejando de evidenciarse las áreas de falencia, se ha realizado un estudio exploratorio; así como, por la dificultad en el acceso a los cargos de gerencia mencionados con anterioridad.

1.2 Planteamiento del Problema.

¿Qué habilidades de las mencionadas por Schein, requieren los cargos gerenciales de la Gran Industria del Subsector Textil de Quito de acuerdo a la clasificación CIUU 2007?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes industrias de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Identificar las habilidades gerenciales motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector Textil.

Identificar las habilidades gerenciales analíticas requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector Textil.

Identificar las habilidades gerenciales interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector Textil.

Identificar las habilidades gerenciales emocionales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector Textil.

1.4 Metodología.

1.4.1 Métodos de Investigación.

Se utilizó el método Inductivo proyectando las habilidades gerenciales específicas identificadas en una muestra de los gerentes del subsector a la totalidad del subsector. Esta información servirá de insumo para el análisis posterior de la Gran Industria de Quito con respecto a aspectos que tienen que trabajar con sus gerentes en falencias o falta de empleo en las sub habilidades gerenciales.

El método inductivo ofreció al equipo de investigación un conjunto de pasos que permitieron verificar la hipótesis planteada.

El tipo de muestra utilizado fue por cuotas, toda vez que se identificó dos grupos de personas a los que se orientó la consulta: gerentes y colaboradores.

El gerente o representante legal respondió desde su perspectiva de directivo y conocedor del entorno que rodea a la Industria de Quito.

Se consideró importante encuestar adicionalmente a sus colaboradores por ser observadores frecuentes de las habilidades que tiene o carece el gerente.

La comparación de la información emitida por los gerentes con la emitida por los colaboradores, fue necesaria para disminuir el sesgo de la información y obtener resultados que ofrezcan mayor confiabilidad a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

1.4.2 Método de Recolección de Datos.

1.4.2.1 Fuente primaria.

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, publica anualmente un Ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, utilizando la Clasificación CIIU tercera edición. De esta publicación se seleccionó el conjunto de empresas que corresponden al sector industrial con domicilio en la ciudad de Quito y sus

respectivos subsectores. El número total de empresas del sector industrial fue de 86, de acuerdo a la publicación del 2007 del cual el subsector analizado en esta investigación está compuesto por las 8 mejores empresas Textiles.

Con base a esta investigación se realizó una investigación de Campo, utilizando los métodos de observación e indagación exploratoria del subsector Textil para dimensionar la cantidad de gerentes de primero, segundo y tercer nivel.

Una vez identificada la población de referencia se procedió a diseñar y examinar un cuestionario que permita constatar las habilidades requeridas para ocupar cargos de gerencia. La aplicación del cuestionario permitió conocer la información básica para determinar la presencia del tipo y magnitud de habilidades en este grupo de gerentes. Se consideró en este grupo las empresas:

- La Internacional SA
- Tejidos Pintex SA
- Lanafit SA
- Sintofil C.A.
- S.J. Jersey Ecuatoriano C. A.
- Ingesa S.A.
- Creaciones Rose Cia. Ltda

- Confecciones Recreativas Fibran Cia. Ltda.

Se analizó los resultados del cuestionario, considerando la intensidad de la respuesta, utilizando para el efecto una escala Likert. Se calculó los porcentajes y observó relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas por Edgar R. Schein.

1.4.2.2 Fuentes secundarias.

Como parte de las fuentes secundarias se consideró la bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de H.E. Schein, artículos, páginas de Internet, información validada por organismos nacionales e internacionales sobre el tema así como, investigaciones en otras universidades, como la realizada por el Profesor Andrés Raineri en Santiago de Chile.

Complementariamente, se realizó una investigación documental de la Gran Industria de Quito.

1.4.2.3 Procesamiento de Datos.

La información recolectada se tabuló utilizando Excel y el sistema SPSS (*Statistical Análisis Software Predictive*), para luego agrupar la información por sectores y subsectores industriales. Se identificó en los gerentes de los tres niveles la presencia de las habilidades propuestas por Schein, a través de gráficos, que ayuden a una mejor visualización de resultados.

1.6 Hipótesis.

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en la Gran Industria de Quito, específicamente en el subsector Textil.

CAPÍTULO II

2. EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.

2.1 Entorno Global.

Las actividades industriales incluyen todos los procesos y técnicas que transforman las materias primas en productos elaborados. Aunque a lo largo de la historia siempre ha existido la fabricación de útiles, solo se tiende a considerar como actividades industriales a aquellas destinadas a alcanzar una producción masiva.

Los antecedentes de la industria fueron los talleres artesanos y las manufacturas.

- Los talleres tuvieron su apogeo en la Edad Media y la Edad Moderna. Cada taller empleaba a unos pocos artesanos, que elaboraban los productos en todas sus fases, utilizando herramientas muy simples. Las producciones se vendían generalmente en el mercado local. En la actualidad es una actividad residual en los países desarrollados, pero subsiste en los menos desarrollados.
- Las manufacturas surgieron en el siglo XVII. Eran talleres de gran tamaño que realizaban productos de calidad (porcelanas, tapices) para su posterior venta en un mercado nacional e internacional.

La industria como tal surgió en uno de los procesos históricos más relevantes de la historia de la humanidad: la Revolución Industrial, en el último cuarto del siglo XVIII. Aparecieron las fábricas, cuya producción se caracterizaba por tres elementos:

- El uso de máquinas, que consumen gran cantidad de energía. Las industrias poco tecnificadas, como por ejemplo la textil y la del cuero, siguen empleando métodos de producción casi artesanales y mucha mano de obra.
- La especialización de la mano de obra. Se implanta la división del trabajo, que se reparte en tareas pequeñas, y cada trabajador se especializa en una, por lo que no realiza el producto completo.
- La inversión de gran cantidad de capital para sufragar los salarios, los costes de mantenimiento y las inversiones en investigación.

2.1.1 Entorno General

2.1.1.1 Globalización.

Convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de hoy, o al menos es algo que muchos buscan.

“La globalización es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las

distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.”¹

Una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países, en que los países tengan acuerdos para el intercambio del producto de sus industrias. Una Estrategia es Global en el grado en que está integrada entre diversos países.

El aumento de la competencia extranjera es por si mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir de manera más eficaz. Pero una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

Con respecto a la gran industria de Quito, que es en la que se basa esta investigación, podemos afirmar que han existido varias repercusiones en la expansión y crecimiento de los sectores industriales. El estudio realizado en esta investigación se centra en el subsector textil, el cual ha crecido de manera considerable. Las empresas de mejor ranking en la clasificación, CIU que

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizacion>.

son las que entran en el estudio, han demostrado tener una alta integración en distintas economías a nivel internacional, mediante acuerdos multilaterales y un poder de negociación que, día a día, ha demostrado un mejoramiento continuo en procesos de compras, ventas, exportaciones e importaciones; lo que ha permitido que las empresas del sector Textil tengan apertura a nuevos mercados, adquiriendo nuevas técnicas y destrezas que le permitan mejorar a la industria en general.

La globalización en este subsector es algo que obliga a las empresas a estar innovando y actualizándose constantemente, en aspectos como el mejor manejo y conocimiento de un mercado extranjero, al que antes no existía mucha apertura, y de igual manera, a mejorar procesos, técnicas y tecnología que no permitan caer a las empresas en procesos demasiado rutinarios y obsoletos.

2.1.1.2 Tecnología.

La historia de la humanidad siempre ha estado ligada al empleo de útiles, herramientas y máquinas, desde una sencilla punta de flecha hasta el más moderno acelerador

de partículas. Muchos de los aparatos de los que hoy disfrutamos, provienen de ingenios que se dieron hace más de un siglo.

Todos éstos han cumplido, y cumplen, su papel en el momento histórico en los que les tocó nacer. Todos ellos llevan impresa la huella del ingenio y de la habilidad de una enorme cantidad de personas que hicieron posible un crecimiento, impensable hace sólo unos años, de la técnica en nuestros días.

Desde el despertador que suena por la mañana en nuestro velador, pasando por la cafetera del desayuno, el vehículo que nos lleva a nuestro trabajo, el computador, el teléfono, la radio, la televisión, el bolígrafo etc. nos recuerdan que vivimos en un mundo tecnológico.

Este mundo tuvo su gran despegue en la primera mitad del siglo XVIII, con la transformación de fenómenos naturales conocidos en fuentes de energía rentables y de aplicación generalizada. La máquina de vapor, primero en las minas y luego en los ferrocarriles, cambió el curso de la humanidad. Nuevas industrias, nuevas necesidades, nuevos productos que nos conducen a grandes velocidades al mundo que conocemos actualmente.

Es importante analizar que la tecnología en el subsector textil se caracteriza por no ser tan cambiante, sin embargo, todas las empresas textiles para su funcionamiento dependen de maquinaria y a medida que tengan maquinaria de mejor tecnología, obtendrán mayores beneficios en sus procesos productivos, como calidad, cantidad, rapidez y eficiencia. En este subsector al igual que en muchos otros, las empresas más grandes son aquellas que mejor maquinaria manejan.

Las empresas de textiles se destacan por manejar tecnología de maquinaria pesada, como lo son las maquinas hiladoras, confeccionadoras, secado, planchado, entre otras más. El avance tecnológico en este subsector es algo que no se ha visto muy cambiante, sin embargo, las empresas de mayor éxito en la ciudad de Quito afirman siempre estar al tanto de innovaciones en cuanto a nueva maquinaria que cada día le permite ser más eficientes en los procesos de confección.

De esta manera está muy claro que la tecnología día a día ha permitido que las empresas del subsector textil pueda avanzar y seguir creciendo, la tecnología ha permitido simplificar el trabajo a las empresas y tener mejores tiempos y procesos, sin bien es cierto que la tecnología

cada vez ha ido eliminando puestos de trabajo, por otro lado, ha logrado mayores avances y ha facilitado el cumplimiento de objetivos que antes no eran viables.

2.1.1.3 Economía.

La economía ha otorgado a la industria, desde el origen de esta ciencia, un rol muy importante en el desarrollo de los países; de hecho, se emplea el término de países industrializados como sinónimo de desarrollados.

“Tampoco puede considerarse casual que la ciencia económica naciera como tal en el mismo momento histórico y país que la revolución industrial: la Inglaterra del último cuarto del siglo XVIII.”²

Se suele considerar a la industria como el segundo de los tres sectores básicos en los que se divide la actividad económica. El sector puede ser subdividido en muchos tipos. La primera clasificación la realizó el economista francés Jean-Baptiste Say (1767-1832), que distinguía entre industrias extractivas, manufactureras y

² ASHTON, T.S. “Revolución Industrial” México 1999. Fondo Cultural Económico. 195p.

comerciales; las primeras transformaban recursos naturales en productos utilizables por el resto de la industria, las segundas convertían estos productos en bienes de consumo o inversión y las terceras los distribuían a los consumidores. En la actualidad, para la clasificación se emplean diversos sistemas codificados y normalizados a nivel internacional, como los empleados por las Naciones Unidas, el Banco Mundial o la Unión Europea.

Durante mucho tiempo los economistas consideraron que sólo la industria y la agricultura, al implicar una transformación material, podían generar valor. Esta idea, planteada por Adam Smith (1723-1790), fue rechazada a finales del siglo XIX, pero cristalizó en la obra de Karl Marx (1818-1883) y el pensamiento que le continuó.

“La industria se ha organizado de diversos modos desde sus orígenes. Hasta el siglo XVIII predominaban dos formas: el taller artesanal, durante muchos siglos organizado en gremios, y la industria domiciliaria, micro-talleres controlados por comerciantes que suministraban materiales a trabajadores agrícolas, que así obtenían un complemento de renta.

Tras la Revolución Industrial se generaliza la fábrica, lugar en el que se persigue aumentar la producción para ganar economías de escala aplicando grandes cantidades de capital, trabajo y tecnología. El sistema fabril permitió la generalización de la división del trabajo.³ Las sucesivas mejoras organizativas permitieron la especialización de funciones, la estandarización de procedimientos y la producción en cadena.

Durante más de 150 años, estas mejoras se han traducido en una reducción tal del coste por unidad producida que aumentaron los salarios reales, se redujeron los precios de los bienes, aumentó el consumo de la sociedad y el número de trabajadores empleados.

Desde la década de 1970 la industria entró en crisis. Los cambios en la demanda y las innovaciones tecnológicas están forzando transformaciones radicales en su organización. “Por una parte, se demandan productos diferentes y personalizados; por otra, las nuevas tecnologías informáticas y la robótica permiten la sustitución casi completa del factor trabajo⁴”; por último, estos dos fenómenos fuerzan la adopción de sistemas productivos en tiempo real ó just-in-time, que reducen la

³ *Ibíd.* 195p.

⁴ *Ibíd.* 195p.

necesidad de almacenamiento pero incrementan el consumo de transportes.

El aporte económico que el subsector textil ha logrado en la industria de Quito, es significativo, dado que las empresas textiles están encargadas de la creación de bienes tangibles de conveniencia, que son bienes masivos. A medida que las empresas vayan entrando en un proceso de industrialización, contribuirán más en la economía de un país que día a día busca globalizarse.

En conclusión, económicamente, el aporte del subsector textil se da mediante las siguientes acciones:

- Establecer incentivos para atraer la inversión en este subsector;
- Apoyo de la búsqueda de nuevos mercados y hacer cada vez más fuertes los existentes.

De esta manera, con el incentivo productivo se podrá generar mayores ingresos que ayuden a consolidar la economía del sector.

2.1.1.2 Política y Legislación.

La Política y Legislación dentro del ámbito empresarial Industrial se la define como el conjunto de acciones, emprendidas por la Administración Pública, que tienen como principal objetivo aumentar la competitividad de la industria de un país o región. Su origen se sitúa en los años 30 con el fin de salir de la crisis económica por parte de los EEUU e Inglaterra.

Uno de los aspectos importantes que deben considerarse al momento de elaborar políticas y leyes es la necesidad de crear leyes que permitan mantener nivel de competencia y que aporten con la competitividad de las mismas. “Se entiende por competitividad la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.”⁵ Esto como es del conocimiento de todos la competitividad es lo que mantiene y da vida a las empresas, sin ello, no tienen ventajas ni clientes, ni podría funcionar, toda empresa que quiera conseguir sus metas deberá ser competitiva.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizacion>.

En este sentido las políticas al ser planteadas en una organización tendrán como objetivo lo siguiente:

- Incrementar la productividad y competitividad de la economía
- Aumenta la competitividad de la industria de un país o región
- Fomentar la actividad industrial
- Reducir desequilibrios Inter-territorios

Para definir las políticas industriales dentro de una organización se deberá seguir los siguientes pasos:

1. Estudio de mercado. Análisis FODA.
2. Medidas concretas con unos indicadores
3. Presupuesto
4. Seguimiento y control.

En Ecuador podemos ver que las políticas industriales están orientadas a incentivar a la producción con un mayor valor agregado, que propicie la creación de empleos de calidad, que eleven y promuevan los niveles de competitividad y promover la ética empresarial hacia el cuidado del medio ambiente.

Las políticas del sector industrial en el Ecuador, que han sido aprobadas recientemente por el Presidente de la República son las siguientes:

- Fomentar industrias o actividades productivas que generen mayor valor agregado.
- Promover la asociatividad y el desarrollo de economías de escala basados en encadenamientos productivos locales.
- Impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria.
- Promover el empleo de calidad y mejorar la calificación de mano de obra.
- Promover la producción de bienes y servicios de calidad.
- Incorporar, adaptar, desagregar y asimilar nuevas tecnologías en procesos productivos.
- Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.
- Reducir costos de transacción para facilitar los procesos de producción, innovación y comercialización.
- Promover en los sectores productivos la oferta y diversificación de productos industriales y mercados de exportación basados en economías de escala.

Recientemente el Ministro de Industrias, Dr. Xavier Abad Vicuña, informó que la Política Industrial, aprobada recientemente por la Presidencia de la República, ubica a

la industria textil ecuatoriana como uno de los sectores prioritarios de producción, esto se da porque el impulso al incremento de la producción textil está contemplado en todos los ejes de la “Política Industrial, entre los cuales se busca mejorar sectores, industrias o actividades que generen mayor valor agregado a los productos que se realizan. Esto fue informado por el Congreso Pro Comercio Textil Ecuador, organizado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.”⁶

Lo que indica la gran importancia del subsector textil en la industria ecuatoriana.

2.1.1.3 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

“Los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones.”⁷ Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, la inversión directa de fondos en compañías internacionales.

Cerca del 80% de la inversión directa la realizan las 500

⁶ www.elcomercio.com/2781762dfdd

⁷ AYALA, Marcia. “Riesgos a la pequeña y mediana Industria, Análisis Financiero.” 2002. Pág. 75.

empresas más grandes del mundo, representan más de la mitad del comercio internacional. Así pues, el estudio de los negocios internacionales se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otro. Estas organizaciones representan la mayor parte de la inversión y el comercio a escala mundial.

La mayoría de los negocios internacionales se ejecutan por empresas multinacionales. Esta actividad la realizan en varias formas. Una es el comercio internacional; por ejemplo, las exportaciones e importaciones. Otra es la inversión directa en el extranjero. Una tercera son las licencias (concesiones), las empresas conjuntas y otras modalidades de inversión directa.

Las exportaciones son bienes y servicios producidos por una compañía en un país y enviados luego a otro.

Las importaciones son bienes y servicios producidos en un país que son introducidos por otro.

En la generalidad de los casos, pensamos en la importación y exportación de bienes físicos (automóviles, zapatos, comida), pero también pertenecen a este grupo los servicios prestados por las aerolíneas internacionales,

las compañías de navegación, las agencias de reservación y los hoteles.

La comunidad Europea es la comunidad comercial más grande del mundo, seguida por Asia y América del Norte. La mayor parte de esta actividad de exportación e importación se da en el área manufacturera como la maquinaria industrial, las computadoras, los televisores, las video caseteras y otros aparatos electrónicos. Sin embargo, una proporción creciente del comercio mundial corresponde a los servicios.

Según, la teoría del comercio internacional no se limita en aprovechar uno de los factores básicos. A fin de conservar una posición competitiva, un país ha de mejorar o ajustar constantemente sus condiciones de factor.

Las finanzas internacionales son un área de conocimiento que combina los elementos de finanzas corporativas y economía internacional. Las finanzas son el estudio de los flujos de efectivo.”En finanzas internacionales se estudian los flujos de efectivo a través de las fronteras nacionales. La administración financiera internacional es el proceso de toma de decisiones acerca de los flujos de efectivo que

se presentan en el contexto de las empresas multinacionales.”⁸

Estamos sin lugar a dudas en el umbral de un nuevo mundo. Un mundo que posiblemente satisfará mejor las aspiraciones de la humanidad. Sin embargo, el proceso de ajuste no es nada fácil.”Tenemos que pagar un precio bastante elevado para dar un salto importante en productividad, eficiencia y creatividad. La tarea para los países en vías de desarrollo es doblemente difícil. Por un lado tienen que salvar la brecha que los separa del mundo desarrollado, por otro deben reestructurar sus economías de tal manera que sean competitivas en la nueva economía global.”⁹

Con respecto al subsector textil que estamos analizando podemos ver que la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador ha visto como un factor de gran importancia implementar programas internos en cada empresa para el desarrollo y fortalecimiento de áreas productivas, innovación, comercio y diseño. En referencia a la

⁸ AYALA, Karcia. “Riesgos a la pequeña y mediana Industria, Análisis Financiero.” 2002. Quito-Ecuador. Pág. 75.

⁹ SMITH. Stackman. “Organización y Dirección Industrial.” 1973. México. Pág. 173.

capacitación de comercialización lo que se busca es ser participes de ferias tanto nacionales como internacionales. Esto se realiza con el fin de fomentar el intercambio comercial a nivel regional y así estar preparados para una inserción en el mercado internacional. Se podría decir que este es el futuro para incentivar al subsector textil en el mercado internacional.

En cuanto a los productos de mayor exportación en este subsector tenemos lo que son telas, sábanas, cobertores, cortinas, ropa, almohadas, edredones, entre otros más.

El Ministerio de Productividad considera a este, uno de los subsectores de mayor importancia en el país por lo que tienen todo el apoyo en cuanto a la generación de oportunidades para entrar en varios mercados internacionales.

2.1.1.4 Cultura.

Existen aspectos muy importantes que han determinado cambios en la industria, desde el punto de vista cultural, que son los siguientes:

- 1.- La expansión del mercado cultural que, progresivamente, ha ido dando lugar a una forma especial de cultura, la llamada cultura de masas.

2. - La aplicación de los principios de organización del trabajo a la producción cultural.

En cuanto al impacto que ha tenido la cultura en el subsector textil se puede analizar que este es el aspecto que ha generado con el pasar del tiempo diversos cambios en cuestiones de diseño e innovaciones, tanto en la confección de prendas de vestir como en la confección de otros elementos de decoración que están en manos de las empresas de textiles.

En nuestro país la cultura cada día va entrando en un proceso de globalización influyendo en las modas y tendencias, lo que ha hecho que la producción de cierta línea de artículos de decoración y vestimenta sean bastante cambiantes, debido al entorno en el que vivimos. Muchas veces esto ha generado que las empresas de textiles con el tiempo vayan disminuyendo en la calidad de los insumos que utilizan, para acortar la duración del producto que tan rápido se tiende a sustituir. Este factor, a futuro determinará que la Industria Ecuatoriana deberá buscar otras estrategias para competir con el mercado sin bajar su calidad de producción.

La manera en que decidamos usar todos los productos que esta industria nos ofrezca, depende de cada persona y de la identidad que prevalezca en la misma, es por eso que la

industria siempre se ha mostrado en los últimos tiempos de manera cambiante en su producción.

2.1.1.5 Diversidad laboral.

Muchos de los estudios empíricos y teóricos sobre diversidad laboral, por su parte, sugieren que ésta 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.”¹⁰

“Si bien no existe una única definición de diversidad, los investigadores la interpretan como variedad o un punto o aspecto en el cual las cosas difieren”¹¹. “Mientras otros estudios definen la diversidad laboral en relación a la composición étnica de la mano de obra. La diversidad se refiere a las diferencias entre personas que interactúan en una organización; abarca diferencias como género, grupo étnico, edad, personalidad, estilo cognitivo, educación, formación, entre otras características.”¹²

¹⁰ AMORÓS Eduardo. “Comportamiento Organizacional” México, 2001

¹¹ www.losrecursoshumanos.com/.../2296-la-diversidad

¹² *Ibíd.*

Las decisiones de los dueños y gerentes en las pequeñas y medianas empresas se basan tanto en las necesidades de la firma como en sus preferencias personales.

Se puede concluir que la diversidad laboral en el subsector textil ha tenido una influencia negativa, porque con respecto a la distribución de tareas, actividades y cargos que ocupan todos los trabajadores que integran las empresas. El trabajar con un grupo que realicen actividades rutinarias no permite un mejor desenvolvimiento de las personas, ni aporte significativo en la organización en base al talento y capacidades de los empleados.

2.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

2.1.2.1 Competidores.

Conocer a los competidores es crucial para una planeación eficaz de la mercadotecnia. En forma constante la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los de los competidores cercanos. “Así, es posible identificar áreas de ventaja o

desventaja competitiva. Se pueden lanzar ataques precisos contra los competidores, así como preparar defensas eficaces contra los de ellos.”¹³

Una industria se define como un grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí. “Los economistas definen como sustitutos próximos a los que tienen una alta elasticidad cruzada de la demanda. Si al aumentar el precio de un producto se provoca que se eleve la demanda del otro, ambos productos son sustitutos próximos.”¹⁴

En la gran industria los sectores de textiles y confecciones presentan, de forma general, menores niveles de calidad y diferenciación de la producción frente a los productos importados. Esta baja competitividad se puede atribuir a la alta concentración de las exportaciones de estos productos en el mercado de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), y a la baja diversificación de las exportaciones hacia mercados

¹³ GLICKMAN, Norman. “Los nuevos Competidores”. 1987. Barcelona. Editorial Gedisa, 43p.

¹⁴ SPIEGEL, William. “Organización de las empresas industriales”. 1983. México. Editorial Continental. 686p.

más exigentes a los que las empresas prefieren no arriesgarse, como son aquellos países que logran generar altos ingresos a los demás.

Las exportaciones de confecciones de la industria textil del Ecuador sí se destinan de manera importante al mercado estadounidense, pero no a otros países de altos ingresos, que a futuro es algo de consideración para las empresas. La dependencia del mercado estadounidense ha hecho que la producción sea un poco vulnerable con respecto a imposiciones arancelarias y no arancelarias, que muchas veces dificultan y limitan el acceso de estos productos al exterior. El hecho de concentrar casi toda la producción en un mismo país es un arma de doble filo en futuras negociaciones, es esta la razón por la que se ve la gran importancia de abrirse a nuevos mercados. Además, este sector se encuentra amenazado por la competencia de países que, como China, cuentan con abundante mano de obra y bajos costos, lo que les permite competir con precios bajos en el mercado internacional, de este tipo de importaciones. Son temas que las asociaciones de productores de textiles del Ecuador, tratan constantemente, para obtener una ventaja competitiva ante los competidores del extranjero.

2.1.2.2 Nuevos participantes.

Para la empresa que ya ocupa una posición fuerte en una industria, su tema estratégico no reside solamente en comprender a sus competidores actuales y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino enfocarse a los inevitables nuevos participantes. Se preferirá que haya barreras de entrada altas. Barreras de entrada es la denominación que se da a los factores que tornan más o menos dificultoso el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente.

También, porque la inversión inicial sea muy elevada en relación a pronósticos inciertos de la porción de mercado que se le puede arrebatar a la marca líder. O la necesidad de alcanzar altas escalas de venta y producción para que el nuevo producto sea rentable.

“Como aclaración adicional conviene saber que, en otro tipo de estudios, el de evaluación de riesgos, se analizan las barreras de salida; o sea, que si se fracasa en el intento, qué costos y dificultades se presentarán para salir de ese mercado: instalaciones y equipos de difícil realización,

pérdida de imagen de la empresa, pérdidas irrecuperables en publicidad si la industria fracasada requirió altas inversiones para posicionarse, etc.”¹⁵

Los nuevos participantes en el sector industrial Textil son de fundamental importancia para el crecimiento del mismo. Es por eso que se requiere que el Estado y el sector privado trabajen conjuntamente en la creación de incentivos, programas y capacitaciones favorables a la innovación y a la adaptación tecnológica para que el sector textil, que por sus características está en mayor capacidad de incorporar más y mejor tecnología, desarrollen ventajas competitivas basándose en la diferenciación y calidad de su producción. Solo de esta manera se logrará incrementar la competitividad de nuevos participantes que atribuyan al crecimiento de la industria que tengan posibilidades de acceder a mercados fuera de la CAN y de América Latina. Así mismo, una mayor competitividad en este sector contribuirá a reducir esa dependencia en ciertos mercados que ha llegado a generar una vulnerabilidad frente a la competencia de los países que basan su ventaja competitiva en precios bajos, como actualmente en nuestro país es el ejemplo de China.

¹⁵http://blogs.sawebos.com/index.php/crearempresa/2007/07/10/el_modelo_de_las_5_fuerzas_de_porte

2.1.2.3 Bienes sustitutos.

El atractivo de una industria no sólo puede verse por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de sustitutos.

“Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos.”¹⁶ Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: ni bien suban los precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos.

La AITE (Asociación de Industriales Textiles de Ecuador) son los encargados de tratar temas que conlleven a soluciones que beneficien al sector, este es el caso de la competencia internacional, los tratados de comercio, el contrabando y la entrada de productos sustitutos al mercado.

¹⁶ PORTER, Michael. “Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales”. 2000. México. Editorial Continental. 407p.

La creación de productos sustitutos ha sido un problema para el sector textil del Ecuador en los últimos tiempos, debido al ingreso de una seria cantidad de productos de contrabando lo que afecta a las empresas de textiles locales. Muchos de estos productos en los últimos años han estado ingresando al país desde varios países de distintos continentes.

Según un estudio realizado por la AITE, el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe un registro.

Este negocio fue alentado por la ineficiencia y corrupción existente en las Aduana del país, y por la falta de una vigilancia en los mercados. Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas para restringir importaciones, ha puesto al descubierto que el proceso de transformación aduanera todavía no consigue el objetivo de asegurarnos eficiencia en el control, lo que ha provocado que nuevamente se incremente el contrabando durante el 2009.

2.1.2.4 Clientes.

Los clientes son un pilar fundamental en toda organización e industria que quiera perdurar. Hoy en día los productos son algo que van y vienen. La Industria Textil del Ecuador debe considerar más la duración de sus clientes que la de sus productos, ya que sin ellos, es imposible prosperar en el mercado.

La AITE siempre ha trabajado como un organismo homogéneo que representara a las empresas textiles para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el Gobierno, con los trabajadores y con el público. Esta institución ha servido de foro para discutir y analizar los problemas económicos y financieros del país, así como su repercusión en las actividades industriales.

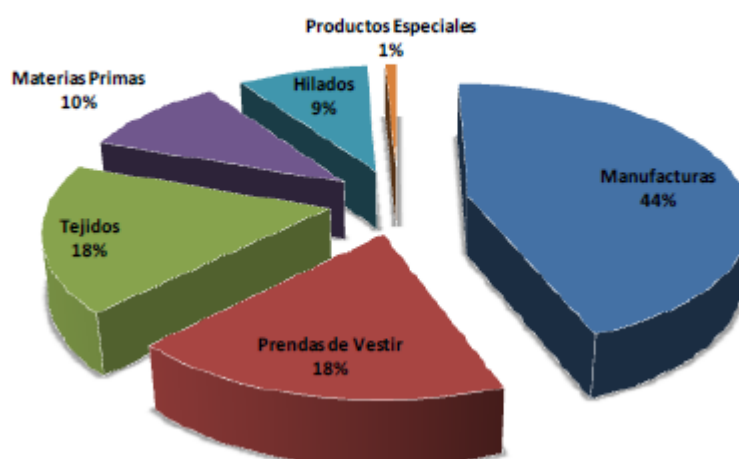
Concientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones a otros países, quienes se postulan como los clientes más importantes, los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Otro factor fundamental para seguir creciendo es la participación en el mercado externo, por ende que el Gobierno Nacional negocie acuerdos comerciales con los países que demandan la producción y que ofertan lo que

requieren las empresas de acá. Entre los países más importantes comercialmente hablando se encuentran Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, Canadá y Centroamérica; por tanto, el Ecuador debe procurar acuerdos con estas naciones que garanticen a nuestros productos un acceso preferencial a sus mercados a largo plazo, enmarcados en una normativa clara que genere un ambiente de certidumbre y seguridad para los negocios y las inversiones.

Los siguientes gráficos demuestran con precisión los índices de exportaciones que el sector textil tiene con otros países y de igual manera la producción que más se exporta según la AITE.

EXPORTACIONES DE BIENES TEXTILES POR TIPO DE PRODUCTOS

Valores FOB



EXPORTACIONES POR BLOQUE ECONÓMICO Y POR TIPO DE PRODUCTO								
BLOQUE	Materias Primas		Hilados		Tejidos		Prendas de Vestir	
	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB
ASIA	5.902,537	7.316,271			0,085	0,100	2,418	38,287
CAFTA			6,124	32,928	24,214	132,012	77,365	540,744
CHILE	0,082	0,458	113,725	669,949	8,057	38,762	215,664	1.024,457
CHINA							5,480	14,481
COMUNIDAD ANDINA	3,600	6,193	1.274,480	5.952,656	2.889,297	14.430,456	1.437,880	5.730,424
ESTADOS UNIDOS	36,500	47,291	25,431	137,053	32,411	109,678	715,111	10.042,460
MERCOSUR	0,181	0,250	69,192	327,182	7,672	39,596	17,786	103,290
OTROS PAÍSES	119,215	141,043	0,708	15,735	47,927	283,180	65,798	663,607
PANAMA			2,623	36,093	4,350	17,522	82,974	901,840
RESTO NAFTA	0,502	6,352	15,530	134,698	69,178	593,575	264,315	2.632,352
UNION EUROPEA	5.965,628	6.889,627			0,220	3,014	322,110	3.360,411
VENEZUELA			1.323,318	5.470,918	569,729	10.289,316	84,181	1.599,145
Total general	12.028,245	14.407,485	2.831,131	12.777,212	3.653,140	25.937,211	3.291,082	26.651,498

Valores en toneladas y en miles de US \$

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Departamento Técnico AITE.

BLOQUES ECON.	EXPORTACIONES				VARIACIÓN	
	2008		2009		VAR %	VAR %
	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB
VENEZUELA	2.871,513	52.352,615	2.408,255	100.038,147	-16,13	91,09
COMUNIDAD ANDINA	13.965,635	53.006,797	13.129,873	43.463,412	-5,98	-18,00
UNION EUROPEA	6.328,994	10.404,384	4.986,177	8.410,237	-21,22	-19,17
ESTADOS UNIDOS	881,187	10.688,708	863,986	7.902,305	-1,95	-26,07
RESTO ASIA	5.905,105	7.355,550	4.993,540	6.274,076	-15,44	-14,70
RESTO NAFTA	350,579	3.374,624	365,347	3.177,266	4,21	-5,85
PANAMA	119,529	1.023,711	144,531	2.824,196	20,92	175,88
MERCOSUR	95,259	471,770	591,122	2.352,963	520,54	398,75
OTROS PAISES	332,489	2.004,173	288,853	1.771,822	-13,12	-11,59
CHILE	887,875	3.473,982	328,764	1.693,637	-62,97	-51,25
CHINA	5,480	14,481	647,500	725,545	11.715,69	4.910,32
CAFTA	126,782	813,665	105,024	627,089	-17,16	-22,93
Total general	31.870,427	144.984,460	28.852,972	179.260,695	-9,47	23,64

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Departamento Técnico AITE

2.1.2.5 Proveedores.

Los proveedores en una industria son los ejes fundamentales en la producción de una empresa. En la industria de Quito existen varios proveedores de materia prima que permiten la producción de textiles, para su venta regional o internacional. La AITE siempre ha estado al tanto de reformas y tratados que benefician a este sector de gran importancia en la industria.

Las cinco reformas arancelarias con respecto a la importación de materias primas, maquinarias y bienes de capital para el sector también representan un incentivo para que mejore la producción textilera. Así lo ha indicado su crecimiento en los últimos años.

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, más de 185 subpartidas que importan las compañías del sector llegan ahora con arancel cero y se traducen en un ahorro anual que bordea los 20 millones de dólares.

La industria textil debería disminuir la importación de materias primas que aquí se puede producir y que incluso de aquí se exportan para empresas muy reconocidas a nivel mundial; un gran porcentaje de esa producción de primera calidad únicamente se la utiliza para exportar y no para su manufactura y confección interna.

Con respecto a la importación de materias primas, maquinarias hay que mencionar la importancia que generan incentivando a los proveedores para mejorar la producción textilera, como lo han venido haciendo con el pasar de los años las empresas que han sido tomadas en cuenta en esta investigación.

CAPÍTULO III

3. HABILIDADES GERENCIALES.

3.1 Rol de un Gerente.

Peter Drucker, autor del libro “La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas”, afirma que el gerente en una empresa debe desempeñar determinados roles como son los siguientes: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales.

Roles interpersonales: Son aquellos que están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización. Dentro de los roles interpersonales intervienen los siguientes:

- Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización, “el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores”¹⁷

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

¹⁷ DRUCKER, P. “La Gerencia”. Buenos Aires: El Ateneo. 2000

Roles informativos: Son aquellos relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente le permite crear una red de contactos ya sean externos o internos, que le da acceso a información que otros integrantes del grupo no pueden acceder.

Dentro de los roles informativos intervienen los siguientes:

- Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización información útil proveniente de sus contactos externos.
- Vocero: envía información a personas ajenas a su organización. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno.

Roles decisorios: Son aquellos vinculados con la toma de decisiones. “El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.”¹⁸ Dentro de los roles decisorios intervienen los siguientes:

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

¹⁸ ECHEVERRIA, B. Formación Profesional, PPU, Barcelona. 1993

generan alta presión en el seno de la organización”¹⁹, como: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes.

- Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo.

“Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.”²⁰

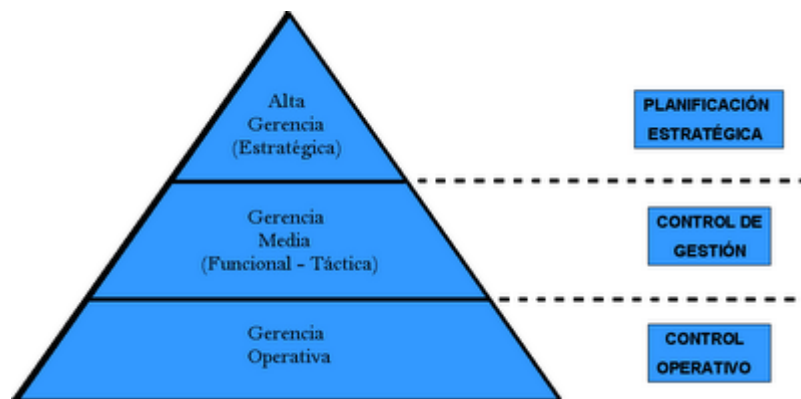
- Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente como externamente a favor de su organización.

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

¹⁹ DRUCKER, P. “La Gerencia”. Buenos Aires: El Ateneo. 2000

²⁰ *Ibíd.*

3.1.1 Niveles Gerenciales.



Fuente: google.libros.com.
Elaborado por: P. Drucker

Este gráfico explica los distintos niveles que son indispensables para una buena gestión.

El tener bien claros y establecidos los niveles gerenciales en nuestra organización nos permitirá monitorear, controlar y manejar los procesos institucionales.

Por lo general bastantes empresas dentro de sus niveles gerenciales pueden identificar a Directivos, Gerentes de Nivel Medio, Gerentes Operativos.

Directivos: Son la cabeza de la empresa. Son las personas que manejan la toma de decisiones más importantes en la organización, ellos miden los resultados obtenidos. No necesariamente tienen que ser los dueños, si no que pueden ser personas asignadas para este nivel. Deben conocer todas las actividades de la empresa de forma general. Suelen tomar decisiones que implican riesgos, requieren información que les permitan tomar decisiones estratégicas.

Gerentes de Nivel Medio: Son los gerentes que deben tomar decisiones tácticas, que incluyen áreas de control, asignación de recursos de todos tipos, y reportar sus resultados a los niveles altos.

Gerentes Operativos: La gerencia de operaciones comprende las actividades que se relacionan con la creación de productos y servicios, basado en la transformación de insumos. La gerencia de operaciones no se limita a las empresas con fines de lucro, cualquier organización puede utilizar las herramientas de gerencia de operaciones. Es importante señalar que las herramientas y destrezas adquiridas en esta área se utilizan en las decisiones operacionales de gerentes.

El enfoque de la gerencia de operaciones es en la productividad y en la ventaja competitiva. Entre las áreas decisión se encuentran: el diseño de bienes y servicios, administración de proyectos, administración de calidad y diseño de proceso.

3.1.2 Funciones Administrativas.

Un gerente debe cumplir ciertos estándares y funciones, para demostrar su calidad y eficiencia dentro de esto tenemos: planeación, dirección y control.

Planear: Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de la planeación marcan el rumbo de la organización.

Esta función hace que funcionen los planes establecidos. Y dentro de esto abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.^{»21}

Dirigir: Es la orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la implementación de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos encaminados al logro de objetivos establecidos.

Controlar: El control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. “Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.”^{»22}

²¹ MINTZBERG, Henry “Gerentes, No MBAs.” México, Berrett-Koehler Pub, 2004

²² Schein, Edgar. “Habilidades Gerenciales” México, Prentice Hall, 2003

3.2 Habilidades Gerenciales.

3.2.1 Antecedentes.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración y habilidades de liderazgo.

En la época primitiva, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

El período agrícola en cambio, se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de ciertas habilidades interpersonales.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política. En Egipto, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración y liderazgo. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las Políticas tributarios del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad y organización.

En él la revolución industrial se caracterizó por la aparición de diversos inventos descubrimientos por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración y sus habilidades seguían careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador.

Finalmente, el siglo XX se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, autores como E. F. L. Brech, Henry Fayol, Harold Koontz, Max Weber, Chester Barnard, Edgar Schein, Frank Oliver se dedican al estudio de

varias disciplinas y teorías. Las habilidades gerenciales se tornan indispensables en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquellas se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, el uso de habilidades gerenciales se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

3.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para el D.O.

“La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.”²³

Siempre las habilidades de un líder guiarán por un mejor camino en el funcionamiento de la organización.

²³ AMORÓS Eduardo. “ Comportamiento Organizacional” México, 2001

El Desarrollo Organizacional se entiende como la búsqueda de una superación constante para la consecución de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro de una organización de una sociedad.

El Desarrollo Organizacional es una orientación iniciada de 1961 a 1970 que básicamente conjuga elementos de varias ciencias que lleva al objetivo final de lograr que los individuos mejoren sus condiciones en el ámbito organizacional

Las habilidades gerenciales repercuten de la siguiente manera en el Desarrollo Organizacional:

1. Con el buen desempeño de las habilidades gerenciales se facilita el D.O., puesto que es una actividad planificada que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la motivación de recursos, es decir los aspectos fundamentales que se relacionan con las habilidades propuestas por Schein.
2. La aplicación de las habilidades Motivacionales, Analíticas, Interpersonales y Emocionales por parte de los directivos afectan a toda la organización, al ser ellos, con su estilo directivo, quienes inducen a los colaboradores a alcanzar las metas planteadas.
3. Los efectos del D.O. deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre, es por eso que si los directivos ejecutan sus habilidades gerenciales en todo momento, fomentarán el trabajo en equipo y el compromiso de sus colaboradores, en beneficio de la empresa y de

los intereses de todos.

3.2.3 Teorías sobre habilidades.

Existen muchas teorías con respecto a las habilidades gerenciales y su manera de influir en las mismas, muchas de ellas hasta el día de hoy son consideradas como válidas, mientras que otras como obsoletas, ante las exigencias de la actualidad con respecto al desarrollo organizacional esperado por cada empresa. A continuación se mencionan algunas de las más relevantes.

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

De acuerdo a Mintzberg los gerentes desempeñan los 3 roles mencionados anteriormente, cuando se hablaba de roles de un gerente, los mismos que no podrían desempeñarse si los gerentes no aplicaran las habilidades propuestas por Schein en el desempeño de sus funciones.

- Teoría de Robert Katz.

Según Robert Katz, los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades que son las siguientes:

Habilidad técnica: que son los conocimientos especializados en el área específica de trabajo y la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas.

Habilidad humanística: “capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos, empatía y habilidades para la comunicación.”²⁴

Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción

- Entre otras teorías que constituyen las bases de las habilidades gerenciales son:

La teoría X es la perspectiva tradicional de la dirección y control que conlleva a un mejor panorama en la toma de decisiones para cualquier situación.

La teoría Y, es un medio de integrar los objetivos individuales y organizacionales, para encaminar el logro personal a un beneficio de toda la empresa, incrementando

²⁴ www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html

el compromiso de cada trabajador con la organización.
(Duncan, 2000).

- Así mismo Goleman afirma que el líder debe de manejarse por medio de las cualidades que completan la inteligencia emocional: La auto administración, auto confianza, sociabilidad, y confianza y empatía hacia los demás.

Hay diferentes estilos de liderazgo, que según el que se escoja va a haber un determinado impacto en la organización, las cuales no deben de manejarse solos, sino preferentemente en combinación. Los estilos son: el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el “hazlo como yo ahora”, y el guía.

3.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales.

- Se analizará los resultados del cuestionario, considerando la intensidad de la respuesta, utilizando para el efecto una escala Likert. “La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando 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.”²⁵

- Método socio psicológico: Uno de los métodos que posibilitan el alcance de este objetivo es el entrenamiento socio psicológico, que se considera un método de intervención psicológica donde se adoptan vías específicas de transmisión y asimilación de conocimientos, habilidades y formas de accionar que capacitan a las personas entrenadas en el manejo efectivo de exigencias sociales concretas.

Este modelo, debido a la variedad de las situaciones vinculadas a la dirección en la organización, implica una diversidad del proceso de intervención, lo cual estará fundamentado en las características del proceso de interacción que entre los sujetos se establecen, y debe considerarse a partir de los recursos y conocimientos que poseen los sujetos, así como de la situación concreta que es real por sí misma y no manipulada por el profesional.

La propuesta metodológica de entrenamiento a directivos en habilidades gerenciales propicia que los propios directivos logren detectar sus necesidades en un ambiente cercano al que desarrollan su actividad, sobre la base del análisis de

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert

problemáticas reales e interesantes para los entrenados.

- **Modelo Gerencia del conocimiento:** Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y transformar esa información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar: El conocimiento y la experiencia acumulados de su gente y de su know how técnico, tecnológico, de producción, comercial, administrativo.

Sirve para analizar los datos brutos acumulados por las empresas y extraer información útil de ellos. La gestión del Conocimiento complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado.

- **Entrevista Estructurada:** se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, y ayuda a que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Intensificando la búsqueda del objetivo principal en la investigación. De esta manera es más fácil obtener y analizar resultados detallados y

específicos. Esta entrevista propone un modelo de análisis más exacto.

- Entrevista de Eventos Conductuales: esta entrevista consiste en determinar las aptitudes del postulante, en términos de su motivación para el trabajo, su deseo de tener éxito y su permanencia.

Para esto se elabora un cuestionario de entrevista específico y un formulario de evaluación de preguntas claves, con el fin de seleccionar los mejores resultados dentro de la muestra investigada.

3.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences)

Desde el siglo XV nos encontramos con dos verbos en castellano competir y competer que proviniendo del mismo verbo latino competere se diferencian significativamente, pero a su vez entrañan semánticamente el ámbito de la competencia

1. “Competer: pertenecer o incumbir, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente (apto, adecuado).”²⁶
2. “Competir: pugnar, rivalizar, dando lugar también al sustantivo competencia, competitividad, y al adjetivo competitivo.”²⁷

²⁶ AMORÓS Eduardo. “ Comportamiento Organizacional” México, 2001

²⁷ HUERTA, Juan José. Desarrollo de Habilidades Gerenciales. 2006

La competencia complementa todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales.

Las competencias sólo son definibles en la acción. “Las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación.”²⁸

Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos.

“No es suficiente con verificar que elementos son constitutivos de las competencias. Hemos de profundizar más y de ahí que recurramos a cómo se conforman. Cabría pues, más allá de lo dicho respecto a las capacidades y competencias, asumir que no es suficiente con el proceso de capacitación por ende posibilitador de las capacidades y apoyado en la formación- sino que en este terreno la experiencia se muestra como ineludible.”²⁹

²⁸ <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1898.ASP>

²⁹ AMORÓS Eduardo. “Comportamiento Organizacional” México, 2001

Las Cross–Occupational Competences o también conocidas como Competencias Transversales son aquellas competencias que sirven para todas las profesiones. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Los beneficios que estas competencias traen al sector son los siguientes:

- Incrementa más el protagonismo del sector en el mercado internacional.
- Aproxima mejor el conocimiento entre la oferta y la demanda del mercado.
- Crea una mejor dinámica de colaboración en la empresa.
- Ofrece mayor capacidad de respuesta, en cuanto a agilidad en los procesos.
- Profundiza la colaboración en forma comunicativa y constructiva dentro de la organización.

De esta manera se puede fortalecer aspectos que muchas veces se pasan por alto como los valores y rasgos de personalidad que ayudan a la formación personal de todos quienes conforman la empresa. Este se considera como uno de las mejores incentivos motivacionales para que los empleados de una organización se sientan más a gusto y tengan un mejor desempeño.

3.2.6 Desarrollo de Habilidades.

El desarrollar habilidades gerenciales nos ayuda a promover un cambio en el comportamiento y los hábitos gerenciales del participante, generando un incremento en la productividad de empresas e instituciones. Esto hará que los gerentes y altos mandos en una organización sean más capaces de la toma de decisiones.

En una organización cuando las personas se relacionan unas con otras para alcanzar objetivos comunes, o simplemente para desarrollar una tarea en forma conjunta, indefectiblemente necesitan comunicarse.”³⁰

El desempeño de estas personas y sus equipos no depende únicamente de su capacidad sino que está determinado por la forma en que ellos se relacionan y se comunican. Entender y ser capaz de manejar una comunicación interpersonal clara y eficaz, de poder escuchar para comprender y dar retroalimentación efectiva y oportuna, son aptitudes que permiten generar un mejor desarrollo en las habilidades interpersonales, según la propuesta de Schein.

Es necesario un pensamiento racional y a la vez creativo, ser capaz de aceptar opiniones, reconocer lo que no se sabe, evaluar cuándo tomar la decisión en forma unilateral o cuándo en grupo; poder discernir sobre lo que hay que decidir y tener flexibilidad de estilo

³⁰ Schein, Edgar. “Habilidades Gerenciales” México, Prentice Hall, 2003

para lograr la adecuada implementación de lo que se decidió. De igual manera manejar la empatía y comprensión; así es como se desarrollan las habilidades Emocionales y a la vez de Motivación y Valores.

La buena conducción de equipos es imprescindible para el éxito empresarial, lo que se conoce como trabajo en equipo. La interdependencia que existe actualmente entre todas las personas de una organización, hace que la conducción efectiva de equipos de trabajo se vuelva una ventaja frente a otras empresas que no lo hagan, de esta manera estaremos desarrollando las habilidades Motivacionales, al incentivar el trabajo en equipo y delegar mayores responsabilidades, para que los trabajadores se sientan con mayor responsabilidad.

3.3 Habilidades Gerenciales Propuestas Por Edgar H. Schein.

Edgar H. Schein, nacido en 1928, profesor de la MIT Sloan School of Management ha sido muy reconocido en el ámbito del desarrollo organizacional en muchas áreas. Según Schein existen habilidades gerenciales fundamentales para que un gerente pueda cumplir su rol, estas son las siguientes: motivaciones y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

La primera se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos

adecuados para ejercer un cargo gerencial. 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.

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. Como por ejemplo: “la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.”³¹

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

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

³¹ Schein, Edgar. “Habilidades Gerenciales” México, Prentice Hall, 2003

cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.”³²

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein, son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos. Con esto se busca una mejora en los líderes y en quienes son liderados por alguien con el fin de alcanzar las metas establecidas de manera más eficiente.

3.3.1 Motivación y Valores.

En los aspectos motivacionales y valóricos debemos tomar en cuenta los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, es lo que se denomina Misión.

“El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.”³³

³² www.eumed.net/libros/2007a/231/75.htm

³³ Schein, Edgar. “Habilidades Gerenciales” México, Prentice Hall, 2003

Las Sub-Habilidades Motivacionales y Valores propuestas por Schein son las siguientes:

- **Responsabilidad:** esta sub-habilidad forma a un gerente para que conscientemente sea la causa directa de un hecho o acción. Y lo que Schein propone con esto es fomentar la preocupación en el cumplimiento de tareas o responsabilidades que se asignan a los trabajadores. De igual manera inculcar este valor tan importante que conlleva a un mejoramiento continuo de beneficio tanto personal como para la empresa.
 - **Orientación al Logro:** en esta sub-habilidad Schein habla como los directivos orientados a los resultados generan grandes beneficios a las organizaciones, pues el directivo sabe que la consecución de sus metas dentro de la organización depende del trabajo de sus colaboradores, a quienes plantea objetivos específicos a alcanzar y los motiva constantemente a su cumplimiento; generando independencia y logrando confianza en la delegación de tareas. Con esto los colaboradores empezarán a sentirse más compenetrados e identificados con la organización y con lo que quiere cumplir.
-

- **Asunción de riesgos:** el tomar riesgos es un punto a tratarse con mucha cautela, ya que no se debe inculcar la idea errónea, a que los trabajadores se conviertan en colaboradores impulsivos cuyas decisiones afecten a la empresa. Schein afirma que es importante como gerente saber cuando será un acierto tomar una decisión de riesgo y cuando no, para guiar a los trabajadores a tener una mayor seguridad en toma de decisiones y que logren ser un mayor aporte. Un directivo debe desarrollar su capacidad intuitiva la que le permitirá decidir bajo circunstancias de incertidumbre, puesto que para la toma de decisiones siempre existirá cierto grado de probabilidad de fracaso.
- **Compromiso con la Organización y su Misión:** el incentivo de esta sub-habilidad en las empresas es de fundamental importancia y sobretodo el motivar mediante la retribución que se elija. Schein afirma en esta sub-habilidad que si los trabajadores y gerentes sienten un compromiso hacia la organización, el cumplimiento de objetivos y metas se realizará de manera más eficiente, ya que no es lo mismo cumplir las metas con un grupo de trabajo que se siente parte de la empresa a comparación de otros que no lo hagan. El trato y ambiente laboral que se genere en la organización determinará el agrado y eficiencia con la que un trabajador cumpla sus tareas.

- **Liderazgo:** en esta sub-habilidad Schein afirma que uno de los papeles clave en el desarrollo de las habilidades gerenciales tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importantes de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de una organización en el tiempo. Edgar Schein dice que el manejo inapropiado del cambio cultural puede llevar al fracaso a una fusión entre dos grandes empresas que sean conocidas a nivel mundial. Un gerente que no sepa manejar adversidades ni relaciones con empleados, tendrá muchos problemas.
- **Orientación a la supervisión y Control:** esta sub-habilidad conforma aptitudes y destrezas que Schein considera elementales como son la delegación y distribución de actividades, exigiendo estándares de tiempo y calidad para ser controlados. Esto permite que un proceso no se salga de su línea ni tiempo a cumplirse. Un proceso productivo industrial esta sujeto a una supervisión y control de manera más minuciosa.
- **Orientación al Éxito:** Schein propone que en un organización una de las mejores manera de lograr esta sub-habilidad es generar acuerdos orientados a la satisfacción de necesidades, es de tal manera que a medida que pase el

tiempo, las necesidades de la organización y las del individuo irán cambiando, originándose una transacción entre el individuo y el grupo para poder lograr objetivos inalcanzables para el individuo por sí solo.

- **Orientación al Crecimiento Personal:** para el desarrollo de esta sub-habilidad Schein considera como uno de los factores más valiosos la [integración](#) afectiva entre los empleados, eso genera una ayuda a su crecimiento psicológico y personal. Un trabajador que se siente a gusto en una organización donde se sienta participe del cumplimiento de metas, sentirá seguridad en sus destrezas y aptitudes.
- **Autoconfianza:** esta sub-habilidad en una gerencia es fundamental para transmitir todos aquellos valores que permitan a los colaboradores fomentar un apoyo en tareas y responsabilidades a cumplir. Sin autoconfianza no hay seguridad, y sin seguridad se genera deficiencias en el liderazgo según Schein.
- **Pensamiento estratégico:** esta sub-habilidad fomenta ventajas competitivas en un gerente para ver y analizar cada situación como una oportunidad a mejorar, para convertir cada debilidad en una fortaleza. Lo que Schein propone con

esta sub-habilidad es aventajarse a ver y generar oportunidades, donde otros solo ven desventajas y debilidades.

3.3.2 Habilidades Analíticas.

Los tiempos en los que el trabajador sólo tenía que obedecer órdenes y llevar a cabo la misma rutina todos los días ya ha terminado para todas aquellas organizaciones que persiguen alcanzar mejores niveles de calidad y productividad. “En este nuevo entorno, el éxito de las empresas que persiguen niveles altos de calidad y productividad depende en gran medida de las habilidades de sus trabajadores para identificar y solucionar problemas de manera más efectiva y eficiente.”³⁴

Las Sub-Habilidades propuestas por Schein con respecto a habilidades Analíticas son las siguientes:

- Evaluación de alternativas: para Edgar Schein la sub-habilidad de evaluación de alternativas conlleva a que un gerente debe comprender la cultura organizacional y entender el aprendizaje organizacional para desempeñar un manejo efectivo en las destrezas gerenciales que una organización requiere.

³⁴ Schein, Edgar. “Habilidades Gerenciales” México, Prentice Hall, 2003

- Configuración y Abstracción de Situaciones: esta sub-habilidad Schein la maneja desde el punto de vista Psicológico para indicar que valorar cada situación con la misma importancia sin importar en que ámbito sea, será una situación que no demande de dificultad, aún si es que la tuviera. Cuando un gerente analice cada situación como una oportunidad y saque lo bueno de cada situación, indicará su grado de abstracción de situaciones, ante cada adversidad.
- Creatividad e Ingenio: Schein afirma en esta sub-habilidad que mientras más variado sea el contenido laboral y menos el carácter repetitivo de las tareas, mayor será la satisfacción de los individuos involucrados. Para lograr esto, las diversas tareas deben constituir un todo significativo; así mismo deben permitir al trabajador desarrollar su creatividad, más autonomía, más oportunidades de hacer cosas interesantes y de crecer psicológicamente.
- Visión Prospectiva: esta sub-habilidad es la capacidad de análisis que un gerente tenga para situaciones de problemas e identificación de fortalezas y debilidades para el logro de toma de decisiones encaminadas al éxito.

- Toma de Decisiones: una de las funciones que deben manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus destrezas para diagnosticar. La manera como un gerente diagnostique una situación le llevará a la mejor toma de decisión para esa situación. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos, lo que permite a un gerente crear un análisis de cada proceso y definir las acciones a seguir para hacer más eficiente un proceso productivo.
- Aprendizaje Continuo: esta sub-habilidad permite a los gerentes adaptarse a un aprendizaje mediante la experiencia. Schein afirma que el aprendizaje continuo es como la madurez, a medida que mayor sean las experiencias vividas, mayor será el conocimiento de situaciones a enfrentar.
- Identificación de Problemas: la capacidad de análisis de un gerente es muy importante para la solución de problemas. La identificación de problemas es lo que permite su resolución. Schein afirma que las diversas situaciones que una organización atraviesa, pueden ser bastante complejas para identificar aquellas que requieren cambios que posiblemente no sean muy notorios, pero si importantes para el funcionamiento de la misma.

- Capacidad de Decisión: es una sub-habilidad que requiere de los conocimientos gerenciales suficientes para poder tomar una decisión, esto demanda una preparación lo suficientemente eficaz para alcanzar metas personales y ser guía para los colaboradores.

3.3.5 Habilidades Interpersonales.

La aptitud para entablar una conversación con las personas es la habilidad más importante para tener éxito en el trabajo. Con esto se busca lograr un entendimiento entre seres humanos con el fin de satisfacer necesidades dentro del ámbito laboral.

Para potenciar las habilidades interpersonales en el trabajo se deberá tener en cuenta lo siguiente: Centrarse en la conversación, mostrar disposición, superar la timidez.

Las Sub-Habilidades propuestas por Schein con respecto a habilidades Interpersonales son las siguientes:

- Trabajo en Equipo: esta sub-habilidad no se puede generar sin comprensión ni falta de interacción. Son elementos que Schein considera fundamentales para el trabajo en equipo, a medida que los miembros de un grupo tengan mejor afinidad, mayor será la eficiencia del

trabajo asignado y mejor será el desempeño de cada integrante. Un gerente debe entender que para ciertas asignaciones la repartición de tareas encaminadas a un mismo fin puede lograr un resultado de mayor valoración y apreciación en lo que se espera.

- **Comunicación Efectiva:** el transmitir ideas, asignaciones y tareas es muy importante para un gerente al momento de trabajar con sus colaboradores, sin una buena comunicación no hay un trabajo eficaz, ni se logra el cumplimiento de metas. Schein afirma que la comunicación entre los seres humanos es elemental para el progreso en toda situación, y en una organización para funcionar.
- **Selección Efectiva de Colaboradores:** esta sub-habilidad permite generar un trabajo de mayor calidad. Schein afirma que los resultados que una organización cumpla son generados por quienes rodean a su líder, y para esto un líder debe saber con quién trabaja y a quién delega obligaciones.
- **Desarrollo de Personas:** en lo interpersonal Schein considera que el desarrollo y superación personal se sustenta en medida que mayor colaboración tenga una

persona en un proceso que se realiza, mientras más participe sea, mayor conocimiento irá adquiriendo que aporte al desarrollo tanto personal como para un grupo de trabajo.

- **Influencia e Impacto con colaboradores:** Schein en esta sub-habilidad considera que tanto los logros y errores que un gerente tenga en una organización es lo que permitirá fomentar una influencia en sus colaboradores a seguir o a ser criticada, en este caso el impacto se mide frente a los logros y decisiones que ha tenido frente a sus colaboradores.
- **Diagnóstico de Equipo:** la manera como un gerente maneja conflictos e interacciones de negociación en una organización determina una evaluación del funcionamiento de sí mismo y de sus colaboradores. El control ejercido sobre el grupo de trabajo será primordial para encaminar a seguir un mismo ideal y método de trabajo.
- **Confianza con colaboradores:** la relación que un gerente puede establecer con sus colaboradores es primordial para un ambiente de trabajo que evite conflictos y confrontaciones que retrasen el objetivo del grupo. En una

organización la confianza se basa en compartir métodos, información y asignaciones.

- **Facilitador:** el grado de eficiencia que los gerentes tienen en ser orientadores en una organización según Schein fomenta la responsabilidad y consecución de metas, además de potenciar destrezas para su desarrollo.
- **Sentido de Efectividad:** un gerente que busque efectividad es aquel que logra un control de cumplimiento y la verificación del alcance de los objetivos de la empresa, Schein manifiesta que en lo interpersonal el control se genera a partir de la comprensión y en ser justo al momento de delegar asignaciones.

3.3.4 Habilidades Emocionales.

En los últimos tiempos el concepto de inteligencia emocional cobra importancia, porque hace referencia a la necesidad de armonizar emociones y sentimientos consigo mismo, a fin de actuar acorde con las circunstancias. Numerosos estudios muestran como es importante la inteligencia emocional para llevar a la práctica los pensamientos e ideas y cómo es necesario conocer sus

componentes para manejarlos de manera productiva. “Los recursos emocionales hacen parte también al igual que los recursos intelectuales, de la dotación recibida y pueden ser moldeados y desarrollados a través del estímulo y las vivencias personales.”³⁵

Las Sub-Habilidades propuestas por Schein con respecto a habilidades Emocionales son las siguientes:

- Adaptación al Cambio: la capacidad de manejo de cambios en un gerente demuestra el liderazgo que tiene, la manera de manejar los cambios, en adaptarse a cambios que requieren de decisiones de mayor acierto y situaciones de mayor comprensión.
- Adaptabilidad: Schein considera la adaptabilidad como la eficiencia que un gerente tiene para salir de situaciones de las que no se tiene mucha experiencia, por ende no se tiene mucho conocimiento, y de que manera logra lo mismo con sus colaboradores.
- Responsabilidad Social: las políticas de responsabilidad social que en una organización se pongan en práctica dependen del desarrollo de esta sub-habilidad; la realización de las mismas generan una mayor satisfacción de la organización frente a la sociedad.

³⁵ GOLEMAN, Daniel. “Inteligencia emocional” México, Bantam Books, 1997

- Resiliencia: la capacidad de inteligencia emocional que un gerente tenga para transformar situaciones difíciles a situaciones de beneficio, es decir el ver una mayor diversidad de soluciones a un problema de lo que otros no ven y saber sobreponer a cualquier contratiempo, sin interferir en la motivación de sus colaboradores.
- Capacidad para despedir personas: esta sub-habilidad implica algo de empatía con los colaboradores que estén en este proceso, para realizarlo. Schein considera que la mejor manera de transmitir una mala noticia a un colaborador la cual afecte a su integridad dentro de la organización se debe hacerlo en la manera que esta persona lo asimile rápido y no tan emocionalmente, dependiendo de su carácter.
- Seguridad: esta sub habilidad conforma aspectos de autoestima que se generan del carácter de cada persona y de su forma para asimilar situaciones que requieran de decisiones. Un gerente debe poseer seguridad que le permita ejecutar las actividades y convertirse en un referente para los demás.

- **Humildad y sencillez:** Schein en este punto considera que estos valores dependen de la formación integral de cada ser humano, y en una organización se mide conforme a la manera de asimilar frente a los colaboradores algún mérito y ventaja que un gerente desarrolle frente a su equipo de trabajo.
- **Sociabilidad:** esta sub-habilidad Schein considera como el valor que impulsa a un gerente o directivo a buscar y cultivar las relaciones con las personas, compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, dejando fuera circunstancias personales que a cada uno le rodean.
- **Empatía:** esta sub-habilidad permite un entendimiento sólido entre dos personas, por eso Schein considera fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo. Esta destreza de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura, por esta razón es algo netamente emocional.

CAPÍTULO IV

4. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR TEXTIL DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.

4.2 Identificación de Habilidades.

En este capítulo se analizarán las habilidades gerenciales evidenciadas en las empresas estudiadas, de acuerdo a la Teoría de Schein, tomando en cuenta además datos demográficos como: género, edad, años de experiencia, formación académica y perfil profesional como base para conocer las características y conformación de los niveles gerenciales. Por último, este análisis incluye establecer las habilidades más aplicadas y las menos aplicadas por nivel gerencial dentro del sector industrial en estudio.

Los resultados de esta investigación se generan del estudio de campo realizando a una muestra de 53 gerentes de las siguientes empresas: La Internacional, Tejidos Pintex, Lanafit, Sintofil, Jersey Ecuatoriano, Ingesa, Creaciones Rose y Confecciones Fibrán. Estas 8 empresas son aquellas con mejor posicionamiento en el mercado de acuerdo a la clasificación de la Superintendencia de Compañías del año 2007. En cada empresa se encuestó en promedio de 6 a 7 gerentes por compañía.

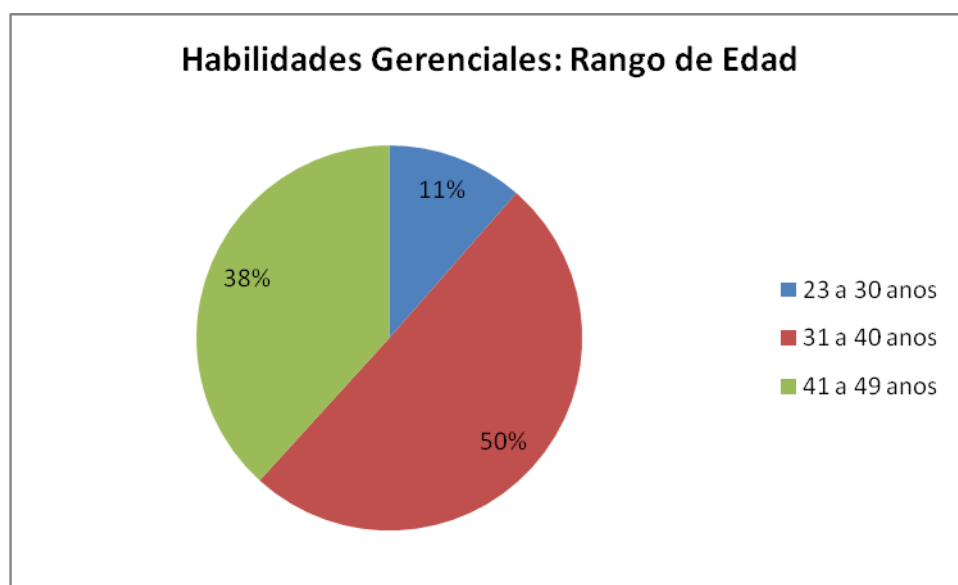
Las encuestas estuvieron conformadas por 80 preguntas, miden 40 sub habilidades a través de dos preguntas cada una, fueron las mismas para todos sin importar el departamento en el que colaboren los gerentes, o la preparación o experiencia con la que cada gerente cuente a su favor. El proceso se efectuó siguiendo un cronograma de acuerdo a las citas que previamente se iban estableciendo con la empresa y sus gerentes. En todas las empresas se realizaron las encuestas en dos días, es por eso que la realización de las 53 encuestas requirió de 3 semanas, tomando en cuenta únicamente los días laborables.

Cada gerente en este proceso se ofreció a brindar un aporte muy valioso con sus experiencias y opiniones con respecto al manejo de una empresa y el trato con sus colaboradores.

4.3 Análisis de Datos Demográficos.

4.3.1 Rango de Edad.

Gráfico No. 1



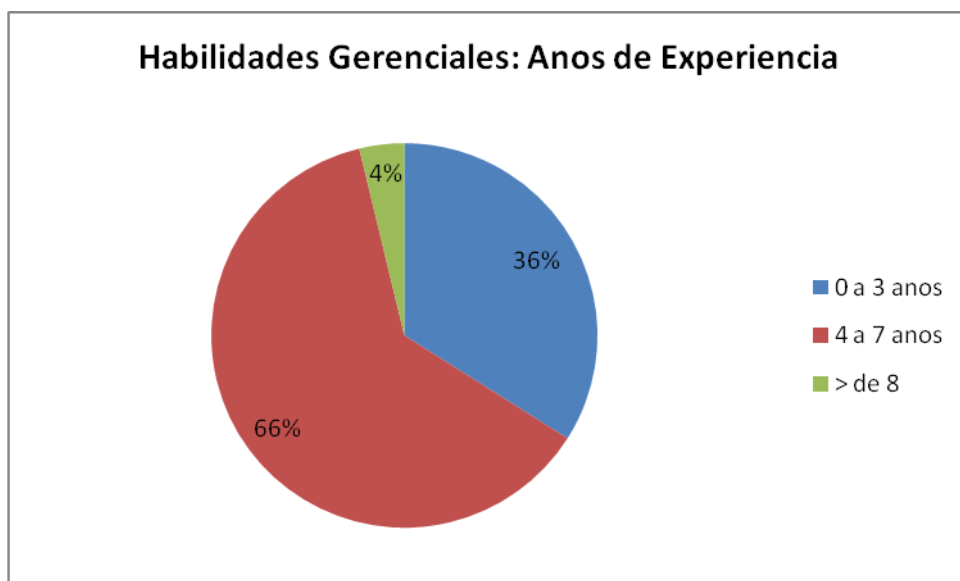
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

En este gráfico podemos observar que de todos los gerentes encuestados el 50% (27 encuestados) se encuentran en un rango de edad de 31 a 40 años lo que es un porcentaje bastante alto y que marca claramente una tendencia a priorizar lo que es una edad madura y suficiente experiencia. Luego sigue un 38% (20 encuestados) que se encuentran en un rango de 41 a 49 años de edad, en donde vemos que hay un porcentaje no muy lejano al anterior y que demuestra la prioridad que siguen teniendo los gerentes de mayor experiencia y madurez.

Finalmente con un 11% (6 encuestados) están los de un rango de edad de 23 a 30 años.

4.3.2 Años de experiencia.

Gráfico No.2



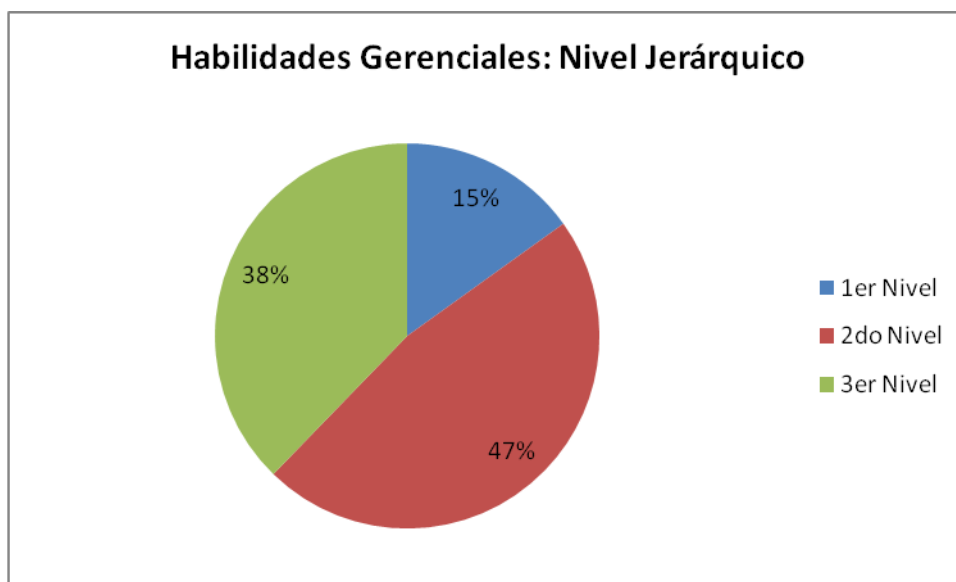
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

En el gráfico de años de experiencia podemos ver que de todos los gerentes encuestados del subsector textil un 66% (33 personas) tienen experiencia de 4 a 7 años, luego tenemos un 36% (18 personas) que tienen experiencia de 0 a 3 años de experiencia, finalmente tenemos un 4% (2 personas) que tienen sobre los 8 años de experiencia. El primer porcentaje de 66% es un alto índice que claramente marca una tendencia en este subsector. En muchas empresas hoy en día existe una rotación de menor tiempo

que antes por lo se diferencia del resto de sectores. Las empresas de textiles utilizan en su gran mayoría métodos y procesos bastante convencionales, por lo que no requieren de mayor innovación, salvo en la actualización y renovación de maquinaria. En este tipo de empresas que son un poco más convencionales en los procesos de fabricación tienden a optar por personal que tenga experiencia y no buscan tanta rotación de puestos, al menos en los trabajadores de planta, por el conocimiento en el uso de sus herramientas para operar.

4.3.3 Nivel Jerárquico

Gráfico No.3

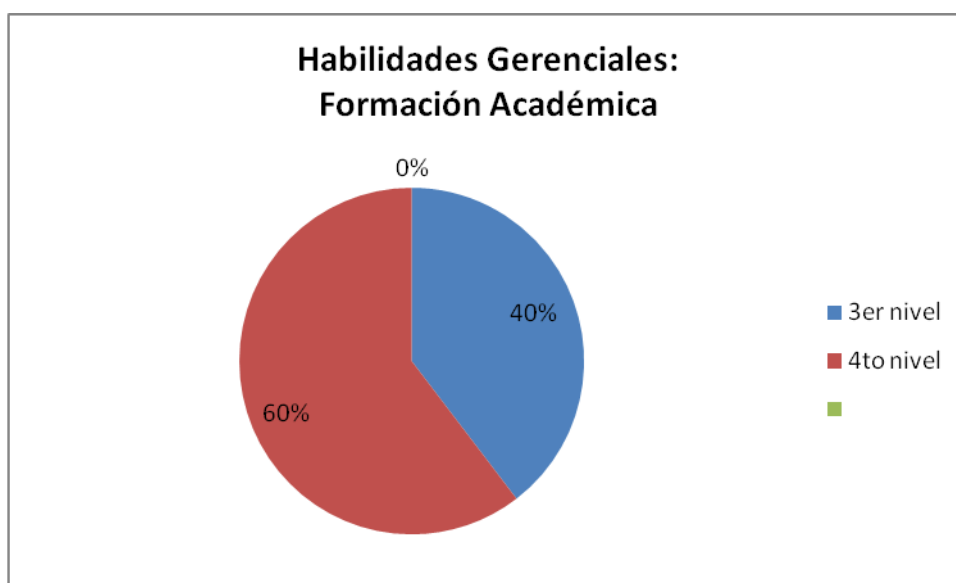


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

El gráfico 4 mide el uso de habilidades según el nivel jerárquico de todas las empresas encuestadas, por lo que vemos un porcentaje mayoritario de 47% que corresponde a los gerentes departamentales, 38% a los de 3er nivel que son los jefes de área y con 15% los gerentes de primer nivel, que son los gerentes generales. En cuanto a los gerentes de 3er nivel podemos ver que mencionamos a los jefes de área. En muchas empresas los jefes están encargados de los departamentos, sin ser gerentes, como lo son los jefes de planta y producción, cada jefe de igual manera que los gerentes de departamento manejan el mismo número de personal, por lo que podemos ver en la medición del gráfico que el porcentaje de estos gerentes es bastante alto (38%).

4.3.4 Formación Académica

Gráfico No.4

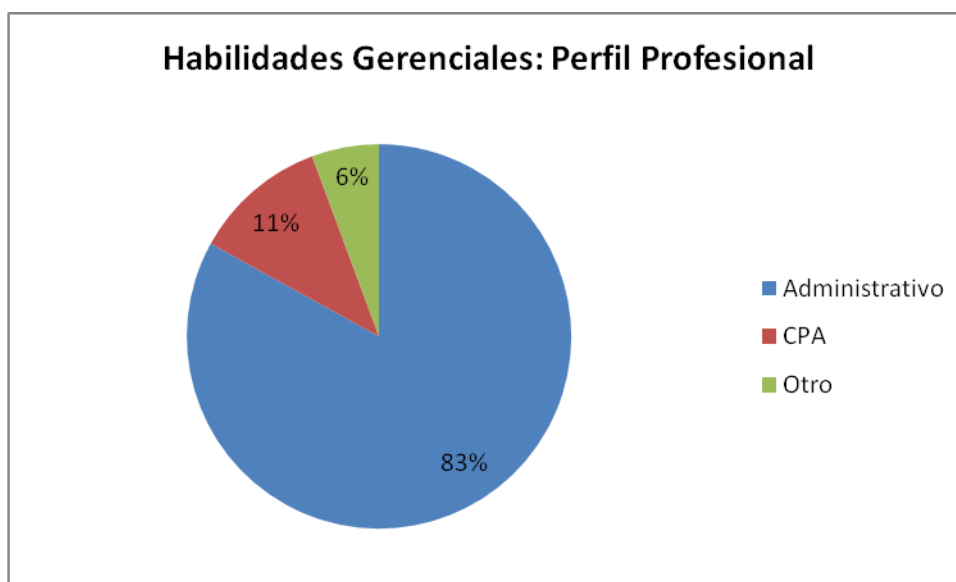


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

El gráfico de formación académica claramente nos indica que de todos los gerentes encuestados existe una mayor tendencia en aquellos que tienen un mayor nivel de formación académica como la de 4to nivel con un 60% mientras que los de 3er nivel son el 40% restante.

4.3.5 Perfil Profesional

Gráfico No.5



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

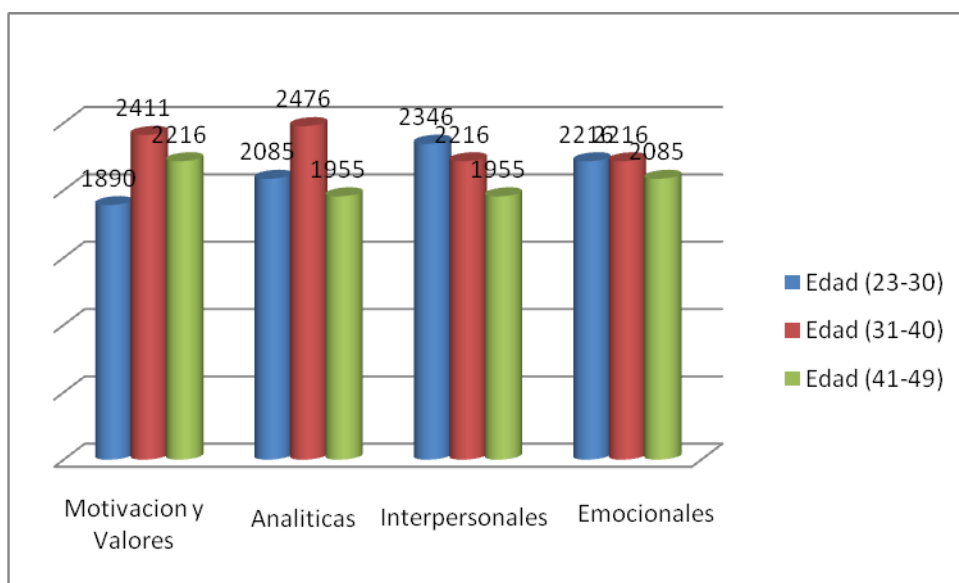
En el gráfico 5 sobre perfil profesional se puede observar que un 83% de los encuestados, que es un alto porcentaje, son Administradores o al menos manejan esa área dentro de su preparación, mientras que un porcentaje minoritario está en los

contadores con el 11% son CPA y un 6% que son de otras profesiones.

4.4 Variables según Habilidad.

4.4.1 Edad

Gráfico No.6



Fuente: Formulario Medicion Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

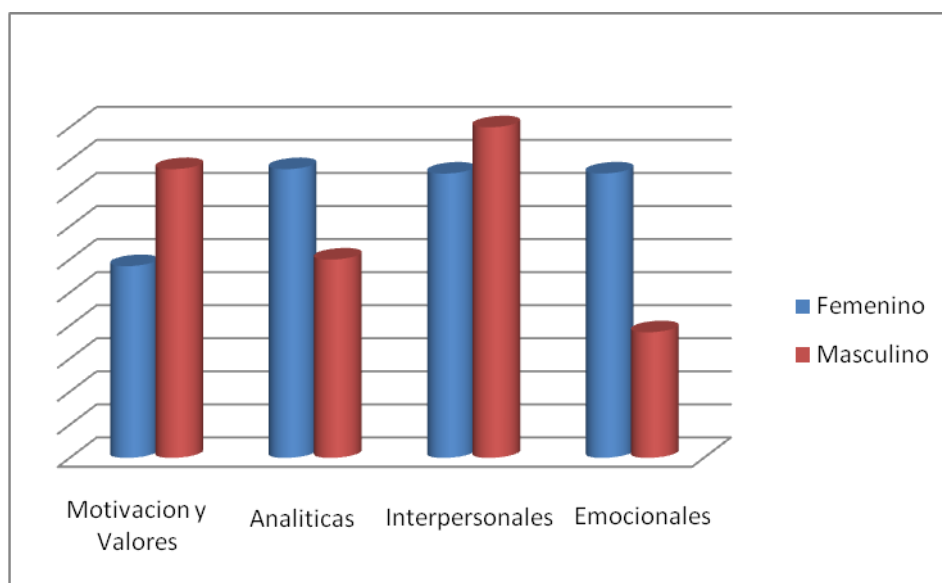
	Motivacion y Valores	%	Analíticas	%	Interpers.	%	Emocionales	%
Edad (23-30)	1890	29%	2085	32%	2346	36%	2216	34%
Edad (31-40)	2411	37%	2476	38%	2216	34%	2216	34%
Edad (41-49)	2216	34%	1955	30%	1955	30%	2085	32%

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que en el subsector Textil aquellos gerentes que más se destacan en el desempeño de Motivación y Valores y Habilidades Analíticas

según el rango de edad están entre los 31 y 40 años de edad. Mientras que en Habilidades Interpersonales y Emocionales se destacan los gerentes más jóvenes que están entre los 23 y 30 años de edad.

4.4.2 Género

Gráfico No.7



Fuente: Formulario Medicion Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

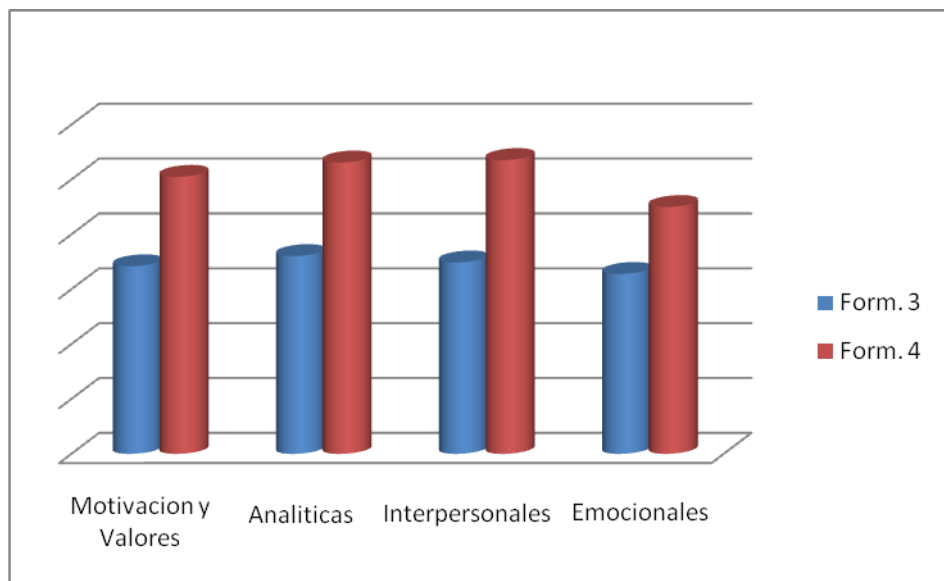
	Motivacion y Valores	%	Analíticas	%	Interpers.	%	Emocionales	%
Femenino	3309	49%	3324	51%	3323	48%	3323	52%
Masculino	3324	51%	3310	49%	3330	52%	3299	48%

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que en Motivación y Valores y Habilidades Interpersonales, el género masculino se destaca un poco más en el uso de habilidades,

mientras que en Habilidades Analíticas y Emocionales el género femenino se maneja mejor.

4.4.3 Formación Académica

Gráfico No.8



Fuente: Formulario Medicion Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

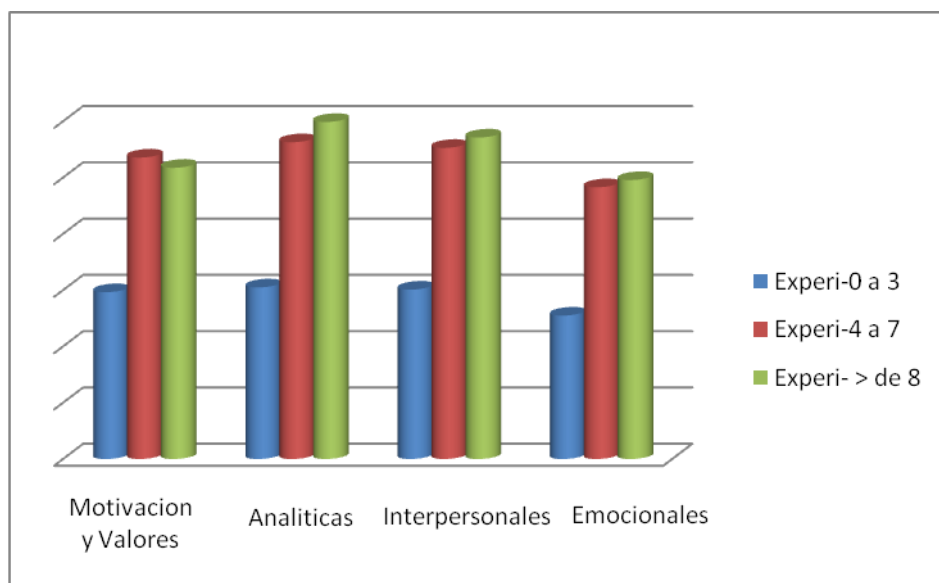
	Motivacion y Valores	%	Analíticas	%	Interpers.	%	Emocionales	%
Form. 3	1710	40%	1803	40%	1745	39%	1640	42%
Form. 4	2525	60%	2656	60%	2678	61%	2250	58%

En la investigación se obtuvo en esta variable una misma tendencia con respecto a la formación académica, dado que en todas las habilidades gerenciales los más destacados fueron aquellos que se encontraban en 4to nivel de formación. Sin

embargo, hay una diferencia en la presencia de las Habilidades Emocionales.

4.4.4 Experiencia

Gráfico No.9



Fuente: Formulario Medicion Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

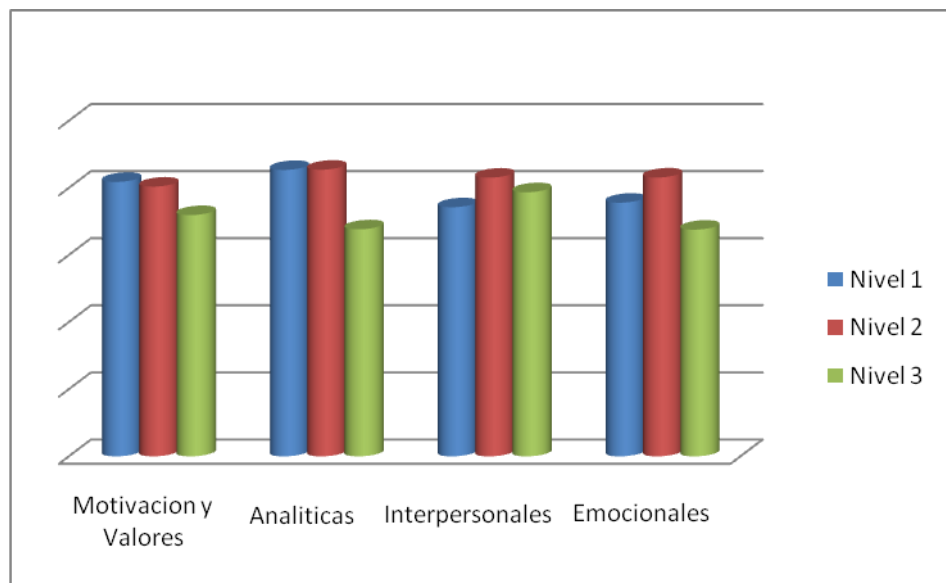
	Motivacion y Valores	%	Analíticas	%	Interpers.	%	Emocionales	%
Experi-0 a 3	1482	22%	1524	21%	1505	21%	1274	21%
Experi-4 a 7	2678	40%	2814	38%	2764	39%	2414	39%
Exper > de 8	2587	38%	2994	41%	2856	40%	2478	40%

En los resultados obtenidos en esta investigación se evidencia que en todas las habilidades los gerentes que no evidencian tanto las habilidades gerenciales con respecto su experiencia fueron los que tuvieron de 0 a 3 años de experiencia. Lo que en fin demuestra

que no existe mucha rotación con respecto a los gerentes dado que muy pocos tenían experiencia menor a 3 años.

4.4.5 Nivel Jerárquico

Gráfico No.10



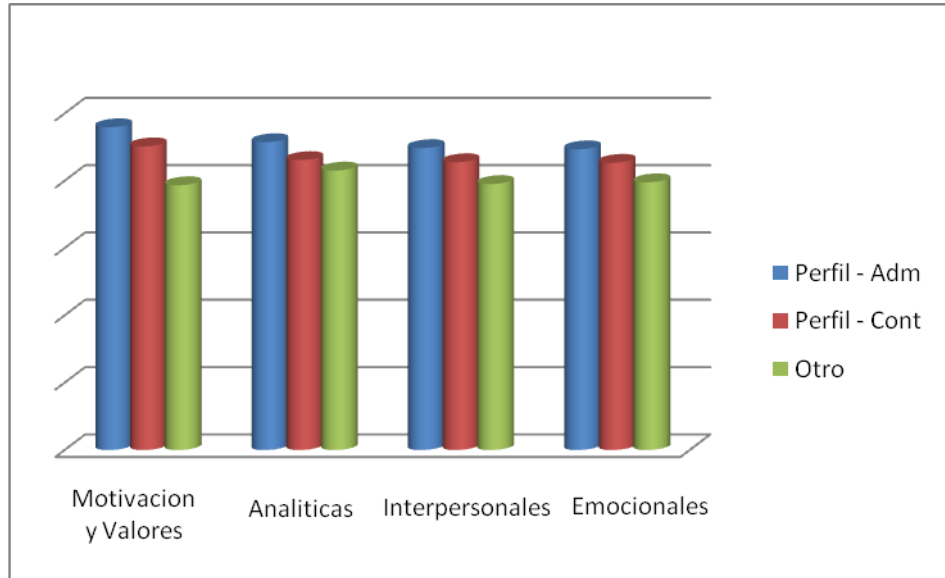
Fuente: Formulario Medicion Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

	Motivacion y Valores	%	Analíticas	%	Interpers.	%	Emocionales	%
Nivel 1	2045	35%	2134	36%	1856	31%	1890	33%
Nivel 2	2010	34%	2136	36%	2077	35%	2078	37%
Nivel 3	1798	31%	1692	28%	1968	33%	1689	30%

En esta investigación se obtuvieron resultados que evidencian claramente que en todas las habilidades los gerentes que más se destacan en el uso de las mismas son los de 2do Nivel, lo que evidenciaron que un mayor contacto con los trabajadores, podría ser un factor determinante en el desarrollo de ciertas habilidades.

4.4.6 Perfil Profesional

Gráfico No.11



Fuente: Formulario Medicion Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

	Motivacion y Valores	%	Analíticas	%	Interpers.	%	Emocionales	%
Perfil - Adm	2398	36%	2287	35%	2243	35%	2234	35%
Perfil - Cont	2256	34%	2154	33%	2138	34%	2134	34%
Otro	1967	30%	2076	32%	1976	31%	1989	31%

En la variable de perfil profesional se nota una clara tendencia que los gerentes de mejor desempeño de las habilidades son los de perfil administrativo, muy seguido de los de perfil contador.

4.5 Habilidades Gerenciales

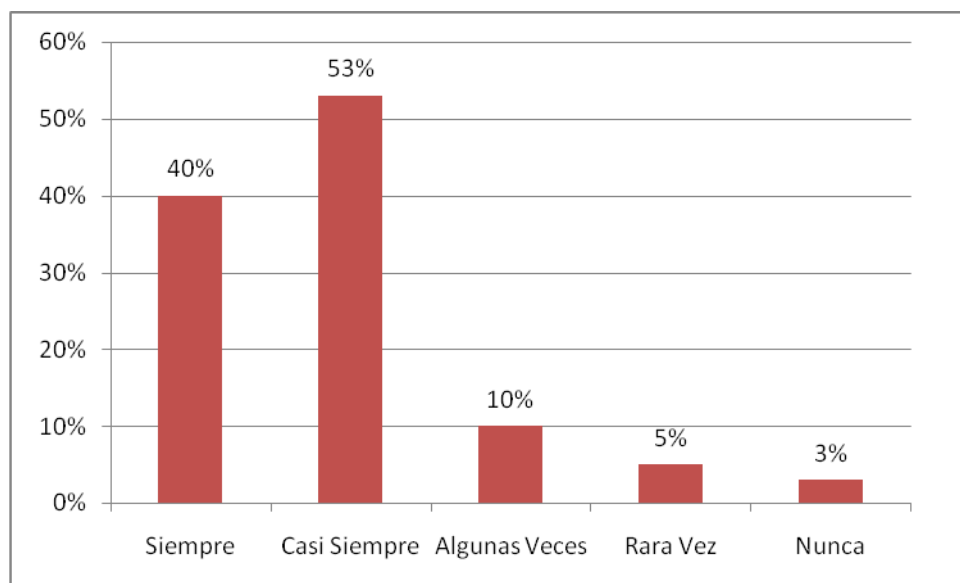
4.5.1 Motivación y Valores.

Con respecto a las habilidades de motivación y valores pudimos identificar que la mayoría de respuestas eran positivas con respecto a lo que es motivación, superación de obstáculos y autorrealización. Al realizar la tabulación de las preguntas de habilidades de Motivación y valores, pudimos observar que en un 36% tuvo una escala de 5 lo que representa a una frecuencia de Siempre, un 48% en la escala 4 que es la frecuencia Casi siempre, un 9% en la escala 3 que es Algunas Veces, un 5% a la escala 2 que es Rara Vez, y un 2% a la escala 1 que es Nunca. Claramente podemos ver una tendencia bastante marcada con respecto a las respuestas de escala más alta que son la 5 y 4, por una buena aplicación de los valores en distintas situaciones adversas.

Lo que se busca medir con estas preguntas es el nivel de autoestima y motivación que los gerentes tienen para lograr los objetivos organizacionales establecidos; de igual manera buscamos medir el nivel de cumplimiento de metas, compromiso, crecimiento personal y vencimiento de obstáculos.

El siguiente gráfico indica la tendencia que se obtuvo en las respuestas de estas habilidades.

Gráfico No.12



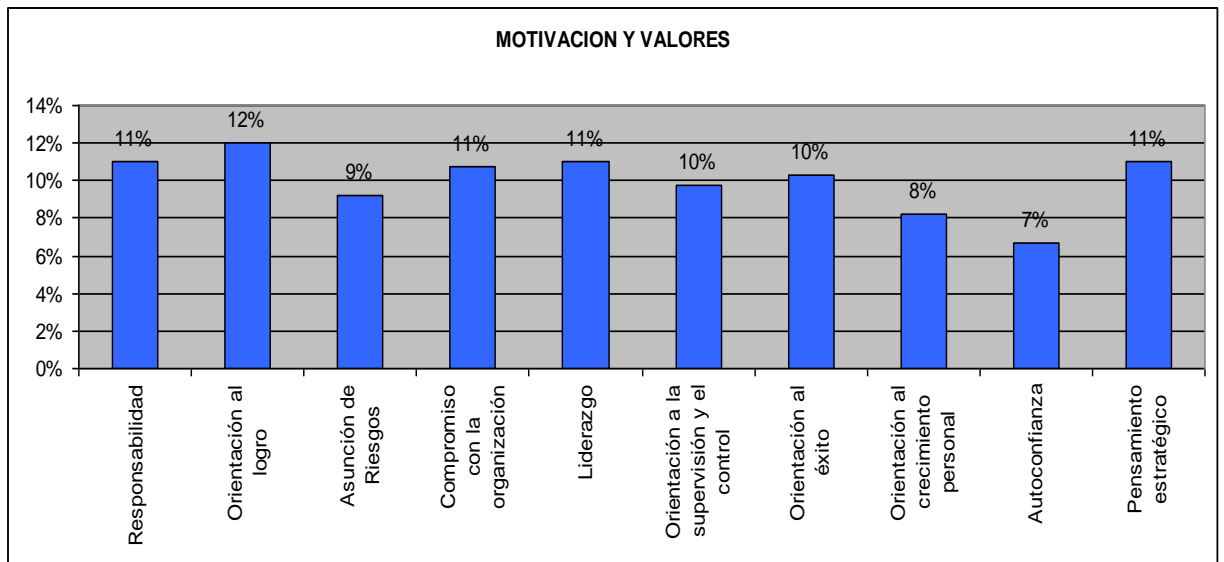
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

Es importante determinar que este tipo de habilidades llevan a una retribución personal, en el aspecto psicológico de cada trabajador y la manera en como desarrollará sus tareas asignadas, lo que hará que su desempeño mejore y esto conlleve a un crecimiento profesional y personal. Por otra parte también el beneficio es organizacional, porque al fomentar estas habilidades la organización tendrá personal más predispuesto y seguro en cuanto al trabajo que tiene asignado realizar, sin embargo un

trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo.

A continuación está un gráfico para demostrar las sub habilidades más representativas dentro del grupo de Motivación y Valores.

Gráfico No.13



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

Las sub habilidades que se expresaron en el gráfico son las más destacadas y las que más respuestas tuvieron en las encuestas realizadas. En el gráfico cada columna se expresa por el mayor número de preguntas contestadas con respecto a la habilidad que se indica. Vemos que existe una tendencia un poco regular en las

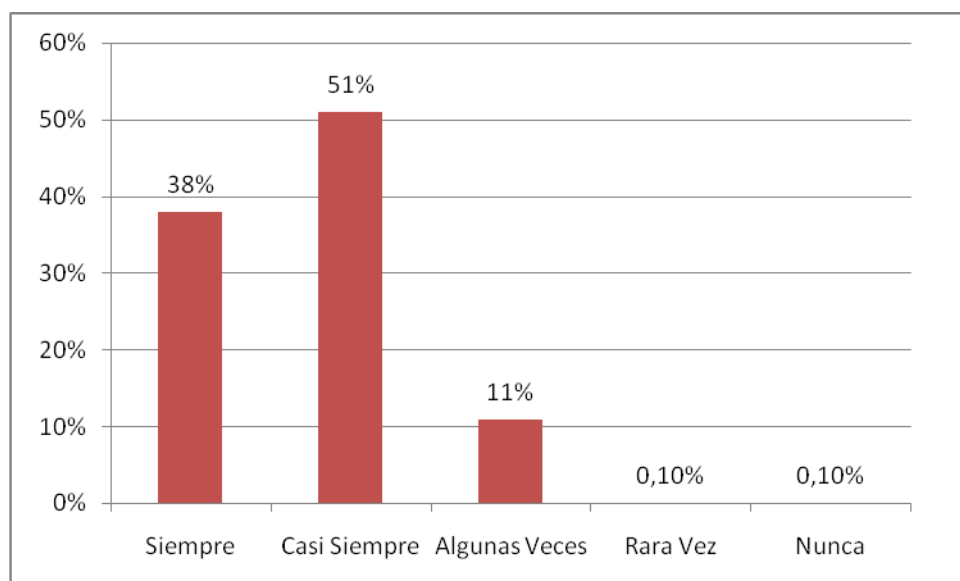
respuestas sin embargo la sub habilidad que se destaca un poco más es la orientación al logro.

4.5.2 Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas que se identificaron en la encuesta fueron muy importantes para determinar como los trabajadores autoevalúan sus capacidades de análisis y razonamiento en situaciones adversas dentro de la organización, como lo es la solución de problemas y toma de decisiones bajo un criterio acertado.

En la tabulación observamos que la mayoría de respuestas se mantienen en un rango de alto de aceptación, como podremos ver predomina la respuesta Casi Siempre, lo que indica que existe un buen uso de estas habilidades por parte de los gerentes encuestados de este sector. Dentro de las preguntas de habilidades analíticas el 38% fueron contestadas con Siempre, 51% Casi Siempre, 11% Algunas Veces, 0,10% Rara Vez y 0,10%. En el siguiente gráfico se puede analizar la tendencia de las respuestas que se obtuvieron con respecto a estas habilidades.

Gráfico No.14



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

Lo que buscamos medir con esto es el identificar problemas y situaciones complejas, detectar amenazas y analizar resultados, estas son cualidades que conforman las habilidades analíticas.

Las habilidades analíticas son de gran importancia en el subsector textil de la gran industria, sobre todo en niveles gerenciales de mayor jerarquía, para así llevar un control y ser más efectivos en la toma de decisiones.

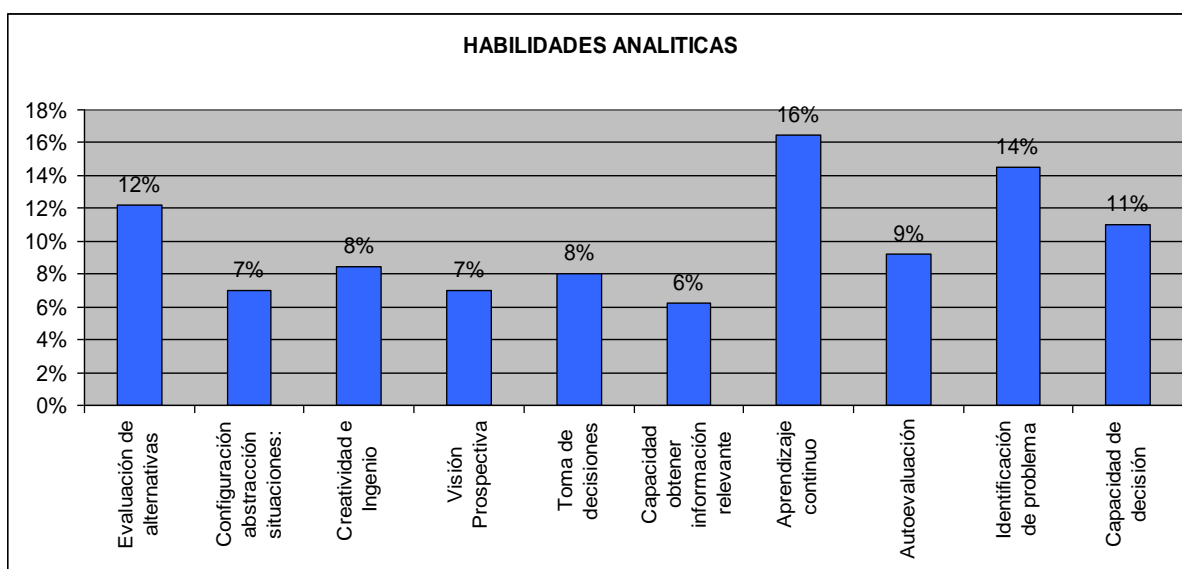
En este aspecto los resultados demuestran que existe una buena predisposición de los trabajadores en cuanto a la solvencia de problemas, así como la capacidad de cada empleado para hacerlo.

En este caso los gerentes de cada departamento de las distintas empresas textiles indicaron en su autoevaluación que no tienen

mayores dificultades en cuanto a la toma de decisiones, ni a la solución de problemas, por lo que se identifica un buen aprovechamiento de casi todas las habilidades analíticas propuestas en la encuesta. Lo que denota una buena eficiencia en el desempeño de los cargos gerenciales tanto los relacionados con la producción como los administrativos.

A continuación está un gráfico para demostrar las sub habilidades más representativas dentro del grupo de habilidades Analíticas.

Gráfico No.15



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

En el gráfico podemos analizar las habilidades que fueron consideradas de mayor importancia por los gerentes encuestados. La sub habilidades que más se destacan en lo analítico es el aprendizaje continuo al igual que la identificación de problemas.

4.5.3 Habilidades Interpersonales.

Las habilidades interpersonales que se buscan en los gerentes de la gran industria es la aptitud para entablar una conversación con las personas para tener éxito en el trabajo. Con esto se logra un entendimiento para satisfacer necesidades dentro de la organización y estas tengan éxito en el cumplimiento de responsabilidades.

“De esta manera para potenciar las habilidades interpersonales en el trabajo se deberá tener en cuenta lo siguiente: Centrarse en la conversación, mostrar disposición, superar la timidez.”³⁶

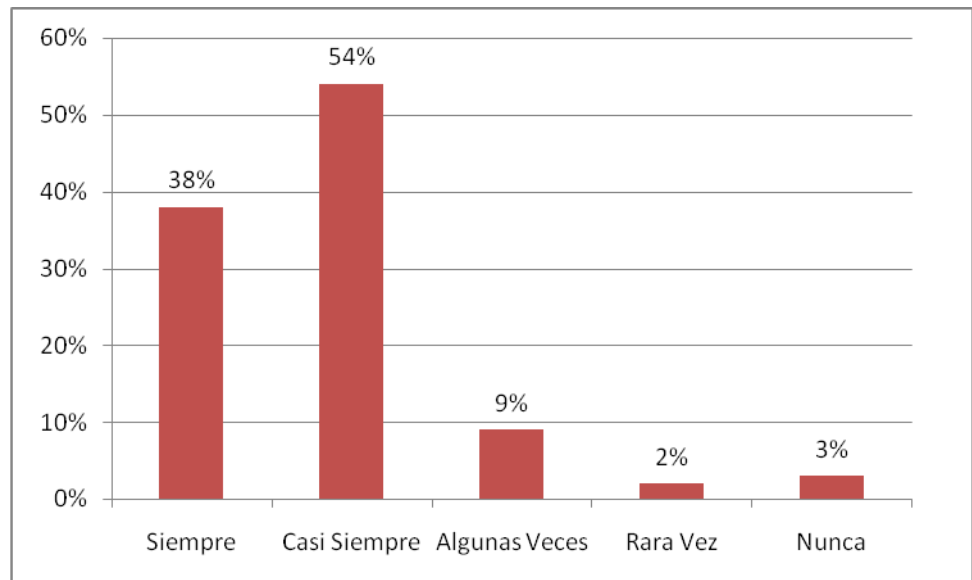
La manera que tengan las personas para desenvolverse será de gran importancia para el logro de metas, más aún desempeñando cargos gerenciales, la comunicación es primordial con los colaboradores, al igual que transmitir confianza y seguridad a los mismos en lo que se quiere expresar.

Dentro de las encuestas realizadas se puede observar un alto rango de escala en las respuestas de habilidades interpersonales, dado a que todos los gerentes aseguran haber establecido siempre una buena comunicación y empatía con los trabajadores. Dentro de las respuestas se que obtuvieron en las encuestas podremos ver

³⁶ DRUCKER, P. “La Gerencia.” Buenos Aires: El Ateneo. 2000

que se tiene una mayor tendencia en las respuestas de alta frecuencia que en este caso son Siempre y Casi siempre. De manera más detallada tenemos en la tabulación: 38% Siempre, 54% Casi Siempre, 5% Algunas Veces, 1% Rara Vez y 2% Nunca. A continuación en el gráfico se indica la tendencia de estos resultados.

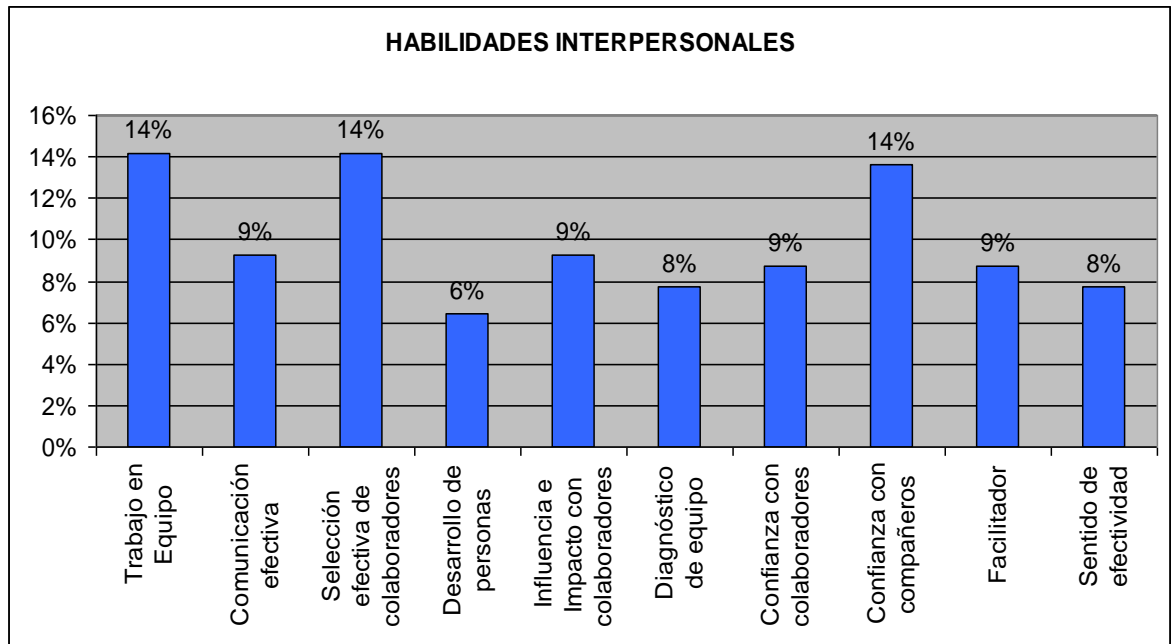
Gráfico No.16



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMA)
Elaborado por: Sebastián Goyes

A continuación está un gráfico para demostrar las sub habilidades más representativas dentro del grupo de Habilidades Interpersonales.

Gráfico No. 17



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

En el gráfico podemos observar las sub habilidades que predominan según los gerentes que fueron encuestados. Podemos ver que las 3 sub habilidades que más se destacan en lo interpersonal son: trabajo en equipo, selección de colaboradores y confianza con compañeros.

4.5.4 Habilidades Emocionales.

Las habilidades emocionales han llegado a tener una gran importancia en el desarrollo personal. En cada instante el ser humano esta experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento ante cada situación de la vida. “Las emociones son experiencias muy complejas y para expresarlas utilizamos una gran variedad de términos, además de gestos y actitudes.”³⁷

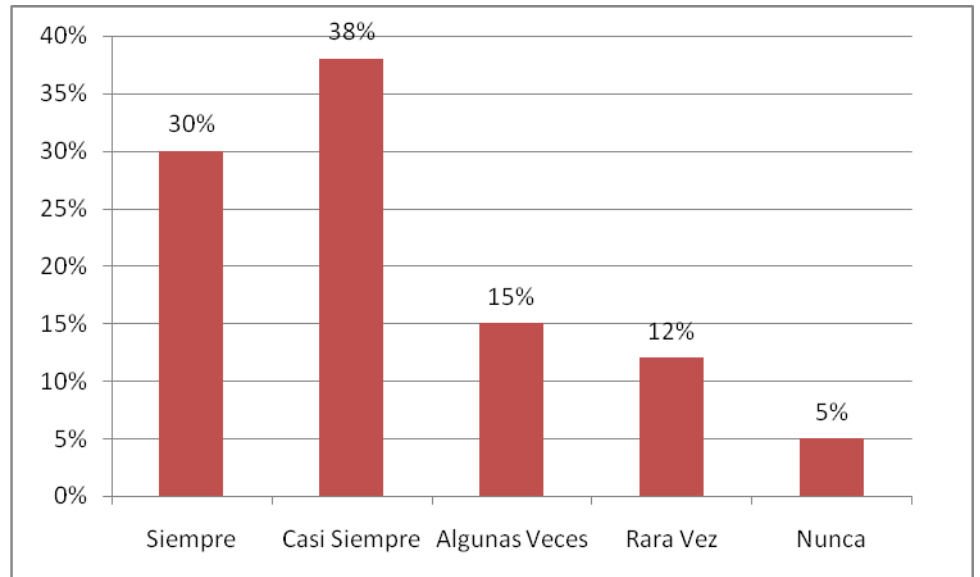
En este sentido, las emociones forman una parte esencial de nuestra existencia, íntimamente vinculadas a nuestras conductas y pensamientos. Por tanto, el conocimiento de las emociones propias y las de los demás y su manejo podría ser un elemento esencial que puede contribuir a mejorar notablemente la adaptación social de una organización.

Las respuestas que obtuvimos con respecto a todas las preguntas utilizadas para las habilidades emocionales son: 30% Siempre, 38% Casi siempre, 15% Algunas Veces, 12% Rara Vez, 5% Nunca. Claramente podremos ver que en las habilidades emocionales a diferencia de las otras, tiene porcentajes de respuestas más variables, hay mayor diversidad de opiniones y

³⁷ DRUCKER, P. “La Gerencia.” Buenos Aires: El Ateneo. 2000, Pág. 40

aptitudes en los gerentes. En el siguiente gráfico veremos la tendencia que estos resultados demuestran.

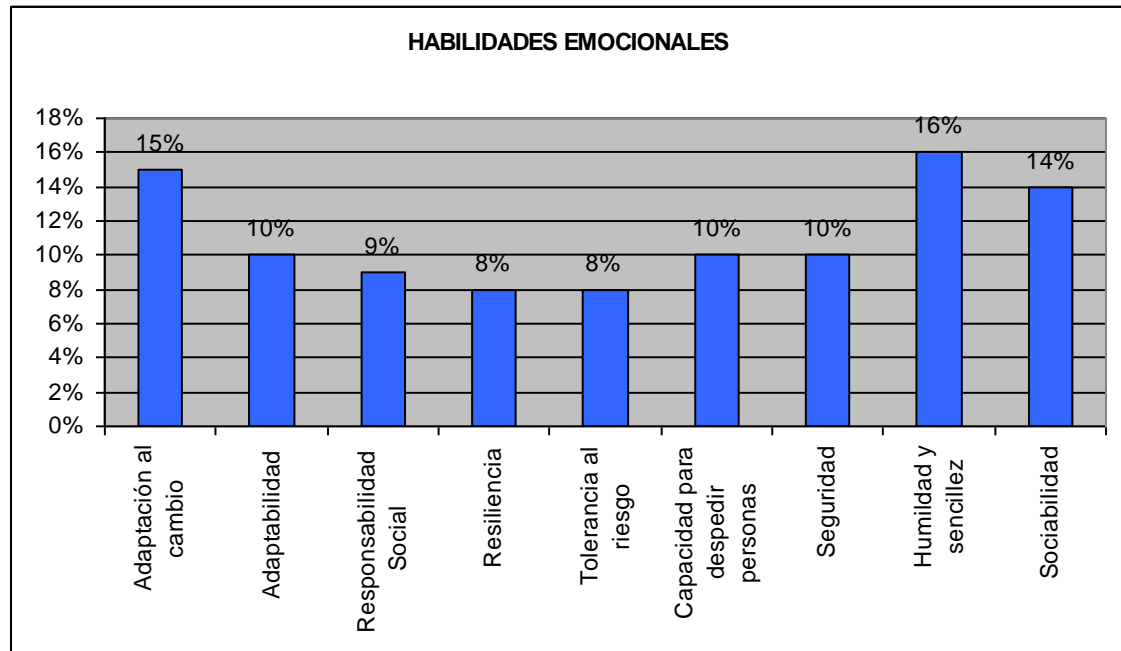
Gráfico No. 18



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

A continuación está un gráfico para demostrar las sub habilidades más representativas dentro del grupo de Habilidades Emocionales.

Gráfico No. 19



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

El gráfico demuestra las diez sub habilidades identificadas y claramente demuestra cuales fueron las más destacadas según las encuestas realizadas a los gerentes. Las más destacadas fueron: humildad y sencillez, adaptación al cambio y sociabilidad.

4.6 Comparación de Habilidades encontradas con las promulgadas por Schein.

Esta comparación de habilidades nos ayudará al análisis de las similitudes en virtudes o deficiencias que Schein propone, ante la realidad del Subsector Textil dentro de la Gran Industria de Quito, que es lo que se investigó mediante encuestas para poder medir el nivel del uso de habilidades gerenciales.

4.6.1 Comparación de Motivación y Valores.

Schein al hablar de Motivación y Valores, destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo y asignaciones, el grado de dedicación de cada uno quien conforme la organización y el ajuste entre los valores e intereses personales, además de los valores e intereses del cargo u organización.

Al analizar las habilidades con las que cuentan los gerentes del sector industrial, medidos a través de las encuestas realizadas, podemos ver que al igual que Schein se considera de gran importancia en la organización, el cumplimiento de objetivos, al igual que la motivación. La falta de motivación y valores, es algo muchas veces puede pasar inadvertida, los gerentes creen que ya

es un punto que se ha tomado en cuenta con respecto a los trabajadores, pero no siempre lo es así, muchas veces en las distintas capacitaciones, charlas y actividades por fomentar esto, se toma en cuenta la motivación, mientras que de valores muy poco se menciona. Si bien es cierto que la motivación incentiva a la organización a cumplir sus metas. Es algo que se debe trabajar en cada colaborador, por el hecho que es uno de los factores que puede ayudar al mejoramiento del desempeño, no hay que dejar de lado la importancia de los valores y el efecto que el fomentar principios éticos y morales puede tener en la empresa.

Todo esto contribuye a una buena ética empresarial que es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. “La ética empresarial, supone que sus principios son los mismos de la moral general.”³⁸ Esto hace que se mantenga una preocupación por los empleados en cuanto a calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad; proporcionándoles dignidad y respeto, el trabajador estará feliz y motivado por producir calidad.

4.6.2 Comparación de Habilidades Analíticas.

Schein afirma que las habilidades intelectuales son necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Se enfoca a la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones

³⁸ www.uprh.edu/exegesis/ano10/v27/erosario.html

complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

En las habilidades encontradas que vemos en el subsector textil se identificó bastante lo que la capacidad de resolver problemas, lo que muchos gerentes afirman tener plena confianza en sí mismos, el 62% de los gerentes manifestaron tener las mejores capacidades para resolución de problemas.

En cuanto a la capacidad de síntesis e interpretación de información al igual que el conocerse a sí mismos en sus motivaciones, fortalezas y debilidades, vimos ciertas deficiencias en 6% que si bien no es una cifra alta, es algo que se debe trabajar con charlas motivacionales y ejercicios para desarrollar la capacidad de síntesis.

La capacidad de síntesis e interpretación de información en los gerentes es elemental para resolver muchas adversidades y para cumplir con todo lo que requiera su trabajo.

El conocerse a si mismo en fortalezas y debilidades ayudará a rectificar rápidamente cualquier error cometido para remendarlo, de igual manera esto permitirá ver las mismas deficiencias o virtudes en los colaboradores.

Esas son las deficiencias que se pudieron analizar con respecto a las habilidades analíticas, que son de gran importancia y que se deben reforzar.

4.6.3 Comparación de Habilidades Interpersonales.

Schein propone que 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.

Comparando con las habilidades encontradas en la investigación podemos ver que no existe muchas diferencias ni deficiencias en lo que Schein propone dado a que en cuestiones de relacionarse con personas tanto al exterior como al interior, es algo que si se ha trabajado de buena manera en las empresas del subsector textil de igual manera se ha trabajado en lo que es comunicación interpersonal y un desarrollo de ambiente de colaboración, sin embargo se necesita trabajar un poco mas en la recepción e interpretación de ideas por parte de los colaboradores.

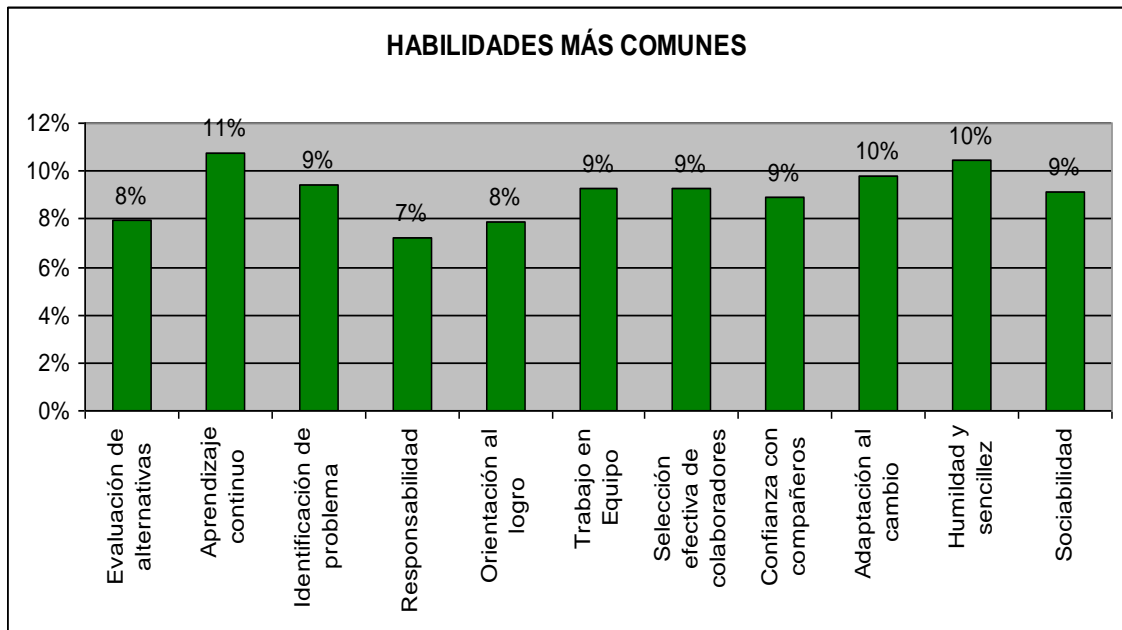
4.6.4 Comparación de Habilidades Emocionales.

Las habilidades emocionales según Schein 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.

Las habilidades emocionales que fueron encontradas fueron enfocadas más hacia lo que es empatía el manejo de emociones con respecto a despidos, reclamos, o llamados de atención, y como actúa el gerente frente a las distintas reacciones de los colaboradores frente a esta situación.

4.7 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de la Gran Industria de Quito.

Gráfico No. 20



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

El listado nos indica que de acuerdo a lo realizado en esta investigación las habilidades más comunes en los Gerentes de la Gran Industria de Quito son las habilidades Motivacionales y Valores, al igual que, Interpersonales dado que sus sub habilidades son las que más se manifiestan en el comportamiento y desempeño de los gerentes.

4.8 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para ejercer cargos de Gerentes de la Gran Industria de Quito.

Sub Habilidad	Habilidad
Capacidad para despedir personas	Analítica
Seguridad	Emocional
Humildad y Sencillez	Emocional
Sociabilidad	Emocional
Responsabilidad Social	Emocional
Empatía	Emocional
Confianza con Compañeros	Interpersonal
Tolerancia al Riesgo	Emocional

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Sebastián Goyes

En el listado se evidencia claramente que aparentemente las habilidades menos comunes en los cargos de Gerentes de la gran Industria de Quito son las Emocionales, dado que varias de sus sub habilidades por lo que cada una representa no tienen tanta relevancia como otras al momento de desempeñar cargos gerenciales.

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las habilidades gerenciales son cualidades y capacidades que siempre permitirán ejercer las funciones y tareas propias de la gerencia. Existen muchas propuestas de habilidades gerenciales expuestas por varios estudiosos de la materia y todas son muy valiosas al momento de analizar la realidad de las organizaciones y empresas, y, en cierto punto muchas de ellas se complementan o se asimilan. Lo valioso de la presente disertación ha sido identificar y analizar las Habilidades Gerenciales presentes en el sector en estudio, cuyos resultados se obtuvieron del procedimiento de 53 encuestas, realizadas a los gerentes de las empresas con mejor posicionamiento en el mercado, según la Superintendencia de Compañías, de acuerdo a la Clasificación CIIU 2007.

En la investigación se observó que la diferencia entre géneros en los gerentes era muy distante. En la muestra de 53 encuestados, 46 eran hombres y tan solo 7 mujeres, lo que indica una tendencia muy marcada en este sector en el momento de elegir gerentes para los distintos departamentos o gerencias, en todas las empresas investigadas, el número de mujeres que se desempeñaban en cargos gerenciales era un rango de 1 a 3 por empresa, sin embargo, a pesar de ser menos en número tienen un desempeño muy destacable en Habilidades Emocionales y Analíticas.

Durante la investigación se pudo ver que el desempeño de cada gerente era distinto, porque cada uno dependiendo de sus tareas o el área en que trabajaba, se maneja con distintas habilidades.

El siguiente cuadro hace referencia a las habilidades que cada gerente maneja dependiendo su área de trabajo:

	Gerentes	Nivel	Habilidades		
Administrativos	General	1	Emocionales	Interpersonales	Motivacionales
	RR.HH	2			
	Financiero	2			
	Marketing	2			
	Ventas	2			
	Exportaciones	2			
Operacionales	Productividad	2	Analíticas	Motivacionales	
	Inventarios	2			
	Jefe de Planta	3			
	Jefe de Producto	3			
	Jefe de Compras	3			
	Jefe de Confección	3			
	Jefe Control y Calidad	3			

Fuente: Formulario de Medición Habilidades (FALIMA)
Elaborado por: Sebastian Goyes

Con respecto a los datos que constan en el cuadro, pudimos observar que los gerentes se dividen en dos grupos: Administrativos y Operacionales. El primer grupo es aquellos que conocen de más temas administrativos, tienen una mejor formación académica y se desenvuelven un poco mejor; mientras que el segundo grupo son aquellos gerentes que tienen mayores conocimientos operacionales, y

vinculados con la creación del producto en sí, aquellos que tienen mayor contacto con maquinarias y que manejan un mayor número de trabajadores que los otros, su formación académica puede ser no tan desarrollada como la de los otros gerentes. También muchos de ellos dependiendo de la empresa no son considerados como gerentes, sino como jefes. Los gerentes operacionales cuya mayoría son de tercer nivel jerárquico, en las encuestas se destacaban en habilidades analíticas y en motivación y valores; este tipo de gerentes trabajan con procesos y tiempos a cumplir, sus metas son a corto plazo y buscan no retrasar a los otros departamentos de la empresa, están más pendientes del ritmo de trabajo que se lleva, no requieren de tanta socialización.

Los gerentes administrativos quienes en su mayoría son de 2do nivel jerárquico, en su trabajo tienen que tratar con más personas, y no regirse tanto a los tiempos sino a la eficiencia y cumplimiento que tengan; tienen una mayor tendencia a habilidades emocionales e interpersonales.

En los resultados obtenidos los Gerentes de 2do nivel se desempeñan mejor en el uso de las habilidades Analíticas, Interpersonales y Emocionales, eso no quiere decir que los otros gerentes de 1er y 3er nivel no se desempeñen en esto, simplemente que los de 2do nivel se manejan mejor en esto dada que su experiencia en el trato con el personal es mayor y que igual sus funciones y experiencias laborales son más cercanas a la parte operativa de estas empresas.

Sus decisiones son determinantes para impulsar cada departamento en el que se desenvuelvan, y es importante tomar en cuenta todos los departamentos en las

empresas textiles dependen el uno del otro para seguir con sus procesos en los tiempos establecidos.

Lo que se busca con el conocimiento de las habilidades gerenciales es mejorar el rendimiento de los gerentes que son tan importantes para una empresa, dado el número de trabajadores que cada gerente maneja en una empresa y la repercusión que todos causan en el fomentar estas capacidades, habilidades, y en fomentar los cambios que guíen a un mejor desempeño, cambios que guíen al éxito.

Finalmente se recomienda ejercer una medición de habilidades gerenciales en el subsector mediante evaluaciones constantes, a su personal y los trabajadores en un período determinado, para tomar decisiones con respecto a si se desempeñan bien las personas en sus cargos.

Erradicar la falta de conocimiento de las habilidades gerenciales, tanto en un ámbito empresarial como educativo.

Incentivar el uso de habilidades gerenciales en el subsector mediante capacitaciones y talleres.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

CALIDAD

Es una forma de hacer las cosas en la que, fundamentalmente, predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados, con la participación activa de todas las áreas de la empresa.

CAMBIO

El cambio es la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior, que le sucede; es el paso de un estado a otro.

CAPACIDAD

Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

COLABORADOR

Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.

COMPETENCIA

Es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Spencer y Spencer (1993)

DESARROLLO

Crecimiento o mejora de un aspecto físico, intelectual o moral.

EMPRESA

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, dedicada a actividades industriales con fines lucrativos.

ENCUESTA

Cuestionario que recoge datos mediante consulta o interrogatorio a un número determinado de personas, sobre un asunto en particular.

ESCALA LIKERT

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

GESTIÓN

Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.

HABILIDAD

Capacidad y disposición para hacer algo; es la destreza para ejecutar un trabajo

HABILIDADES GERENCIALES

Se definen como un cúmulo de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa en calidad de gerente.

HABILIDADES CONCEPTUALES

Es la capacidad de pensamiento estratégico, planificación, análisis, toma de decisiones acertadas y generación de nuevas ideas en beneficio de la organización integral.

HABILIDADES INTERPERSONALES

Es la capacidad para entender y escuchar a los demás y lograr una relación armónica que conduzca a un crecimiento colectivo.

HABILIDADES TECNICAS

Es la capacidad técnica para planificar, organizar, realizar y controlar proyectos con eficiencia.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es la capacidad de conocer, analizar y canalizar las emociones y sentimientos de uno mismo para bien propio y de los demás. Incluye la capacidad de entender las emociones de los demás.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se preocupa primordialmente por describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Caracteriza un fenómeno o una situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores.

INVESTIGACION EXPLORATORIA

Es un proceso metódico y sistemático en base a una exploración de temas, tanto como sea posible, para resolver un problema planteado que genera nuevos conocimientos.

LIDERAZGO

Es la capacidad de influir en otros de forma eficaz y eficiente para que colaboren y se involucren en proyectos de beneficio colectivo.

MOTIVAR

Es el proceso de descubrir los potenciales que tienen las personas y ponerlos a funcionar en su máxima expresión.

REPRESENTANTE LEGAL

Es la persona que a través de una autorización reglamentaria representa a los socios de la empresa para realizar las actividades propias del funcionamiento de la misma.

ROL

Es la ocupación que una persona cumple dentro de la estructura organizacional o social.

SECTOR INDUSTRIAL

Es el conjunto de organizaciones con características similares cuya tarea es transformar materias primas o insumos en productos terminados para luego venderlos.

VALORES HUMANOS

Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abuljanova SlausKaia, K. a. , 1989, La personalidad en la actividad vital. La actividad y la comunicación. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Pág. 45
- Alabart Pino, Y., 2003, Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana. Pág. 34
- BELKER, Loren B. Gerente por primera vez. Editorial Mc Graw-Hill, 1999.
- BELL CHIP, R. El gerente como mentor. 2005
- BRAVERMAN, Jerome. Toma de Decisiones en Administración. 2001. Pág. 34,56,78,37
- Carnota, O., 1985, Curso de Administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- Carnota, O., 1990, Teoría y práctica de la dirección social. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
- CROSBY Philip. Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 1994.

- Davis, k., y Newstrom, J.W., 1997,. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava edición. Mc Graw-Hill. México.
- DRUCKER, Peter. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 1998. Pág. 13, 45, 56, 78, 89
- Ecuador. CENDES. “Estudio del Mercado Ecuatoriano de fibras sintéticas y artificiales”. 1978. Quito
- ERTEL Danny. Negociación 2.000. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- FARSON Richard. Administración de lo Absurdo. Editorial Prentice Hall, 1996.
- GINEBRA Joan. El Liderazgo y la Acción mitos y realidades. Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- Goldsmith, J. y Cloke, K., 1996, leadership improvement program. C.E.D. Formatur.
- Heredia, R. 1995, Dirección Integrada de Proyecto – DIP - . Segunda edición. EscuelaTécnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. España.

- HELLRIEGEL DON, Jackson Susan E. & Slocum John W. Jr. (2005), *Administración, un enfoque basado en competencias*, Thomson, décima edición, México.
- HUERTA, Juan José. Desarrollo de Habilidades Gerenciales. 2006
- KIERNAN Matthew. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Editorial Prentice Hall, 1996.
- KHEMARHEM, S, El control de Gestión. 2000
- KOTTER, Jhon P. Las Nuevas Reglas en los Negocios. Editorial Prentice Hall, 1996.
- Lafarga, Jean; Gómez, José. Desarrollo del potencial humano. Editorial trillas, México Tomo1.
- MALOTT, María E. Paradoja de cambio organizacional: estrategias efectivas con procesos estables. Editorial Trillas, 2001.
- Sims, H. P. y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. (Sage, Newbury Park, CA.).
- MC CAY, J.T. Administración del Tiempo. Editorial Prentice Hall, 1996.

- MCFARLAND Lynne Joy. Liderazgo para el Siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- Pauline Graham, 1997, Mary Parker Follett. Precursora de la administración. Mc Graw-Hil Interamericana. México.
- POINI Mario. “Organización de la Industria Textil”. 1989. España. Ibérico Europea de Ediciones.
- RAMIREZ David. Empresas Competitivas. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- RAU, John. Secretos de la jungla corporativa. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
- RICKARDS, Tudor. La creatividad y la administración del cambio. Editorial Oxford University Press, 2001.
- ROSE, T.G, Control de Gestión. 2005

ANEXO # 1**Habilidades Motivación y Valores:**

#	Pregunta:
5	Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.
9	Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.
13	Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.
17	Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.
22	Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
23	Propicia actividades de trabajo auto dirigido.
25	Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
33	Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.
35	Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.
38	Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.
46	Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
54	Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
55	Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
57	Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.
58	Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
59	Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.
63	Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.
64	Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.
73	Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
78	Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

ANEXO # 2**Habilidades Analíticas.**

#	Pregunta:
3	Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.
1	Aprende rápidamente a partir de la experiencia.
7	Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.
15	Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
19	Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.
20	Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.
27	Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
30	Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.
31	Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.
36	Toma decisiones independientes de la opinión de otras personas.
42	Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
49	Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.
50	Analiza cada situación como única.
60	Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
61	Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.
65	Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
67	Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
68	Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.
74	Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.
77	Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

ANEXO # 3**Habilidades interpersonales.**

#	Pregunta:
4	Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.
8	Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
12	Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
16	Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
21	Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
26	Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.
28	Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.
29	Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.
37	Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.
39	Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.
44	Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
51	Comparte información valiosa con sus compañeros.
52	Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
53	Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.
62	Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.
69	Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
70	Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.
71	Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.
72	Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.
79	Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

ANEXO # 4**Habilidades emocionales.**

#	Pregunta:
2	Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
6	Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.
10	Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
11	Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.
14	- Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
18	Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.
24	Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
32	Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.
34	Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.
40	Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
41	- Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.
43	Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.
45	Genera relaciones productivas en la organización.
47	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
48	Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.
56	Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.
66	Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
75	Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.
76	Da paso a situaciones de riegos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.
80	- Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.

ANEXO # 5

	RANKING 2007	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	CIUDAD	ACTIVIDAD ECONÓMICA CIIU REV. 3	CIIU LITERAL
1	10	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1511.0.00
2	698	ELABORADOS CARNICOS SA ECARNI	QUITO	D. INTUSTRIAS	D1511.0.00
3	u47	FABRICA JURIS CIA LTDA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1511.1.02
4	371	PROVEFRUT PROCESADORA DE VEGETALES Y FRUTAS TROPICALES S.A.	QUITO	D.INDUSTRIAS	D1513o0.01
u	165	ECUAJUGOS SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1513.0.03
6	923	SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SIPIA S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1513.2.00
7	64	INDUSTRIAL DANEC SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1514.0.00
8	211	PALMERAS DE LOS ANDES SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1514.0.00
9	303	PALMERAS DEL ECUADOR SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1514.0.00
10	46	INDUSTRIAS ALES cA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1514.0.01
11	986	ACOPIO DE GRASAS S.An ACOGRASAS	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1514.0.01
12	517	EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1520.0.01
13	872	SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA ELORDEÑO S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1520.0.02
14	917	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIoS ALPIECUADOR S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1520/1.09
15	526	POLLO FAVORITO SA POFASA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1533.0.01
16	175	MODERNA ALIMENTOS S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1541.0.00
17	32w	INDUSTRIAL SURINDU S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1541.2.01
18	CONFITECA C.A.	QUITO	D. INDUSTRIA S	D1543.1.01	
19	742	CADBURY ADAMS ECUADOR S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1543.1.03
20	816	INDUSTRIAL DE GASEOSAS S.A.	QUITO	D.INDWSTRIAS	D1u49.p.05
r	446	LEVAPAN DEL ECUADOR SA	QUITO D. INDUSTRIA S	D1549.9.01	
22	34	ECUQDOR BOTTLING COMPANY CORP.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1554.0.01
23	r12	TJE TESALIA SPRINGS COMPANY S>A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1554.0.02
24	522	INDUSTRIAS DEL TABACO ALIMENTOS Y BEBIDAS S.A. ITABSA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1600.0.00
25	174	TABACALERA ANDINA SA TANASA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1600.0.02

2 6	284	LA INTERNACIONAL SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1711.2.01
2 7	384	TEJIDOS PINTEX SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1721.0.00
2 8	578	LANAFIT SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1729.0.08
2 9	750	SINTOFIL C.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1729.0.08
3 0	591	S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1730.1.00
3 1	554	INGESA S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1730.1.02
3 2	640	CREACIONES ROSE CIA. LTDA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1810.0.00
3 3	955	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1810.0.00
3 4	199	AGLOMERADOS COTOPAXI SOCIEDAD ANONIMA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2021.0.01
3 5	260	ENCHAPES DECORATIVOS SA ENDESA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2021.0.01
3 6	922	SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2101.1.03
3 7	132	PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2101.1.05
3 8	560	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2102.0.01
3 9	911	INDUSTRIA CARTONERA ASOCIADA SA INCASA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2102.0.01
4 0	948	INDUSTRIAS OMEGA SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2109.1.00
4 1	492	IMPRESA MARISCAL CIA LTDA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2211.0.01
4 2	676	BICO INTERNACIONAL S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2211.0.01
4 3	968	EDITORES E IMPRESORES EDIMPRES SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2212.0.00
4 4	184	GRUPO EL COMERCIO C.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2221.0.00
4 5	661	OFFSETEC SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2221.0.00
4 6	905	EDIECUATORIAL S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2222.0.00
4 7	214	BOPP DEL ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2413.0.00
4 8	250	SIGMAPLAST S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2413.0.07
4 9	734	POLIFILM CIA. LTDA.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2413.0.09
5 0	390	BASF ECUATORIANA SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2421.0.00
5 1	581	M-I OVERSEAS LIMITED	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2421.0.00
5 2	216	PINTURAS CONDOR SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2422.0.00
5 3	75	QUIFATEX SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2423.0.00
5 4	206	BRISTOL-MYERS SQUIBB ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2423.0.00
5 5	262	ROCHE ECUADOR S.A.	QUITO	D> INEUSTRIAS	D2423.0.00
5 6	266	LABORAVORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS ECUATORIANOS	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2423.0.00

		LIFE			
5 7	271	N_VARTIS ECUADOR S.A>	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2423.0.00
5 8 3 6 0	SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2423.0.00	
5 9	455	MeRCK SHARP & DOHME (INTER AMEZICAN) CORPORATION	QUITO	D. INDUSTRIAS	d2423.0.00
6 0	543	INTERAMERICANA DE PRODUCTOS QUIMICOS DEL "ECUADOR S.A. INTERQUIMEC	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2423.0.02
6 1	494	JABONERIA WILSON SA	QUITO	D. INDUWTRIAS	D2424.0.02
6 2	678	CLOROX DEL ECUADOR S.A. ECUAOLOROX	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2424.0.02
6 3	72	YANBAL ECUADOR S.A. QUITO	D. INDUSTRIAS	F2424.2.01	
6 4	859	ORIFLAME DEL ECUADOR S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2424.2.01
6 5	790	NEYPLEX CIA LTDA	QUITO	D. INDUSTRYAS	D2520.1.05
6 6	169	EDESA SA QUITO	D. INDUSTRIAS	D2691.p.01	
6 7	60	LAFARGE CEMENTOS S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2694.0.00
6 8	582	ETERNIT ECUATORIANA SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2694.0.00
6 9	90	NOVACERO S.A	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2750.0.00
7 0	434	CUFIERTAS DEL ECUADOR KU-BIEC S.A.	qUITO	D. YNDuSTRIAS	D2710.0.0p
7 1	417	CONDUIT DEL ECUADOR SA	QUITO	D."INLUSTRIAS	D2710.1.02
7 2	32	ACERIA FEL ECUADOR CA ADELCA.	QUITO	D. INDUSTZIAS	D2732.0.01
7 3	809	SIDERURGICa ECUATORIANA SA SIDECA QUITO	D. INDUSTRIAS	D2811.0.00	
7 4	546	TENARIS GLOBAL SERVICES ECUADOR S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2891.0.00
7 5	918	UMCO S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2893.0.00
7 6	94	IDEAL ALAMBREC SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2899.0.01
7 7	759	ECUATORIANA DE ARTEFACTOS SA ECASA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D2930.0.00
7 8	8	OMNIBUS BB TRANSPORTES SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3410.0.00
7 9	61	MANUFACTURA[ARMADURIAS Y REPUESTOS ECUATORIANOS SA MARESA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3410.0.00
8 0	97	IYMEWA S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3410.0.00
8 1	229	ELASTO SA	QUIVO	D. INDUSTRIAS	D3430.0.00
8 8	861	METALTRONIC S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3430.0.00

2					
8 3	965	DOMIZIL MUEBLES Y AUTOPARTES SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3430.0.00
8 4	663	ATU ARTICULOS DE ACERO SA	QUITÍ	D. INDUSTRIAS	D3610.0.01
8 5	277	CHAIDE Y CHAIDE SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3610.0.05
· 6	913	TEXTILES EL RAYO C LTDA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3699.1.01
8 6	913	TEXTILES EL RAYO C LTDA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D3699.1.01