PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA OBTENCIÓN DEL TITULO DE

INGENIERIA COMERCIAL

YELITZA ALBANNY REVELO GUTIÉRREZ

DIRECTORA

ING. FABIOLA JARRÍN JARAMILLO

QUITO, FEBRERO 2011

DIRECTOR E INFORMANTES

Esta Disertación de Grado tiene como Directora a la Ing. Fabiola Jarrín Jaramillo y como Informantes a la Psga. Jackeline Arellano y al Máster Víctor René Tola Jaramillo

DEDICATORIA

Dedico esta Disertación a mi hija Yelitza Anahí, a mi esposo Diego y mi querida madre Nelly.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer con todo el corazón a mi familia amada por su ayuda incondicional a la consecución de mi carrera universitaria. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus profesores; por su profesionalismo, el buen ejemplo y la guía constante que supieron dar a sus alumnos. Al grupo de investigación FALIMAR que emprendió el Proyecto de investigación Habilidades Requeridas para desempeñar Cargos Gerenciales en las PYME's de la Industria Manufacturera de Quito e hizo participes a los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 5
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 6
1.4.1. Objetivo general, 6
1.4.2. Objetivos específicos, 6
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6
1.5.1. Importancia del Proyecto, 6
1.5.2. Justificación Teórica, 10
1.5.3. Justificación Metodológica, 10
1.5.4. Justificación Práctica, 11
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 12
1.7. MARCO DE REFERENCIA, 14
1.7.1. Marco Teórico, 14

2. MARCO METODOLOGICO, 18

2.1. METODOLOGÍA, 18
2.1.1. Tipo de investigación, 18
2.1.2. Métodos de Investigación, 19
2.1.3. Técnicas de Recolección de Información, 19
2.1.3.1. Fuentes Primarias, 19
2.1.3.2. Fuentes Secundarias, 19
2.1.3.3. Procesamiento de Datos, 20
2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 21
2.1.5. Método Estadístico, 21
2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO, 22

LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 23

3.1. ENTORNO GLOBAL, 23
3.1.1. Entorno General, 23
3.1.1.1. Globalización, 23
3.1.1.2. Tecnología, 25
3.1.1.3. Economía, 25
3.1.1.4. Política y Legislación, 28
3.1.1.5. Negocios Internacionales (Comercio mundial), 29
3.1.1.6. Cultura, 31

3.1.1.7. Diversidad laboral, 32
3.1.2. Fuerzas competitivas en el sector industrial, 32
3.1.2.1. Competidores, 32
3.1.2.2. Nuevos participantes, 33
3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos, 34
3.1.2.4. Clientes, 35
3.1.2.5. Proveedores, 35
3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 36
3.2.1. Sectores manufactureros y su clasificación CIIU, 36
3.3. PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIÓNES, 39
3.3.1. Reseña histórica, 39
3.3.2. Características y productos del Subsector, 50
3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local, 61
3.3.4. Desventajas en el contexto local, 62
3.3.5. Recurso Humano, 62
3.3.6. Presencia del Marketing, 64
3.3.7. Proveedores y clientes, 65
3.3.8. Tipos de Financiamiento, 66
3.3.9. Alcance comercial, 68
3.3.10. Comparación con el enfoque global, 69
3.3.11. Responsabilidad social, 69

4. HABILIDADES GERENCIALES, 71

4.1. ROL DE UN GERENTE, 71
4.1.1. Niveles Gerenciales, 72
4.1.1.1. Niveles gerenciales en la PYME's, 72
4.1.1.2. Niveles gerenciales del Sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, 73
4.1.2. Funciones del Gerente General, 74
4.1.2.1. Funciones del Gerente General de la PYME, 74
4.1.2.2. Funciones del Gerente general del Sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, 75
4.1.3. Los Gerentes Funcionales, 76
4.1.3.1. Los Gerentes Funcionales de las PYME's, 77
4.1.3.2. Los Gerentes Funcionales del Sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, 77
4.2. HABILIDADES GERENCIALES, 77
4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales, 77
4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 87

4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 89
4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences), 91
4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales, 94
4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 95
4.3.1. Quien es Edgar H. Schein, 95
4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo, 96
4.3.3. Habilidades Propuestas, 97
4.3.3.1. Habilidades Analíticas, 97
4.3.3.2. Habilidades Emocionales, 97
4.3.3.3. Habilidades de Motivación y Valores, 98
4.3.3.4. Habilidades Interpersonales, 98

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUB SECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES, EN LAS PYMES DE QUITO, 100

5.1. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES : ANALÍTICAS, EMOCIONALES, INTERPERSONALES Y DE MOTIVACIÓN Y VALORES, 100
5.2. COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUBSECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES, CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 102
5.2.1. Comparación de Habilidades Analíticas, 102
5.2.2. Comparación de Habilidades Emocionales, 105
5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales, 108
5.2.4. Comparación de Motivación y Valores, 111
5.3. LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUBSECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES, 114
5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 116
5.4.1. Por subsector, 116
5.4.2. Por Nivel Jerárquico, 121
5.4.3. Por Género, 124
5.4.4. Por Rango de Edad, 127
5.4.5. Por Años de Experiencia en el Cargo, 131
5.4.6. Por Formación Académica, 135
5.4.7. Por Perfil Profesional, 139
5.4.8. Por Número de Empleados, 143

5.5. GRUPOS PREDOMINANTES POR VARIABLES, 145
5.5.1. Subsector Predominante, 145
5.5.2. Nivel Jerárquico Predominante, 148
5.5.3. Género Predominante, 150
5.5.4. Rango de Edad Predominante, 152
5.5.5. Rango de Años de Experiencia Predominante, 154
5.5.6. Formación Académica Predominante, 156
5.5.7. Perfil Profesional Predominante, 158
5.6. LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUBSECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES, 160

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 162

6.1. CONCLUSIONES, 162
6.2. RECOMENDACIONES, 167

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 169

BIBLIOGRAFÍA, 186

LIBROS, 186
PÁGINAS DE INTERNET, 187

ABSTRACT, 191

ESPAÑOL, 191
INGLÉS, 192

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la importancia para el desarrollo económico y social que representan las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, y la necesidad de dotar a sus Gerentes y propietarios de todas las herramientas para desarrollar sus habilidades y administrar sus empresas de manera exitosa; surge esta investigación denominada Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYME's de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Productos Textiles.

Se propone evaluar las habilidades de los Gerentes desde la propuesta del Psicólogo estadounidense Edgar Schein, quien agrupa diferentes habilidades y capacidades en cuatro grupos que son: Habilidades Analíticas, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Motivación y Valores y Habilidades Emocionales.

Se investigó aspectos como: la globalización, economía, tecnología, política, negocios internacionales, cultura, diversidad laboral, competidores, proveedores, reseña histórica, fuentes de financiamiento de la industria del sector textil en el contextos mundial y local; además se estudió los diferentes niveles gerenciales que existen en las PYME's y qué funciones desempeñan estos Gerentes.

Los resultados de esta investigación son de mucho interés para la sociedad ecuatoriana ya que servirán para mejorar propuestas académicas de universidades, los gerentes buscarán capacitación adecuada, las PYME's serán mejor administradas, se fortalecerá la

responsabilidad social de estos entes, el Gobierno puede manejar políticas que apoyen concretamente a la pequeña y mediana empresa.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el 90% de las empresas son pequeñas y medianas empresas. Su importancia para el desarrollo económico y social es significativa debido a la generación de empleo, ventas al exterior, impuestos que generan, movimiento de la producción de bienes y servicios nacionales.

A pesar de su trascendencia las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos grandes como: como limitado acceso al crédito, ausencia de políticas de gobierno para este sector, pobre acceso a la tecnología, equipos de producción ineficientes; causados en primera instancia por una administración no eficaz, dispersa, sin apoyo y sin herramientas para hacer de su gente un verdadero motor de crecimiento para la propia empresa y la sociedad.

Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas las manejan en su mayoría con su conocimiento empírico acerca del sector, algunas empresas son de tipo familiar por lo tanto con una administración heredada. Esto nos hace interpretar que tal vez estos entes no estén correctamente manejados o por lo menos que no aprovechan todo su potencial. Pero a pesar de todo en la realidad las PYME’s mueven recursos y generan riqueza.

Estudiaremos entonces a sus gerentes, a sus dueños en muchos casos, a quién administra la empresa y la lleva la consecución de sus metas; he identificaremos las habilidades gerenciales presentes en su diario regir, para disponer en el futuro de una herramienta y ofrecer proyectos educativos acordes a las necesidades de las PYME’s.

Los mismos Gerentes que colaboren con nuestra investigación podrán ser consientes de las habilidades, el liderazgo y otras herramientas necesarias para la correcta administración de su ente productivo.

CAPITULO 1

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

> A inicios del siglo XXI, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, esto incluye también a las PYMES, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.[1]

La industria textil en nuestro país tiene una reseña histórica desde tiempos precolombinos, y ha contado con épocas de auge y de crisis también, en Ecuador su mayor desarrollo ha sido en talleres artesanales aunque en la actualidad también se cuenta con una sólida industria textil, que trata de abrirse campos comerciales a nivel mundial.

Las PYMES textiles, al igual que el resto de pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, son motor de desarrollo del país; generan fuentes de empleo, brindan bienestar a la sociedad, apoyan al sistema productivo de gran escala, son ejemplo de innovación y emprendimiento, pagan sus impuestos y

[1] JARRÍN F. (2010). ***Esquema de Presentación de Proyectos de Investigación Presupuesto PUCE 2010. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito***. Ecuador.

apoyan a una cultura que fomenta valorar el producto ecuatoriano antes que consumir un producto extranjero.

Las PYME's se han manejado como sociedades familiares, con gerencias heredadas; personal muy poco capacitado en temas administrativos – gerenciales; que ante problemas como bajas ventas, falta de fuentes de financiamiento o problemas políticos - legales; no han sabido manejarse de la manera correcta, obligando en muchos casos a que las PYME's cierren sus puertas, creando desempleo, pérdidas financieras a sus dueños, pagos incumplidos de préstamos bancarios y una serie de consecuencias negativas adicionales.

Por estos motivos se plantea como tema de investigación al tema Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Productos Textiles; este proyecto de investigación liderado por la Ing. Fabiola Jarrín pretende identificar en los gerentes de estas pequeñas y medianas empresas las habilidades: Analíticas, Interpersonales, Emocionales y la Motivación y Valores requeridos para desempeñar correctamente cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, específicamente en el Sector Textil y sus subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito, sector: Fabricación de Productos Textiles; contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME’s de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Productos Textiles?

¿Cuáles son las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME’s de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Productos Textiles?

¿Cuáles son las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME’s de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Productos Textiles?

¿Cuáles son las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME’s de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Productos Textiles?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.[2]

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME's.[3]
- Hallar las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME's.[4]
- Ubicar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME's.[5]
- Encontrar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME's.[6]

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Importancia del Proyecto.

La importancia que este proyecto en la sociedad ecuatoriana se plasma principalmente en que nos enfocamos en las pequeñas y medianas

[2] Ibidem, p. 2.
[3] Ibidem, p. 2.
[4] Ibidem, p. 2.
[5] Ibidem, p. 2.
[6] Ibidem, p. 2.

empresas del sector que se han convertido en motor económico en lo que respecta a generación de fuentes de empleo, exportaciones, competitividad, aumento del PIB y otros. Al identificar las habilidades presentes en sus líderes, tendremos un resultado académico y científico substancial. Según el Diario Hoy en su artículo "PYMES responsables" del 01 de julio del 2009, menciona que más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (PYME's).[7]

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYME's en la industria de Quito.[8]

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYME's proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.[9]

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYME's y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.[10]

---

[7] (01/Julio/2009). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html]. **Pymes responsables.** 16 de febrero del 2010.

[8] JARRÍN F. (2010). ***Esquema de Presentación de Proyectos de Investigación Presupuesto PUCE 2010. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito***. Ecuador.

[9] Ibidem, p. 4.

[10] Ibidem, p. 4.

> Por otro lado, la Facultad seguirá robusteciendo la investigación y considerando la misma como la tarea fundamental de la vida académica del docente en acompañamiento con los estudiantes.[11]

- Impacto científico

Desarrollará y fortalecerá la investigación entre docentes y alumnos involucrados en este proyecto. Se obtendrá un valor agregado al conocimiento científico que ya se tiene acerca de las Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein y lo más relevante aplicado a las Pequeñas Empresas del Entorno, ofreciendo a estudiantes, profesores, sociedad y a los mismos empresarios de una base científica de las habilidades presentes o por desarrollar para obtener mejores resultados en sus negocios.

- Impacto educativo.

> Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.[12]

> Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico.[13]

> En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en el

[11]Ibidem, p. 4.
[12]Ibidem, p. 4.
[13] Ibidem, p. 4.

> área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.[14]

- Impacto cultural.

Crea en los docentes y alumnos involucrados en la investigación una cultura de correcta aplicación de los métodos de recolección de información y análisis de los resultados.

Enfocándonos en las habilidades gerenciales que se pretende encontrar en los gerentes de la Pequeña Empresa de la ciudad de Quito, se implantará en la sociedad y en los mismos gerentes encuestados ciertas inquietudes y certezas acerca de las destrezas y prácticas que estás aplicando en su organización y cómo influyen en el éxito de las mismas.

- Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

> Entendiendo a la responsabilidad Social Empresarial como: una nueva forma de gestión, con cual las empresas y organizaciones operan en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.[15]

[14] Ibidem, p. 5.
[15](2005). [http://www.redceres.org/]. **Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. 01 de marzo 2010.**

Podemos asegurar que tanto alumnos, profesionales, profesores, sociedad, gerentes, gobierno comprenderán cuán importante es la buena administración por parte de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas, que tendrán una buena base para aplicar la habilidades motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

1.5.2. Justificación Teórica.

Se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en las materias de Métodos del Trabajo Científico, y la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

1.5.3. Justificación Metodológica.

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, de las cuales 79 empresas pertenecen al Sector Fabricación de Productos Textiles y Sub Sectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, Excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de Cuerdas, Cordeles, Bramantes y Redes; clasificadas según el CIIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.[16]

[16] JARRÍN F. (2010). Op. Cit.. p. 2.

De las 79 empresas que pertenecen a este sector se tomó una muestra de 21 empresas para aplicar la encuesta. El cálculo de esta muestra se logró mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 p * q}{d^2 * (N-1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_a^2 = 1.96^2$ (la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 0,6 % = 0.006)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.006 = 0.9940)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

> El instrumento de medición será la encuesta realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales -FALIMAR, que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo será realizado por estudiantes interesados en formar otro semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado.[17]

1.5.4. Justificación Práctica.

Obtener el Título en Ingeniería Comercial con énfasis en Finanzas y aportar conocimiento acerca de las habilidades gerenciales presentes en los

[17] Ibidem, p. 2.

empresarios de primer y segundo nivel de las Pequeñas y Medianas Industrias de la Industria Manufacturera en la ciudad de Quito.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

> El Universo que estudiaran los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.[18]

Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). El grupo D corresponde a la Industrias Manufactureras que a su vez se divide en 23 sectores. En este caso la investigación se desarrollará dentro del sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores que se investigarán a detalle son: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, compuestos por un total de 79 empresas

Las pequeñas y medianas empresas en la cuales se aplicarán las encuestas y análisis son:

[18] JARRÍN F. (2010). ***Datos proporcionados del Proyectos de Investigación Presupuesto PUCE 2010. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito***. Ecuador.

No.	RAZÓN SOCIAL	CIIU 3	DESCRIPCIÓN CIIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR
1	DURANGO - TEX C.L.	D1712.0.00	Actividades de acabado de textiles por cuenta de terceros, mediante procesos como blanqueo teñido, calandrado, perchado, encojimiento y estampado. Estas actividades pueden realizarse a cambio de una retribución o por contrata.	DURANGO VELA DIEGO EDUARDO	PEQUEÑA	**ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES**
2	PELAEZ HENAO CIA. LTDA.	D1712.0.00		BOLAÑOS PEREZ JOSE DEL CARMEN	PEQUEÑA	
3	SOLUCIONES DE TINTURAS Y TEXTILES SOLTINTEX CIA. LTDA	D1712.0.00		MANTILLA FLORES JOSE AUGUSTO	PEQUEÑA	
4	TINTULAV TINTURA Y LAVADO S.A.	D1712.0.00		NOBOA MARIN GERARDO DAVID	PEQUEÑA	
5	IMPORTADORA Y EXPORTADORA, SOLARON CIA. LTDA.	D1721.0.00	Fabricación de ropa blanca: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, edredones, cobijas, sábanas, paños de mesa en general, ropa de baño, ropa de cocina, etc.	BAE LEE JIN HEE	MEDIANA	**FÁBRICA DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR**
6	NOPERTI CIA LTDA NC	D1721.0.00		ESTUPIÑAN ROMO LEROUX MAZUCA ALICE	MEDIANA	
7	SA TEXTIL SATEX SA	D1721.0.00		MARSETTI BORIERO ARMANDO	MEDIANA	
8	TIENDEC S.A.	D1721.0.00		TINAJERO DELGADO MARIA PATRICIA	MEDIANA	
9	IMPORTADORA MEGATEXTIL CIA. LTDA.	D1721.0.00		OSEJO PAREDES GLORIA ADRIANA	PEQUEÑA	
10	TEXTILES GALAXY, TEXGALAXY CIA. LTDA.	D1721.0.00		YOO KIM MYUNG SUN	PEQUEÑA	
11	TEXTILES PLANOS ANGOSTOS TEXPLAN CIA. LTDA.	D1721.0.00		CARRERA GUERRA ROBER ENRIQUE	PEQUEÑA	
12	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FLORES COMERFLOR C.A	D1721.1.09	Fabricación de otros artículos de lona (fundas para pistolas, mochilas, polainas, etc.)	CASTRO MATURANA JORGE OSCAR	MEDIANA	
13	LA FORROTECA CIA. LTDA.	D1721.1.09		RESTREPO ARENAS JOSE BERNARDO	PEQUEÑA	
14	BANDERINES GUTIERREZ CIA LTDA	D1721.9.00	Fabricación de banderas, gallardetes, estandartes.	GUTIERREZ GUTIERREZ DAVID ROBERTO	PEQUEÑA	
15	ALFOMBRAS INDUSTRIALES ALFINSA SA	D1722.0.00	Fabricación de tapices, alfombras y esteras mediante el tejido,	ROVAYO MANOSALVAS HOMERO	MEDIANA	**FABRICACIÓN DE**

			afelpado, trenzado, tundido, punzonado, etc. de hilados de lana o pelos finos, algodón y fibras sintéticas o artificiales.	MARCELO		**TAPICES Y ALFOMBRAS**
16	ALFOMBRAS ORM S.A.	D1722.0.00		BORJA ROJAS PEDRO DAMIAN	PEQUEÑA	
17	AUTOLUJO CIA. LTDA.	D1722.0.00		PINTO MIRANDA ALDO WASHINGTON	PEQUEÑA	
18	CHOHUI S.A.	D1722.0.01	Fabricación de tapices, alfombras y esteras mediante el tejido, afelpado, trenzado, tundido punzonado, etc. de hilados de otras materias textiles: Yute, fibra de coco (bonote), sisal y fibras similares.	MARTINEZ MALDONADO ALEJANDRO ERNESTO	PEQUEÑA	
19	ZOLDAN & ZOLDAN CIA. LTDA.	D1723.0.00	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes e hilos de fibras textiles estén o no impregnados, revestidos, cubiertos o forrados con caucho o plástico.	ZOLDAN PASTERNAK ABRAHAM	MEDIANA	**FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES**
20	TEXTILES PUSUQUI TEXPUSUQUI S.A.	D1723.0.00		AVELLAN ARTETA JUAN JOSE	PEQUEÑA	
21	HANGERS S.A.	D1723.0.02	Fabricación de eslingas, cuerdas o maromas con aros metálicos.	DONOSO GARCIA JORGE RODRIGO	PEQUEÑA	

Fuente: JARRÍN F. (2010). Datos Sectores y Subsectores Industriales. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito. Ecuador.

1.7. MARCO DE REFERENCIA

1.7.1. Marco Teórico

- Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein

Habilidades Analíticas

Competencia analítica es la capacidad de identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas en las condiciones de información incompleta e incertidumbre. Elementos financieros, de marketing tecnológico, elementos humanos, y otros tienen que ser combinados en enunciados de los problemas que son relevantes para el éxito futuro de la organización. Se suele decir que los

directores generales son los tomadores de decisiones. Sin embargo, es probablemente más exacto decir que los directores generales son capaces de identificar y enunciar problemas de tal manera que se pueden tomar decisiones[19]

Habilidades Interpersonales y Grupales

Este tipo de competencia es la capacidad de influir, supervisar, conducir, manejar, y la gente de control en todos los niveles de la organización hacia el logro de los objetivos de la organización. Obtener información válida de los demás, ser capaz de escuchar y actuar sobre la información que viene de abajo, conseguir que otros colaboren para lograr resultados sinérgicos, a motivar a la gente a contribuir lo que saben que el proceso para resolver problemas, comunicarse claramente los objetivos a alcanzar, facilitando la toma de decisiones y la aplicación de decisiones, seguimiento de los avances, y establecer medidas correctoras si fuera necesario. Gran parte de la información técnica que entra en la toma de decisiones está cada vez más en manos de los subordinados y compañeros. Por lo tanto, la calidad de las decisiones en gran medida depende de la capacidad de los gerentes generales para llevar a la gente adecuada en conjunto para resolver problemas y luego a fines de crear un clima que provocará el pleno intercambio de información y el pleno compromiso de estas personas. Como las organizaciones se vuelven más complejos técnicamente y mundial, sino que también se vuelven más multiculturales, lo que significa que los gerentes generales deben crear las condiciones para la comunicación intercultural y el diálogo. Más y más toma de decisión se presentan en grupos multifuncionales y multiculturales debido a la complejidad de los problemas que requieren de habilidades de grupo más sofisticados. Como los problemas se hacen más complejos, también lo hacen los beneficios de la integración de las agendas y enfoques en una estrategia coherente y con éxito su aplicación. Los nuevos gerentes a menudo se preguntan si van a ser buenos en la supervisión de otros y, de importancia casi igual, ya sea que le guste la supervisión y la gestión de situaciones de grupo complejo. [20]

Habilidades Emocionales

La competencia emocional incluye la capacidad de ser estimulado por los problemas emocionales e interpersonales y las crisis, en

[19] SCHEIN. E. (2006). ***Career Anchors*** (Participant Workbook), Tercera Edición, Pfeiffer, Estados Unidos.
[20] SCHEIN. E. (2006). ***Career Anchors*** (Participant Workbook), Tercera Edición, Pfeiffer, Estados Unidos.

> lugar de que se sientan debilitados por ellas, la capacidad de soportar altos niveles de responsabilidad, sin ser paralizados, y la capacidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o la vergüenza. Directores generales que son entrevistados acerca de su trabajo se refieren a el doloroso proceso de aprender a hacer "duros" de decisiones, y casi todos ellos dicen que no había previsto lo que sería o cómo iban a reaccionar. Sólo cuando lograron la confianza en sus habilidades para manejar sus propios sentimientos se ganan confianza de que realmente podía tener éxito como gerentes generales. Citaron como ejemplos las decisiones que despedir a un empleado mayor valor, decidir entre dos programas, cada uno apoyado por los subordinados de valoración; cometer grandes sumas de dinero a un proyecto, sabiendo que el destino de mucha gente dependía del éxito o el fracaso, preguntar a un subordinado para realizar una tarea muy difícil que él o ella no quiera hacer, inspirar a una organización desmoralizada, luchando por un proyecto a un nivel superior, delegando a sus subordinados y dejarlos solos suficientes para aprender a hacer las cosas.[21]

Habilidades de Motivación y Valores.

El gerente debe ser un ejemplo de valores dentro de la empresa, aprender de sus experiencias y actuar dentro de lo moral y ético. También motivar al personal que le colabora ya que son ellos quienes entregaran su esfuerzo para la consecución de objetivos.

- Sector Manufacturero

> Se entiende como industria manufacturera a las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semiprocesados en artículos cualitativamente diferentes. Las actividades manufactureras pueden realizarse con diferentes niveles o escalas de producción, así como empleando diversas tecnologías, y diferentes niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción (sean plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa-habitación), lo cual no determina su carácter manufacturero. De igual manera, debe tenerse presente que la producción manufacturera puede

[21] SCHEIN. E. (2006). ***Career Anchors*** (Participant Workbook), Tercera Edición, Pfeiffer, Estados Unidos.

presentarse bajo diferentes modalidades: desde la producción por cuenta propia, en la cual el productor selecciona y adquiere las materias primas para su actividad y decide las características, volúmenes y destino de los productos que fabrica; de igual forma existe la producción sobre pedido; hasta la producción bajo la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación bajo las especificaciones y requerimientos del cliente. Finalmente, debe recordarse que si bien toda la manufactura implica la transformación, no toda transformación es manufactura, pues existen actividades en las que igualmente se presenta una determinada transformación, como: en el beneficio de productos mineros, la construcción y en las actividades que acondicionan los bienes para poder ser utilizados o consumidos tales como: las actividades de los cerrajeros, la preparación de alimentos, entre otras.[22]

La industria manufacturera comprende la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.[23]

[22] [seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf] **Glosario de términos del sector *industria* concepto descripción**. 12 de febrero del 2010.
[23] DIRECCIÓN DEL TRABAJO GOBIERNO DE CHILE. [http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59743.html]. **La industria manufacturera**. 11 de febrero del 2010.

CAPITULO 2

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1. Tipo de investigación

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito.

> El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados.[24]

> El investigador debe tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores, así como la información no escrita que posean las personas que por su relato puedan ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias.[25]

[24] VASQUEZ I. [http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm]. **Tipos de estudio**.
[25] Ibídem, p. 2.

2.1.2. Métodos de Investigación

> Se aplicará el método de investigación aplicada. La investigación emprendida específicamente con el propósito de obtener información para ayudar a resolver un problema definido es una investigación aplicada; generalmente hay una limitación de tiempo. Para que la investigación emprendida sea investigación aplicada no es necesario que los resultados resuelvan de hecho o ayuden a resolver el problema que inició el proyecto, aunque es de esperar que lo hagan, pero si es necesario que la investigación esté orientada hacia un problema específico.[26]

2.1.3. Técnicas de Recolección de Información

2.1.3.1. Fuentes Primarias

El instrumento de medición será la encuesta realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales -FALIMAR que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas.

2.1.3.2. Fuentes Secundarias

Se refiere a fuentes bibliográficas, como libros, publicaciones, revistas, información de páginas web y documentos facilitados por la Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr. referentes a su investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito

[26] ANDREW. C. (1977).”Op. Cit. Pag. 19.

2.1.3.3. Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos que se explicará a continuación toma a consideración que la fuente de información más importante de nuestra investigación la constituye la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117. Ya que de ella es donde se recogerán los datos directamente de la PYMES del sector Fabricación de Productos Textiles.

Un procesamiento de datos tiene dentro de su secuencia la obtención de datos, el tratamiento de los mismos y emitir un resultado.

> La motivación del grupo de investigación será el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYME en Quito para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales en la Industria quiteña, mediana y pequeña.[27]

La aplicación de la encuesta a los Gerentes de las PYME's fue vía WEB, el diseño y puesta en marcha en Internet estuvo a cargo de la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la misma que entrego los resultados ya tabulados y listos para el análisis.

Se procede con la elaboración de un informe (Capitulo 5) con los resultados de la encuesta.

[27] JARRÍN F. (2010). ***Esquema de Presentación de Proyectos de Investigación Presupuesto PUCE 2010. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito***. Ecuador.

2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Luego de la aplicación de las encuestas y recolección de datos secundarios se procederá al análisis e interpretación de los resultados tabulados gracias a la aplicación (hoja de cálculo) Excel del paquete Microsoft Office 2007.

Para el procesamiento de la información recolectada de se elaborará cuadros, graficas y tablas que permitan describir, interpretar y analizar de manera más sencilla toda la información recolectada.

2.1.5. Método Estadístico

Los datos obtenidos en la investigación a través de fuentes primarias y secundarias se manejarán con el método estadístico para que la misma siga una secuencia ordenada de pasos para un correcto resultado e interpretación.

Dentro de la recolección de información a través de encuestas, libros, publicaciones y revistas, debemos asegurarnos que tal información este correctamente ordenada y que sea verídica. En este punto las encuestas ya están diseñadas para obtener valores que servirán tanto para las variables e indicadores que manejamos.

Se trabajará en una muestra de 21 empresas para la aplicación de nuestra encuesta y los datos tabulados por la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Se procede además a un

recuento previo separando y clasificando por los siguientes subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.

Para la presentación de la información resultante y facilidad de análisis; se elaboran cuadros y gráficos estadísticos. No se procederá a una confirmación de los resultados ya que la aplicación vía WEB de la Dirección de Informática fue armando una base de datos a medida que los Gerentes llenaban sus encuestas, lo que nos brinda una efectividad del 100% en cuanto a tabulación de datos. Acomodar esta información en gráficos permite observar la frecuencia de las características objeto de nuestro análisis.

La síntesis de esta información es resumida en forma de medidas, después de haber reducido nuestra cantidad de datos en agrupamiento de datos este resumen facilitará la comprensión global de cada una de las características que buscamos identificar en lo Gerentes encuestados.

2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYME’s de la Industria Manufacturera de Quito, Sector de Fabricación de Productos Textiles.

CAPITULO 3

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1. ENTORNO GLOBAL

3.1.1. Entorno General

3.1.1.1. Globalización

La globalización siendo un proceso que afecta a los ámbitos económicos, sociales, políticos y demás, deber ser entendido como un fenómeno de gran y rápida expansión a nivel mundial y este desafío obliga a las PYMES a unir fuerzas para enfrentar la competencia que representa la gran industria (muy desarrollada a nivel mundial), la pequeña industria se obliga a abrirse al exterior para ganar competitividad; y para eso necesita tener un producto de calidad y competitivo, elegir bien su mercado, tener un equipo humano de calidad, conocimiento acerca de trámites de exportación, estrategias de mercado.

Diversos acuerdos políticos entre países en la actualidad hacen evidente una mayor relación comercial, existen acuerdos bilaterales,

otros que representan un área o región económica. Las barreras no existen y las estrategias comerciales, administrativas, productivas, etc.; deben estar encaminadas a que las PYME's tengan una participación competitiva a nivel mundial.

La comunicación resulta ser clave para afrontar la globalización, y el Internet facilita a las PYME's ese acceso fácil y rápido, lo cual constituye una fortaleza para las PYME's.

> Hoy en día, el sector que opera realmente a nivel mundial es el financiero, esto permite que las empresas puedan acceder a financiación para nuevos proyectos en cualquier lugar del mundo, buscando sólo obtener las mejores condiciones del mercado. También los inversionistas han visto ampliado su entorno; ahora es posible invertir en diversos mercados bursátiles sin tener mayores costes asociados.[28]

> En el marco del nuevo escenario económico la empresa debe buscar las oportunidades que posibiliten obtener una mayor competitividad. Para el logro de este objetivo hemos seleccionado cuatro aspectos que deben ser considerados, los que están estrechamente relacionados con el grado de globalización que afecta a la entidad, a saber:
>
> · Aprovechamiento de economías de escala.
>
> · Nueva división del trabajo.
>
> · Mejor utilización de los recursos disponibles.
>
> · Mayor incorporación de tecnología.[29]

[28] CALVO, J. (1993). [http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/pyme2/]. **Globalización.**

[29] Ibídem. P.2.

3.1.1.2. Tecnología

> Durante los últimos veinte años las empresas líderes en investigación y desarrollo han entregado al mercado una diversidad de productos de alta tecnología, que en gran medida han revolucionado sectores tan estratégicos para el crecimiento económico global, como lo son: las telecomunicaciones y los transportes. Esto ha permitido que las distancias no sean un obstáculo para la realización de actividades comerciales. Además, en materia de sistemas de información, la evolución es cada vez mayor, teniendo un fuerte impacto (de carácter positivo) en el desarrollo de oportunidades que propicien el crecimiento económico a nivel mundial. [30]

> Algo muy importante son también los servicios tecnológicos, estos han crecido considerablemente en los últimos años firmando nuevos contratos de servicio, lo que hacen es ampliar poco a poco las actividades las PYMES y abastecerlos de infraestructura tecnológica. La PC y las computadoras portátiles son aparatos que enlazan a las redes, estructuras de comunicaciones, pero la tecnología es un arma de doble filo pues cada día es más poderosa, pero también más compleja.[31]

> La tecnología en las PYME's se debe dar a través de la integración de recursos materiales y humanos, para que al lograr esta eficiencia se logre también un aumento en rentabilidad para la empresa.[32]

3.1.1.3. Economía

> Las PYME's y las empresas familiares suponen un factor muy importante de resistencia en la economía mundial, porque tienen un modelo económico distribuido en lugar de una dependencia de mercados financieros o de valores.

---

[30] Ibídem. P.3.
[31] RUIZ. J, (2009) [http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php], **Las pymes y la Tecnología**.
[32] Ibídem. P1.

A partir de los años cincuenta, el Ecuador ha pasado por seis etapas de evolución económica, de las cuales una o dos han sido de desarrollo; la primera motivada por la exportación de productos primarios (1945-1954); la segunda de crecimiento de la manufactura por impulso de la ley de fomento respectiva (1955-1972); la tercera determinada por el auge petrolero (1972-1976); la cuarta de endeudamiento agresivo (1977-1981); la quinta de grave crisis (1982-1989) y otra de (1990 en adelante) que se lo podría calificar de apertura externa e integración andina.

La década de los ochenta fue de lento crecimiento en la economía ecuatoriana; el PIB creció únicamente 35 mil millones en diez años por debajo del crecimiento demográfico. En los mismos años estudiados el PIB del sector manufacturero decreció en cinco de los diez años mencionados.

> El PIB de la rama CIIU 32, de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, que corresponde a la industria textil, el calzado y otras manufacturas de cuero, apenas pasó, en el periodo 1981-1991, de 6.395 a 6.642 millones de sucres. Ese incremento, menor del 4% en once años, significa que la ampliación de la actividad fue muy lenta y totalmente insuficiente. [33]

> Luego de la crisis monetaria y financiera de fines de la década anterior, el país se encuentra en franca recuperación como demuestra el crecimiento del PIB calculado por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el orden de 3.7% en 2007 (0.36 % año 2009); aunque debe afrontar todavía secuelas sociales que limitan la posibilidad de alcanzar una sólida reactivación

[33] SECAP Y BANCO MUNDIAL. (1992). ***La Pequeña Empresa de Confecciones Textiles Diagnóstico Sectorial Políticas y Estrategias de Desarrollo Propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Capacitación.***

> productiva en el corto plazo. Se puede, sin embargo, afirmar que se está gestando una transformación en la estructura económica global, por el surgimiento de nuevas actividades productivas que tienden a superar en importancia a sectores tradicionales; algunas de ellas responden a la dinámica en que se desenvuelve el nuevo orden internacional.[34]

A continuación algunos datos de importancia acerca de las PYMES en el Ecuador:

- Representan el 95% de los establecimientos industriales
- Participación en el PIB global: 5%
- Participación en el PIB industrial: 24%
- Participación en las Exportaciones: 5%
- Exportaciones a EE.UU.: 2% (US $180 millones)
- Generación de Empleo directo e indirecto: 1’000.000 de personas

[34] UQUILLAS. C, (2007). [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm]. **El modelo económico industrial en el Ecuador**.

3.1.1.4. Política y Legislación

Las economías con un fuerte dinamismo de su sector PYME's tienden a caracterizarse por contar con sistemas públicos de apoyo a PYME's eficiente y bien desarrolladas.

El Ecuador se caracteriza por la inestabilidad de las políticas macroeconómicas; la falta de coordinación interinstitucional, la ausencia de una política de largo plazo de capacitación de mano de obra, la legislación laboral paternalista, la tramitología y la corrupción burocráticas; la pobreza y deficiencia de la infraestructura física; el limitado acceso a los mercados externos (debido principalmente a la falta de conocimiento, capacidad de producción y falta de calidad en el producto); la red burocrática de los entes gubernamentales y la debilidad de los gremios privados.

> Las políticas de comercio exterior en lo referente a textiles, deben aprovechar la zona andina de libre comercio, facilitar la apertura de ventas a los mercados de Colombia y Venezuela, la apertura de la Comunidad Europea a las producciones del Grupo Andino; la Ley de Preferencias Andinas de los Estados Unidos.[35]
>
> Las políticas necesarias para el buen desarrollo de la PYME son entre otras: modernización general de País, racionalización del tamaño del Estado, la reducción de la evasión fiscal, reorientar el gasto público hacia la inversión productiva, desburocratización de las actividades nacionales, aumento de los recursos asignados a la investigación, la orientación de la

[35] SECAP Y BANCO MUNDIAL. (1992). ***"La Pequeña Empresa de Confecciones Textiles Diagnóstico Sectorial Políticas y Estrategias de Desarrollo Propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Capacitación".***

> producción hacia la exportación, estabilidad en las reglas del juego.[36]
>
> Para que los pequeños productores crezcan en el ámbito de la exportación deben estar informados de las normas, mecanismos y procedimientos nacionales respectivos, informarse de los costos de transporte más convenientes y de seguros para cubrir riesgos. [37]

Se debe buscar soluciones para frenar legalmente el contrabando de textiles o impedir su venta.

La Pequeña Industria en nuestro País se encuentra normada por las diferentes Leyes que son:

- Ley de Compañías
- Ley de Fomento de la Pequeña Industria
- Ley de Fomento Artesanal, Microempresas y Unipersonales

3.1.1.5. Negocios Internacionales (Comercio mundial)

Las exportaciones de manufacturas de textiles representan el 1.17% del total de exportaciones a cifras del año 2009.

[36] Ibídem. P.93.
[37] Ibídem. P.90.

El Ecuador debe aprovechar la zona andina de libre comercio ya que es ahí donde se obtiene materia prima más económica y realizar ventas a Colombia y Venezuela. De igual manera la Comunidad Europea ha dado apertura al Grupo Andino (entre ellos Ecuador), existe una Ley de Preferencias Andinas de los Estados Unidos. Se podría reducir obstáculos legales a las importaciones desde Norteamérica, reducir costos de fletes y traer únicamente la maquinaria más adecuada para la actividad textil a realizar.

Además contamos con acuerdos binacionales con Chile como miembro de la ALADI.

> La reforma arancelaria del año 2009 sí logró reducir sustancialmente las importaciones de textiles y confecciones; así tenemos que en volúmenes bajaron a la cuarta parte entre ese año y el 2008, aunque en términos de dólares solo disminuyeron a la mitad, lo que significa que se continuó importando pero ropa particularmente cara, apetecida por sectores poblacionales de altos niveles de ingresos. [38]

> El importante descenso de las importaciones de confecciones en el 2009 se debe a la política de aranceles y salvaguardias por valor implementada por el gobierno nacional con el fin de proteger a la producción interna y equilibrar a la balanza comercial; así tenemos por ejemplo que a las importaciones de manufacturas de algodón se establecieron aranceles del 30% *ad valorem* y salvaguardias por un valor de US$ 7.2 por unidad[39].

[38] FLACSO Y MIPRO. (2010). ***Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES – Sector Confecciones.***
[39] Ibídem. P.5.

3.1.1.6. Cultura

Mundialmente la Industria Textil organiza ferias de reconocida importancia, forma parte de la cultura de las empresas darse a conocer a gran escala. Algunas de estas ferias europeas son:

- IGEDO en Alemania
- Salón de Prets a Portes en Paris
- Moda de Milado en Italia
- La semana de la moda en Alemania
- IMPOD en Suecia

Localmente la cultura que nos identifica y que resulta ser una muy buena iniciativa de las propias empresas; deriva ser una búsqueda por una identidad de calidad y preferencia por lo nuestro. Hemos sido testigos de campañas que fomentan el consumo de productos ecuatorianos, y que en muchos casos resultan ser de muy buena calidad aunque los encontremos a precios más altos que los extranjeros. Nuestros hábitos de consumo no deben influenciarse hacia productos baratos, extranjeros y de menor calidad sino a lo

Nuestro, teniendo conciencia de que la pequeña industria necesita ese incentivo para seguir produciendo.

3.1.1.7. Diversidad laboral

La industria textil y la pequeña industria textil tiene dentro de su composición de fuerza laboral gente no capacitada en áreas operativas, muchas veces el dueño es el propio gerente de su empresa y su instrucción es a nivel universitario en algunos casos.

El género que domina en la composición del recurso humano textil para áreas de mantenimiento de maquinarias y operaciones es el masculino; para áreas administrativas y donde se requiera de creatividad, el género predominante es el femenino.

La composición étnica, refleja la realidad del país que en su mayoría es mestiza, indígena y negra.

3.1.2. Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1. Competidores

> Los principales competidores son empresas de: Colombia, Venezuela y Perú que disponen de conocimientos específicos sobre normas avanzadas de calidad para confección industrial y patrones escalados especialmente para exportaciones… Colombia tiene mayor experiencia exportadora que los otros países andinos, debido a sus cambios en la aplicación de

> procesos, utilizando los sistemas Computer Aided Design , Computer Aided Manufactiring y CN, en las áreas de diseño, escalado, corte y costura. [40]

Las cifras colombianas superan solo en el caso de la maquila en 287 veces más a cifras de los años 90.

Los accesorios que la Industria Textil necesita son en la mayoría de los casos importados y con un costo elevado por aranceles, pérdidas o fletes; por este motivo la competitividad empresarial es difícil, igualmente otro aspecto que preocupa es el elevado porcentaje de materia prima desaprovechada.

El Ecuador resulta no estar preparado para exportar, y además está perdiendo oportunidades en Estados Unidos, Comunidad Europea y otros mercados de mayor volumen.

3.1.2.2. Nuevos participantes

> Debido al tamaño relativamente pequeño de la industria textil internacional: la producción estimada ecuatoriana (400 millones USD a cifras del 2000) es pequeña comparada con la de Colombia (2,7 mil millones) y México (5,5 mil millones).[41]

Al momento las exportaciones de textiles nacionales están dirigidas en su mayoría a Colombia, Estados Unidos, Perú, Venezuela y otros países de la región.

---

[40] Ibídem. P.85.
[41] MICIP. (2000). ***Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones.***

No se anticipa un mayor crecimiento en la participación del mercado regional y debido a las limitaciones de calidad y especialidad de los productos nacionales deberán buscarse mercados nuevos en países sudamericanos, y de Centro América, en donde se puedan encontrar nichos importantes y reemplazar a proveedores más distantes y menos competitivos.

Los mercados de norteamericanos y de Europa son muy exigentes y requieren productos de calidad y de mayor valor agregado.

3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos

> Para la industria textil, el algodón es la materia prima principal, seguido por los acrílicos (24%) y los poliésteres (21%). Todas las demás fibras, en conjunto representan poco menos del 12% de la demanda nacional de fibras. Los acrílicos tienen la particularidad de que son grandes sustitutos de la lana. Los poliésteres en cambio tienen una gran versatilidad, para mezclarse con algodón, lana y rayón.[42]
>
> Esto no obstante, el mundo está volviendo a demandar fibras naturales, tendencia que se estima se hará más fuerte en los próximos años por razones ecológicas. [43]

[42] SECAP Y BANCO MUNDIAL. (1992). ***La Pequeña Empresa de Confecciones Textiles Diagnóstico Sectorial Políticas y Estrategias de Desarrollo Propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Capacitación.***
[43] Ibidem. P.45.

3.1.2.4. Clientes

Los principales mercados para la producción de hilados nacionales son Colombia y Chile. En cuanto a tejidos, Colombia es el principal destino y también Estados Unidos. Las mantas y cobertores tuvieron como principales destinos Colombia y Venezuela.

3.1.2.5. Proveedores

La mayoría de las importaciones de fibra larga de algodón se hace principalmente desde Estados Unidos (por las facilidades de crédito). Además se importa algodón PIMA desde Perú (que según la percepción de los consumidores es de muy buena calidad). Colombia también es un proveedor de insumos. El hilo para coser es traído desde China, el mayor proveedor y también de Taiwán. Las importaciones de mantas y cobertores vienen en su mayoría de Corea

Hablando de las maquinarias que facilitan la producción, éstas son originarias de Estados Unidos, Alemania, Japón, Italia. Las marcas de estas maquinarias que han tenido mejor éxito en el Ecuador son: Pfaff, Yuri, Singer, Rimoldi.

3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1. Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

CIIU3	DESCRIPCIÓN
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1542	ELABORACION DE AZUCAR.
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1552	ELABORACION DE VINOS.
D1553	ELBORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1912	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1920	FABRICACION DE CALZADO.
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y

	CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2310	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2320	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO.
D2330	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2411	FABRICACION DE SUBSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2413	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO.
D2421	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2422	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D2424	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2429	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.
D2430	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2511	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2520	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
D2610	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2692	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2693	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2694	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2695	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2710	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2720	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2731	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.

D2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D2911	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2912	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2913	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2914	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2915	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2919	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2921	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2922	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.
D2924	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.
D2925	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2927	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2930	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D3000	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.
D3110	FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS.
D3120	FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA.
D3130	FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3140	FABRICACION DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS.
D3150	FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS.
D3190	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
D3210	FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS.
D3220	FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE APARATOS PARA TELEFONIA Y TELEGRAFIA CON HILOS.
D3230	FABRICACION DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.
D3311	FABRICACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO Y DE APARATOS ORTOPEDICOS.
D3312	FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES EXCEPTO EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.

D3313	FABRICACION DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3320	FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS Y DE EQUIPO FOTOGRAFICO.
D3330	FABRICACION DE RELOJES.
D3410	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3420	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3430	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3511	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES.
D3512	CONSTRUCCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DE DEPORTE.
D3520	FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVIAS.
D3530	FABRICACION DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3591	FABRICACION DE MOTOCICLETAS.
D3592	FABRICACION DE BICICLETAS Y SILLONES DE RUEDAS PARA INVALIDOS.
D3599	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3610	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D3691	FABRICACION DE JOYAS Y DE ARTICULOS CONEXOS.
D3692	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3693	FABRICACION DE ARTICULOS DEPORTIVOS.
D3694	FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, N.C.P.
D3710	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS.
D3720	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS.

Fuente: Superintendencia de Compañías

3.3. PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIÓNES

3.3.1. Reseña histórica

El trabajo textil nace en nuestro país en el seno de las etnias precolombinas, con la conquista incásica consigue un mayor desarrollo. El tejido viéndolo desde el punto de vista del uso que se le daba, cumplía funciones en el aspecto militar, ritual, ceremonial y político.

> Desde la conquista incásica en el área andina, la especialización técnica y tecnológica del tejido en la sociedad andina, se puede visualizar claramente en la producción y existencia de dos valores de uso diferenciados socialmente: la “ahuasca” de carácter común, de hechura domestica y materia prima vegetal: algodón; y el “cumbi”, tejido fino,

hecho en telar y de materia prima animal: llama, de uso preferencial de la nobleza e inca.[44]

En lo que respecta a especialización social de sus productores, existieron las "allpa", los "mitmaq", "artesanos dependientes" y "yanaconas"

TIPO DE PRODUCTOR	CARACTERÍSTICAS
Allpas	• Reunión de gran cantidad de mujeres "vírgenes del sol". • Sujetas a nobleza incásica • Hilado y tejido de prendas finas • Mujeres experimentadas en el tejido eran llamadas las "mamacunas". • Elaboraban prendas finísimas de argentería de oro y piedras preciosas y colores perfectos de carmesí.
Mitmaq	• Se inscriben dentro de determinados grupos de población trasladados de sus lugares de origen por iniciativa del inca. 1 • Para abastecer las necesidades manufactureras de dicho Estado a nivel regional.
Los Yanaconas	• Dependen del estado o señor Inca. • Forma de esclavitud y en algunos casos de servidumbre. • Prestaban servicios, tanto en labores domesticas y productivas. • Trabajos especializados como cumbiqueros, olleros, alpargateros, etc.
Artesanos Dependientes	• Aún subordinados económica y políticamente a los jefes locales o Inca. • Podían intercambiar los productos producidos

En la época colonial, por el siglo XVI la Real Audiencia de Quito se convierte en el principal centro abastecedor de productos manufacturados de los polos mineros del Alto Perú; comienza así la división regional de la producción en las colonias hispanas. [45]

[44] FUENTEALBA C. (1980), ***Disertación de Grado para Obtener el Título de Licenciado en Antropología, Sobre la Producción Textil o Manufacturera en Distintos Contextos Históricos de la Formación Social Ecuatoriana y en Particular de su Forma Artesanal***. Quito, Ecuador.
[45] Ibídem. P. 29.

Nacen los llamados “Obrajes” que producían pólvora, alpargatas, cueros, cuerdas, etc.; y en especial aquellos textiles como paños, jergas, jerguetas, rajas, cordellantes, frazadas, sayales.

Los Obrajes adoptan formas fundamentales hasta principios del siglo XVIII, a continuación un cuadro con sus características:

TIPOS DE OBRAJE Y SUB-CLASIFICACIÓN		**CARACTERÍSTICAS**
Obrajes de comunidad		• Se ubicaban en los límites de una comunidad indígena • Los indios concurrían ahí para obtener el dinero necesario para costear los tributos. • La comunidad pone la fuerza de trabajo de a través de los indígenas, un tambo para que funciones el obraje, un batan, la lana necesaria para echar a andar la producción, algunos telares y otros artículos agrícolas y pecuarios. • Internamente los organiza un cacique y principales de la propia comunidad.
Obrajes Particulares	Con asignación de indios	• Creados con autorización de los Corregimientos y Cabildos de la Real Audiencia de Quito. • Fuerza de trabajo esencialmente mitaya. • Comunidades de indios • Trabajadores recibían un jornal, destinado en gran medida al pago de impuestos.
	Sin asignación de indios y con licencia para contratar indios voluntarios	• Creados con las respectivas cédulas. • No son proveídos de indios mitayos. • Voluntariamente acude mano de obra india y negra.
Obrajes Particulares ilegales		• No poseen cédula de creación. • Contratan indios libres.

Organización social del trabajo en los obrajes

Manufacturación de la lana	Salarios	Manufacturación de los paños	Salarios
Clasificadores	18	Urdidores	24
Pilateros	42	Enrolladores	18
Vergueadores	18	Tejedores	18
Tizadores	18	Cardadores	18
Tintureros	24	Bataneros	42
Cardadores	18	Despínzadores	18
Hiladores	18	Desborradores	18
Canilleros	18	Tunidores	30
		Percheros	18

Fuente: "Ordenanzas de obrajes" Mathias de Peralta, 1657.

Para resumir un proceso de producción textil, se presenta el siguiente relato de Juan Francisco Caldas titulado Relación de un viaje a Cotachachi, la Villa Imbabura (Madrid, Ed. Agustin Parreiro, 1933, pp. 42 a 50).

> "(el obraje) es una maquina muy complicada… Casi todos tienen la misma disposición en su edificio. Una gran casa con dos o tres patios , cercada de grandes salones para las oficinas… todo bajo una llave que depende de un portero con residencia perpetua en una pieza inmediata… después de la entrada se encuentra un patio espacioso, que sirve para secar, engredar y otros oficios. La primera pieza que se ve es en la que azotan la lana, que llaman vergueadura… se ve otra sala que sirve de almacén en que se depositan las lanas como vienen del esquilmo…. Del almacén de lanas sale ésta sucia al lavadero, que es una pieza en que hay uno o dos chorros de agua que caen de pilones de piedra , el indio pone una cantidad proporcionada en un cesto entretejido de baras… entra de pie sobre él y la lava con los pies. Le secan al sol, y pasa a la vergueadura y de aquí a la sala de hilados que llaman que llaman hiladuría. Este en un gran salón, siempre oscuro, deseado y feo… estos infelices están encerrados en gran numero de estos salones horrorosos y sin ventilación … por uno y por otro lado se ven gran cantidad de tornos y en cada uno un indio de pie, porque no puede hilar en otra situación … en la misma pieza de hiladura se ven también muchos indios cardando la lana, dos de ellos por cinco tornos… como el hilo sale del horno impregnado de aceite y así pasa al telar-tejido- … es necesario desgrazarlo o desaceytarlo. Para esta maniobra usan de la arcilla… después que sale del telar la pieza texida, la sumergen en agua en la que han desleído greda y arcilla, le ponen al sol, para que esta tierra absorbente chupe aceite…

> inmediatamente la pasan al batán para desengredar la tela: lavada que es la tela, le pasan a la percha, en donde sacan pelo con los palmaxes por solo un lado… dan hasta nueve colores a las telas con ingredientes del país y traídos de fuera… secan las bayetas ya teñidas en sus propios colores se llevan aún mojadas a la percha … concluido esto, se dobla y se pone a la prensa caliente…"

Los salarios en la época colonial se establecían por jornadas de trabajo, no había horario de trabajo sino que la extensión de la jornada era por tareas (que en algunos casos ocupaban a los productores directos todo el día).

Aunque no hay datos muy claros según cifras señaladas por González Suárez se exportaron desde los obrajes de la Real Audiencia de Quito: unas ocho mil piezas de paños y dos millones de varas de bayetas y de jerga. Hay que merecer su importancia a estos datos debido que para este tipo de producción era necesario de mucha mano de obra y materiales.

Para las últimas décadas del siglo XVIII la penetración de productos textiles europeos coloca en una crisis a la producción obrera de textiles. Ya no se fabrica igual que antes existía una exportación insignificante a Lima y se observa el comercio de contrabando.

Varias crisis suceden en estos tiempos pero aún así algunos obrajes de la región de Otavalo logran subsistir hasta fines del siglo XIX e inclusive principios del XX, todos estos con antecedentes de la colonia.

Después del fin de los obrajes, los indígenas liberados de este trabajo se quedan con el conocimiento, siendo así que en el XIX la producción artesanal textil logró un espacio importante en el mercado.

En la Colonia se distingue además otras formas de producción textil como:

- Contratación y uso de la fuerza de trabajo indígena de comunidad.- Los encomenderos (españoles) y un establecimiento legal a través de la Corona, permanecieron especialmente en las tres primeras décadas de la Colonia. Habían contratos entre el cacique y los españoles.

- Artesanos de comunidad.- después de que varias formas de producción textil comenzaron a desaparecer, quedaron los artesanos independientes, comenzaron a hacer uso de sus especializaciones productivas y sin necesidad de abandonar sus comunidades

Se constituye la República del Ecuador y los indígenas de entre 18 y 50 años deben hacer una contribución general con el objeto de costear las cajas y gastos fiscales. Ya para mediados del siglo XIX esta contribución era muy significativa que comprendía más de un tercio del presupuesto general del Estado; este era un peso muy grande para los contribuyentes que genero procesos migratorios hacia la Costa. Nacen también medidas que buscan prevenir el hecho de que las haciendas se queden sin mano de obra tales

como exoneración de impuestos a aquellos indígenas asentados en haciendas como conciertos.

A mediados del siglo XIX ya existen vías de comunicación que permiten a la producción artesanal expandirse. Pero para gozar de aquellas exenciones de impuestos algunos indígenas se ven obligados a permanecer en sus tierras e intensifican su trabajo en el seno de sus familias. No es sino hasta fines del siglo XIX con la Revolución Alfarista que se logra eliminar el trabajo subsidiado y pago de diezmos y primicias a la iglesia. Con ello se logra una producción artesanal más libre y la reproducción de aquellos indígenas que sabían del oficio, estas medidas se extienden hasta avanzado el siglo XX.

Para la década de 1870 el concertaje en las haciendas sigue siendo una tendencia y también pasa por una crisis (a excepción de la producción del sombrero de paja toquilla) causada principalmente por: la entrada al País de textiles ingleses, creciente manufactura nacional, limitaciones aduaneras especialmente en la frontera con Colombia, dejando la producción solo para consumo domestico.

Para los años de 1880 se intensifica la importación y circulación de productos textiles y la industria nacional queda rezagada con una depresión comercial provocada por una inflación claramente originada por constantes emisiones de dinero de los bancos de la época. Tampoco se deja de lado algunas causas de esta crisis como son conflictos armados entre

terratenientes y algunos desastres naturales que afectaron las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura y en menor intensidad en Pichincha.

Producción textil en las primeras épocas del siglo XX

Encabezados por la Revolución Alfarista se dan importantes cambios políticos y económicos a nivel nacional, tratando de abrir caminos para una acumulación de capital hablando de lo económico. La integración se logra gracias al ferrocarril Guayaquil – Quito en la primera década del siglo XX, luego este llega a más provincias (fines de los años 20 hasta Ibarra) y luego hasta Esmeraldas, quedando así conectadas las regiones de Costa y Sierra.

En la Sierra se extiende más la producción artesanal y en particular en el tejido de lanas y algodón, se observa mas presencia de la producción textil en las regiones de Imbabura, Chimborazo, León, Loja que en la Colonia justamente tuvieron una fuerte producción textil.

Al fortalecerse la exportación de cacao, arroz, café, cascarilla y tagua nació una demanda importante de cordeles para consumo nacional.

Colombia continúa siendo un buen consumidor de la producción serrana ecuatoriana, especialmente de aquellos de lana de producción artesanal.

Las diferentes ramas artesanales llegan a un mercado consumidor: indígena (sector rural), mestizos y blancos (sector urbano). A continuación un cuadro con los tipos de producción por especialidad artesanal.

Tipo de Producción según Especialidades Artesanales	
Especialidades	**Tipo de Producción / Producto**
Tejidos de algodón	Lienzos, hilos, blusas bordadas, fajas
Tejidos de lana	Jergas, bayetas, jerjetas, frazadas, ponchos, fundas, medias, guantes, alfombras
Tejidos de paja	sombreros
Tejidos de cabuya	costales, cordeles, pisos, alfombras, hamacas, alpargatas
Tejidos de totora y juncos	Esteras, pisos, cielos razos, cestos, sombreros, canastos
Trabajo en cuero	cueros encurtidos, badanas, suelas, fustes, correas, maletas, calzado

Fuente: Guía comercial y agrícola del Ecuador. Año 1909.

Para el siglo XX podemos hablar de que se conforma una industria textil en el Ecuador, específicamente en la Sierra aún dentro de las haciendas, generando a sus dueños un ahorro de costos de producción (abastecimiento de materia prima lanar, aprovechar caídas de agua en la hacienda). Aparece la energía hidroeléctrica dando como resultado un considerable aumento de la productividad en el trabajo, la tecnología hace posible que se produzca otros tejidos como “casinete”, “liencillo” y en menor medida “casimires” y otros artículos tradicionales como el “lienzo”, “bayetas”.

La industria textil también se encuentra fortalecida por ciertas medidas gubernamentales de 1.906, encaminadas a protegerlas: no elevar derechos de importación, exoneración de pagos de impuestos a quienes utilicen materia prima nacional, dar prioridad en el uso de corrientes de agua, conceder tierras en algunos casos.

Colombia constituye el principal mercado para productos ecuatorianos como: bayetas y lienzos que provienen de obrajes; la producción aumenta, pero, debido a que Colombia prefiere comprar en otras fabricas se suspenden los pedidos, además se evidencian ciertas dificultades locales en proveerse de materia prima lanar (debido a la gran cantidad de demanda del resto de industrias textiles especializadas en tejidos de lana) y llega el ocaso de estas industrias en el Ecuador.

Entre los años 1920 y 1930, las industrias textiles geográficamente se ubican en el interior o periferia de los centros urbanos, Quito, Cuenca, Ambato, etc. Al ya no ser manejadas por terratenientes, y otros factores se practica una nueva forma de relación social: el asalariado.

Ingresa el capital extranjero al País, algunas industrias son formadas con dinero y tecnología del exterior, y las personas que antes constituían el concertaje ahora pasan a ser el proletariado de dichas industrias.

La producción textil mejora, hay más calidad a diversos precios y esta se adapta a la demanda.

Los productores artesanos se apoyan de la agricultura para poder satisfacer sus necesidades y en los años cuarenta algunos dejan su producción habitual solo para dedicarse al cultivo de la cabuya y el tejido de la cabuya.

Para los años cincuenta, Pichincha (Cantón Pedro Moncayo) se encuentra especializado en la producción de sombreros de paja toquilla (que tuvo su auge en los años de 1944 a 1946). Los tejidos de lana y algodón se ubican en Imbabura.

Hacia el año 1953 es promulgada la Ley de Defensa del Artesano y creación de la Sección Artesanal, entra también a escenario la ayuda crediticia del Banco Nacional del Fomento y algunos programas de capacitación.

> Siguiendo las tendencias internacionales de consumo de fibras textiles, el espectro de consumo nacional incluye fibras naturales (algodón y lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster) utilizadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados tanto al mercado local como a la exportación.[46]

> Debido a la protección arancelaria que vivió la industria textil hasta inicios de la década de 1990, restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, precios mínimos, aranceles, etc. El sector no había hecho mayores esfuerzos en incrementar los niveles de productividad y calidad.[47]

> El crecimiento protegido de la industria ocasionó que esta se rezagará respecto al desarrollo de la industria internacional. [48]

Como consecuencia de la apertura de mercados decretada en el año 1992, el gremio textil, presiono para que se tomaran algunas medidas precautelares y de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a frenar las prácticas de competencia desleal y contrabando. Las exportaciones han permitido una recuperación de la balanza comercial.

---

[46] MICIP. (2000). ***Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones.*** Ecuador.
[47] Ibídem. P. 53.
[48] Ibídem. P. 54.

3.3.2. Características y productos del Subsector

Categoría de tabulación: D - Industrias manufactureras

División: 17 - Fabricación de productos textiles

Grupo: 171 - Hilatura, tejedura y acabado de productos textiles

Clase: 1712 - Acabado de productos textiles

Nota explicativa

En esta clase se incluye el acabado, mediante procesos tales como blanqueo, teñido, calandrado, perchado, encogimiento y estampado, de textiles de la clase l711 no producidos en la misma unidad. No se distingue entre las actividades de este tipo realizadas por contrata o a cambio de una retribución, o mediante la compra de los materiales y la venta ulterior de los productos acabados.

Exclusiones: El acabado de textiles producidos en la misma unidad se incluye en la clase 1711 (Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles), la clase 1729 (Fabricación de otros productos textiles n.c.p.) o la clase 1730 (Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo), según corresponda.

La fabricación de tejidos de punto impregnados, bañados, recubiertos y laminados con caucho se incluye en la clase 2519 (Fabricación de otros productos de caucho) si el caucho es el principal constituyente.

Código	Descripción de actividad
1712	Acabado con procesos químicos (por ejemplo, para que los productos sean resistentes al fuego, moho o al agua) de productos textiles, para su comercio
1712	Acabado con procesos químicos de productos textiles para que los productos repelan el agua, para su comercio
1712	Acabado con procesos químicos de productos textiles para que los productos sean resistentes al moho, para su comercio
1712	Acabado con procesos químicos de productos textiles para que los productos tarden en incendiarse, para su comercio

1712	Acabado de hilos o hilados comprados (excepto de lana o fibras animales similares)
1712	Acabado de hilos o hilados de lana comprados
1712	Acabado de productos textiles
1712	Acabado de productos textiles para que sean resistentes al fuego, para su comercio
1712	Acabado de surtidos textiles sin elaborar, hilos e hilados, para su comercio
1712	Acabado de tejidos anchos de algodón comprados
1712	Acabado de tejidos anchos de lana y fibras animales similares, comprados
1712	Acabado de tejidos anchos, fibras artificiales y seda comprados
1712	Acabado de tejidos estrechos comprados
1712	Acabado de telas
1712	Acabado de telas compradas
1712	Acabado de telas, para su comercio
1712	Acabado de textiles para que no se arruguen, para su comercio
1712	Acabado mecánico de prendas de vestir
1712	Arreglo de tejidos de lana comprados
1712	Arreglo de telas para su comercio
1712	Blanqueamiento de fibras, hilos, hilados o tejidos comprados (excepto de lana o fibras animales similares)
1712	Blanqueamiento de fibras, hilos, hilados o tejidos, para su comercio
1712	Blanqueamiento de Kier en máquinas de función continua, para su comercio
1712	Calandrado de telas y productos textiles (incluyendo prendas de vestir), para su comercio
1712	Cardado de productos textiles
1712	Cardado de productos textiles, para su comercio
1712	Colocación de tallas de productos textiles, para su comercio
1712	Contrato de sastres de talleres para arreglar productos textiles de algodón, seda y fibras artificiales
1712	Contrato de sastres de talleres para arreglar productos textiles de lana y fibras animales similares
1712	Contrato de sastres de talleres para arreglar telas

1712	Corte métrico de materiales para su comercio (esto es, corte en anchos específicos de plástico, cuero y otros materiales)
1712	Corte o enrollada de telas para distribuidores de textiles
1712	Elaboración de pelo con productos textiles
1712	Elaboración de pelo con productos textiles, para su comercio
1712	Encogimiento de productos textiles (incluyendo prendas de vestir), para su comercio
1712	Encogimiento de tejidos anchos comprados (excepto de lana y fibras animales similares)
1712	Encogimiento de tejidos anchos comprados, de lana
1712	Encogimiento de tejidos anchos, para su comercio
1712	Encogimiento de tejidos estrechos comprados
1712	Encogimiento de textiles para sastres y modistas
1712	Engamuzada de productos textiles
1712	Engamuzada de productos textiles, para su comercio
1712	Estampado de etiquetas de algodón, para su comercio
1712	Estampado de productos textiles
1712	Estampado de productos textiles anchos sin procesar
1712	Estampado de productos textiles, para su comercio
1712	Estampado de tejidos anchos comprados (excepto de lana y fibras animales similares)
1712	Estampado de tejidos anchos comprados, de algodón
1712	Estampado de tejidos anchos comprados, de fibras artificiales
1712	Estampado de tejidos anchos comprados, de lana y fibras animales similares
1712	Estampado de tejidos anchos comprados, de lino
1712	Estampado de tejidos estrechos
1712	Estampado de tejidos estrechos comprados
1712	Estampado de tejidos estrechos, para su comercio
1712	Estampado en relieve de tejidos comprados (excepto de lana y fibras animales similares)
1712	Estampado en relieve de tejidos comprados de lana o fibras animales similares
1712	Estampado en relieve de tejidos estrechos, para su comercio
1712	Estampado en relieve de telas, para su comercio

1712	Estampado por serigrafía de productos textiles (excepto prendas de vestir), para su comercio
1712	Flocado de productos textiles, para su comercio
1712	Gasificación de hilados (esto es, chamuscado)
1712	Limpieza con esponja de productos textiles
1712	Limpieza con esponja de productos textiles, para su comercio
1712	Limpieza con esponja de textiles para sastres y modistas
1712	Limpieza manual y arreglo de telas
1712	Limpieza manual y arreglo de telas, para su comercio
1712	Mercerización de fibras y productos textiles, para su comercio
1712	Pre-encogimiento de tejidos anchos y prendas de vestir, para su comercio
1712	Pre-encogimiento tejidos comprados (excepto de lana y fibras animales similares)
1712	Pre-encogimiento tejidos comprados de lana y fibras animales similares
1712	Prueba anti-moho de productos textiles, para su comercio
1712	Remodelación de productos textiles de tejido estrecho (esto es, comprar la tela sin elaborar y hacer que contratistas la acaben)
1712	Remodeladores de piezas de telas de tejido estrecho
1712	Sanforización de telas, para su comercio
1712	Servicio de corte de textiles
1712	Tejidos estrechos comprados, teñido y acabado de
1712	Teñido de calcetería (excepto medias pantalón y medias hasta la rodilla), para su comercio
1712	Teñido de calcetería, medias pantalón y medias hasta la rodilla, para su comercio
1712	Teñido de calcetería, para su comercio
1712	Teñido de fibras artificiales, seda y telas de tejido estrecho, para su comercio
1712	Teñido de guantes de tejido de punto o de telar, para su comercio
1712	Teñido de hilados o tejidos de telar comprados (excepto de lana y fibras animales similares)
1712	Teñido de hilados o tejidos de telar comprados, de lana y fibras animales similares
1712	Teñido de productos textiles, para su comercio

1712	Teñido de ropa de tejido de punto, para su comercio
1712	Teñido de ropa exterior de tejido de punto (excepto calcetería, guantes y ropa para dormir), para su comercio
1712	Teñido de ropa interior de tejido de punto, para su comercio
1712	Teñido de surtidos textiles sin elaborar, fibras o hilados comprados
1712	Teñido de surtidos textiles sin elaborar, hilados y tejidos estrechos (excepto de tejido de punto y de lana), para su comercio
1712	Teñido de tejidos de punto con encaje y urdimbre, para su comercio
1712	Teñido de tejidos de punto de trama, para su comercio
1712	Teñido de tejidos de punto, para su comercio
1712	Teñido y acabado de calcetería
1712	Teñido y acabado de tejidos de lino, para su comercio
1712	Teñido y otro tipo de acabados de surtidos sin elaborar, para su comercio
1712	Trabajo batik (pintada a mano de productos textiles)

[49]

Categoría de tabulación: D - Industrias manufactureras

División: 17 - Fabricación de productos textiles

Grupo: 172 - Fabricación de otros productos textiles

Clase: 1721 - Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir

Nota explicativa

En esta clase se incluye la fabricación, con tejidos no producidos en la misma unidad, de artículos confeccionados con cualquier tipo de

[49] NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1712].

material textil, incluso tejidos de punto y ganchillo. Se incluye la fabricación de artículos tales como:

- Frazadas, mantas de viaje y toda clase de ropa de cama, paños de mesa y otros tipos de ropa blanca.

- Accesorios para el hogar, como cortinas, cenefas, visillos y sobrecamas.

- Algunos artículos con relleno, como acolchados, edredones, cojines, pufes, almohadas y sacos para dormir.

- Encerados, tiendas de campaña, artículos para acampar, velas, toldos de protección contra el sol, fundas para automóviles, máquinas y muebles.

- Banderas, gallardetes y estandartes.

- Paños para desempolvar, paños de cocina, chalecos salvavidas, etc.

- Paracaídas.

La fabricación de tapices tejidos a mano se incluye en esta clase.

También se incluye la fabricación de tejidos para mantas eléctricas.

Exclusiones: Cuando los artículos abarcados por esta clase se fabrican en la misma unidad que produce los tejidos, la actividad se considera una actividad auxiliar de la tejedura, o sea, de la clase 1711 (Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles), la fabricación de tejidos de punto y ganchillo, esto es, de la clase 1730 (Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo) o la fabricación de otros productos textiles, o sea, de la clase 1729.

La fabricación de artículos textiles para uso técnico se incluye en la clase 1729 (Fabricación de otros productos textiles n.c.p.).

Código	Descripción de actividad
1721	Almohadas para camas hechas con materiales comprados
1721	Arreglo de bolsas para guardar abonos y productos químicos
1721	Banderas de materiales textiles (por ejemplo, gallardetes, banderillas, emblemas, estandartes), hechas con telas compradas
1721	Bolsas de arpillera, hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas de cáñamo hechas con fibras compradas
1721	Bolsas de compras hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas de lavado hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas de lona.
1721	Bolsas de materiales textiles, hechas con tejidos de punto y tejidos de telar
1721	Bolsas de té hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas de telas cauchutadas, fabricación de
1721	Bolsas para alimentos hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas para dormir, fabricación de
1721	Bolsas para guardar prendas de vestir, fabricación de
1721	Bolsas para harina hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas para semillas hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Bolsas plásticas hechas con plásticos tejidos comprados
1721	Bolsas textiles hechas con tejidos de punto o tejidos de telar
1721	Cobijas (excepto las eléctricas), hechas con telas compradas o fieltros
1721	Cobijas de lana hechas con tejidos comprados
1721	Cobijas para caballos hechas con tejidos comprados
1721	Cobijas para caballos hechas con tejidos comprados (excepto de lana)
1721	Cobijas para caballos hechas con tejidos de lana comprados
1721	Cojines (excepto tapetes y cojines con resortes), hechos con telas compradas
1721	Cojines para arrodillarse, de materiales textiles, sin armazón de madera, fabricación de

1721	Colgaduras hechas con telas o sábanas compradas
1721	Cortinas de todos los materiales para duchas y baños, hechas con telas o sábanas compradas
1721	Cortinas y colgaduras para ventanas, hechas con telas compradas
1721	Cubiertas (por ejemplo, para botes, automóviles, piscinas y camiones), hechas con telas compradas
1721	Cubiertas de lona hechas con telas compradas
1721	Cubiertas de materiales textiles para muebles, fabricación de
1721	Cubiertas para llantas, hechas con telas compradas
1721	Cubiertas para piscinas hechas con lona comprada
1721	Cubiertas, rellenos y protectores de colchones, hechos con telas compradas o fieltros
1721	Cubrecamas y juegos de cama, hechos con telas compradas
1721	Edredones hechos con materiales comprados
1721	Edredones hechos con telas compradas
1721	Ensambles de viseras de vehículos automotores, fabricación de
1721	Estampado de productos textiles (por ejemplo, servilletas, individuales, toallas), por cuenta propia
1721	Forros de ataúdes, fabricación de
1721	Forros de bolsos de mano o libros de bolsillo, fabricación de
1721	Forros de materiales textiles para zapatos, fabricación de
1721	Forros de tejidos para sillas de vehículos automotores y aeronaves
1721	Forros para asientos de automóviles, fabricación de
1721	Forros para carrocerías o para automóviles, fabricación de
1721	Forros para equipaje, fabricación de
1721	Fundas para almohadas hechas con telas compradas
1721	Gallardetes hechos con textiles comprados
1721	Hamacas de tejidos, fabricación de
1721	Lencería doméstica hecha con materiales comprados
1721	Limpiones con telas compradas
1721	Lonas impermeabilizadas hechas con telas compradas
1721	Maletines deportivos de materiales textiles.
1721	Mangas de viento (excepto indicadores de dirección del viento).
1721	Morrales (por ejemplo, mochilas de viaje, morrales para libros).

1721	Paños lisos para brillar.
1721	Paños para desempolvar hechos con telas compradas
1721	Paños quirúrgicos de algodón.
1721	Paracaídas.
1721	Persianas de materiales textiles (excepto de lona).
1721	Persianas de materiales textiles para ventanas (excepto de lona).
1721	Persianas exteriores hechas con telas compradas
1721	Productos de lona (excepto bolsas), hechos con lonas compradas o sucedáneas de la lona
1721	Productos de lona hechos con lonas compradas o sucedáneas de la lona
1721	Recortes de materiales textiles para automóviles.
1721	Rellenos para mesas de planchado, hechas con telas compradas o fieltros
1721	Rellenos y protectores (por ejemplo, para mesas de planchar, colchones y mesas), hechos con telas compradas o fieltros
1721	Resguardos temporales (por ejemplo, garajes) de tejidos de telar.
1721	Sábanas y fundas hechas con telas compradas
1721	Serigrafiado de productos textiles (por ejemplo, servilletas, individuales, toallas), para su comercio
1721	Servilletas hechas con telas compradas
1721	Suministros para mascotas (esto es correas, cobijas, botines), de materiales textiles.
1721	Tapetes de baño y juegos de baño, hechos con tapetes comprados
1721	Tejidos para monturas.
1721	Tiendas hechas con telas compradas
1721	Toallas y toallitas hechas con telas compradas
1721	Toallitas hechas con telas compradas
1721	Toldos y doseles exteriores, hechos con telas compradas
1721	Trapos para limpiar.
1721	Tulas de lona.
1721	Velas hechas con telas compradas
1721	Visillos de materiales textiles (excepto de lona).

50

[50] NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1721].

Categoría de tabulación: D - Industrias manufactureras

División: 17 - Fabricación de productos textiles

Grupo: 172 - Fabricación de otros productos textiles

Clase: 1722 - Fabricación de tapices y alfombras

Nota explicativa

En esta clase se incluye la fabricación de productos textiles, en piezas o a la medida, para el cubrimiento de pisos, tales como:

- Tapices, alfombras y esteras producidos mediante el tejido, afelpado, trenzado, tundido, punzado, etc., de hilados de lana, algodón, fibras manufacturadas, yute, fibra de coco (bonote), sisal y fibras similares.

Exclusiones: La fabricación de esteras y esterillas de materiales trenzables se incluye en la clase 2029 (Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables).

La fabricación para cubrimiento de pisos de productos de corcho, caucho o plástico, aunque tengan base de material textil, se incluye según el material primario en las clases 2029 (Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables), 2519 (Fabricación de otros productos de caucho) y 2520 (Fabricación de productos de plástico), respectivamente.

La fabricación de linóleo y otros productos de superficie dura para el cubrimiento de pisos se incluye en la clase 3699 (Otras industrias manufactureras n.c.p.).

Código	Descripción de actividad
1722	Acabado de (por ejemplo, teñido) tapetes y alfombras
1722	Acabado de (por ejemplo, teñido) tapetes y alfombras comprados
1722	Acabado de (por ejemplo, teñido) tapetes y alfombras, para su comercio

1722	Corte y ribeteado de tapetes
1722	Esteras hechas con materiales textiles
1722	Esteras para baños y juegos de baños, hechos en fábricas de tapetes
1722	Revestimientos de materiales textiles para pisos, tejido corriente
1722	Ribeteado de tapetes y alfombras para su comercio
1722	Tapetes y alfombras hechas con materiales textiles
1722	Tapetes y alfombras hechas con telas compradas
1722	Tapetes, alfombras y esteras de materiales textiles, tejido corriente
1722	Tejido corriente de tapetes, alfombras y esteras

[51]

Categoría de tabulación: D - Industrias manufactureras

División: 17 - Fabricación de productos textiles

Grupo: 172 - Fabricación de otros productos textiles

Clase: 1723 - Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes

Nota explicativa

Esta clase incluye la fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes e hilos de fibras textiles, estén o no impregnados, revestidos, cubiertos o forrados con caucho o plástico.

También se incluye la fabricación de redes de cuerda, cordel y bramante y la de productos de cuerda y redes, tales como redes confeccionadas, redes de pesca, defensas para bordos, cojines para descarga, eslingas, cuerdas y maromas con aros metálicos.

Las redes para deporte, que también se incluyen en esta clase, pueden sin embargo ser un producto característico de las actividades que se incluyen en la clase 3693 (Fabricación de artículos deportivos).

Exclusión: La fabricación de redecillas para el cabello se incluye en la clase 1810 (Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel).

[51] NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1722].

Código	Descripción de actividad
1723	Bramantes (excepto de papel), fabricación de
1723	Bramantes de papel, fabricación de
1723	Bramantes para atar y embalar, fabricación de
1723	Cordeles (excepto de llantas, alambre), fabricación de
1723	Cuerdas (excepto alambre), fabricación de
1723	Esteras de soga para voladuras, fabricación de
1723	Líneas para pescar, naturales o de fibras artificiales, fabricación de
1723	Pitas, fabricación de
1723	Productos elaborados con sogas (por ejemplo, redes, poleas), hechos en fábricas de cuerdas o bramantes
1723	Redes de lavado hechas con materiales comprados
1723	Redes de pesca (excepto las deportivas), hechas con materiales comprados
1723	Redes de pesca corrientes y chinchorros playeros, hechos en fábricas de cuerdas o bramantes
1723	Redes hechas en fábricas de cuerdas o bramantes
1723	Servicios de reparación de redes de pesca
1723	Soga (excepto soga de alambre), fabricación de

[52]

3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local

- El sector textil hace uso elevado de materias primas y otros insumos nacionales.
- Tiene alta capacidad de generación de empleo, es importante medio de formación de mano de obra
- Democratiza la propiedad y la producción
- Canaliza el ahorro familiar
- Requiere muy bajo nivel de inversión por puesto de trabajo
- Emplea tecnología nacional
- Registra poca dependencia del exterior
- Mantiene vinculación con la producción de bienes de consumo masivo
- Coadyuva a la mejor distribución del ingreso

[52] NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1723].

- Cuenta con flexibilidad operativa
- Es un soporte de la gran industria y es su principal cliente
- Es la primera etapa de formación de empresarios
- Evita los monopolios
- Posibilita el surgimiento de industrias de bienes de capital e intermedios
- Promueve el crecimiento local, regional y nacional. [53]

3.3.4. Desventajas en el contexto local

- Las importaciones legales de prendas de vestir son reducidas, comparadas con el ingreso de prendas de vestir por contrabando que evidentemente afecta la producción.
- Emplea masivamente mano de obra poco calificada
- Registra bajo nivel de preparación gerencial
- Dispone de equipos y herramientas inadecuados
- Registra un escaso acceso al mercado de capitales y fuentes de financiamiento
- Hace poco uso de los canales modernos de comercialización
- Se orienta hacia mercados limitados y con calidad deficiente de su producción
- No es inclinado a recibir información
- Tiene capacidad instalada ociosa importante
- La producción global es exageradamente fragmentada (debido a la proliferación de talleres pequeños que están fuera de las normas y los estándares de calidad).[54]

- Los competidores más grandes son los que marcan las tendencias y los precios de los productos en el mercado

3.3.5. Recurso Humano

En la pequeña industria textil se reclama mucho personal capacitado, muchos son los casos en donde la PYME es quien capacita a su personal y

[53] SECAP Y BANCO MUNDIAL. (1992). ***La Pequeña Empresa de Confecciones Textiles Diagnóstico Sectorial Políticas y Estrategias de Desarrollo Propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Capacitación.***
[54] Ibídem. P. 40.

este al poco tiempo consigue trabajo en la Gran Industria, causando desmotivación al pequeño empresario.

Se necesita básicamente:

- Hilanderos
- Tejedores
- Tintoreros
- Preparadores de tejido
- Operarios de tejidos de punto
- Mecánicos de mantenimiento general
- Personal directivo y de ventas
- Supervisores de calidad
- Mecánicos de tejeduría
- Mecánicos de hilandería

- Personal para lavandería

El sector textil es uno de los sectores que más empleo genera, primero en la fabricas y en las actividades relacionadas con la materia prima y en las pequeñas empresas. La mano de obra es abundante y en su mayoría del género masculino, casi no hay personal calificado y los salarios básicos tanto para la mano de obra de maquila y la que labora en el sector textil es del $240 USD.

El personal femenino se vincula a la actividad textil, ya que maneja características como: la identificación con la actividad, el rendimiento, la minuciosidad, la responsabilidad, la docilidad, la habilidad para el bordado, la estabilidad, aceptación del trabajo en horas extras, su delicadeza, la rapidez, el cumplimiento, la predisposición al trabajo, la afinidad con la costura industrial, la moralidad y honradez, la menor conflictividad, la carencia de vicios.

3.3.6. Presencia del Marketing

La publicidad de las Pequeñas y Medianas Empresas, al no poseer un capital significativo para este rubro, prefieren medios no costosos como: revistas, guías y ediciones en los periódicos.

Algunas no hacen publicidad, especialmente la pequeña industria, así que manejan una buena relación con su clientela al momento de concretar ventas.

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, apoya también al pequeño productor organizando para sus miembros ferias textiles con una muy buena publicidad en televisión, radio y prensa.

Las principales deficiencias del área de mercadeo, se deben a lo siguiente:

- No se realizan estudios de mercado
- No se ha escogido cual es el mejor canal de distribución para los productos
- No hay un posicionamiento en el mercado

3.3.7. Proveedores y clientes

La industria textil y de confecciones utiliza como materia prima

- Algodón 43%
- Acrílicos 24%
- Poliésteres 21%

- E insumos como: cierres, hilos, elásticos, sedas, fundas plástica, botones, cintas, etiquetas, colorantes, gamuzas, químicos, piedra pómez.

Los proveedores de materia prima en su mayoría son del extranjero, y localmente los proveedores únicamente serían los que brindan servicios básicos, combustibles, aceites, repuestos y otros.

Los clientes, en el caso de acrílicos, son un 80% de Atuntaqui y un 20% de Quito; algunos son distribuidores y la mayoría se tratan de talleres que confeccionan sacos y calcetines para exportación.

3.3.8. Tipos de Financiamiento

La pequeña y mediana industria ha financiado su actividad productiva a través de recursos propios y además de los recursos que ofrecen préstamos del sector público o privado canalizados para atender al sector textil industria de grandes y medianas empresas.

- Recursos propios: son de vía familiar o por grupos de amigos

- Financiamiento de proveedores: en el que muestran tener un desfase en su ciclo de caja, ya que sus clientes obtienen un crédito de hasta 120 días, mientras que los proveedores sólo otorgan 30 días de

crédito; por lo que recurren a vender esta deuda y disponer lo más pronto de esos recursos.

- Recursos de terceros: prestamos de la Corporación Financiera Nacional, Fondo para Promoción de Exportaciones, Banco del Fomento.

El costo del capital obtenido de la banca privada resulta ser muy costoso en el Ecuador, lo cual constituye un límite para el pequeño empresario, las tasas de interés que maneja la banca son las más altas como se lo demuestra en la tabla comparativa siguiente:

DICIEMBRE 2010			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		**Tasas Máximas**	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	**% anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:**	**% anual**
Productivo Corporativo	8,94	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,67	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,32	**Productivo PYMES**	11,83
Consumo	15,89	Consumo	16,30
Vivienda	10,62	Vivienda	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23,08	**Microcrédito Acumulación Ampliada**	25,50
Microcrédito Acumulación Simple	25,17	**Microcrédito Acumulación Simple**	27,50
Microcrédito Minorista	28,70	**Microcrédito Minorista**	30,50

Fuente: Banco Central del Ecuador.

3.3.9. Alcance comercial

La mayoría de sus ventas se canalizan al mercado interno, en mayor manera por canales propios a las ciudades de Quito y Guayaquil, existen algunas dificultades en los cobros a crédito.

Las PYMES utilizan diversos canales de venta, la mayoría, aproximadamente un 70% lo hace por canales propios, un porcentaje complementario con mayoristas y minoristas, un menor porcentaje con comisionistas y otros canales.

Las PYMES en su mayoría no tienen una estrategia de ventas por lo tanto no llevan registro de zonas y clientes, así que es muy difícil determinar expectativas del cliente hablando de calidad, precio y oportunidad de entrega.

La exportación se dificulta debido al desconocimiento de los empresarios de los trámites a seguir y dificultad de acceder a los mercados.

Los envases, fundas o embalajes de la producción de la pequeña industria textil son muy sencillos ya que es mediante bolsas de plástico o en cajas de cartón sin mayores exigencias.

3.3.10. Comparación con el enfoque global

Nuestros principales socios comerciales hablando de exportaciones e importaciones resultan ser Colombia y Estados Unidos.

El Ecuador está en condiciones inferiores respecto a los países de Estados Unidos y Colombia, las ventajas de los factores de los costos no colocan al sector textil en una buena posición.

El alto costo del dinero y las barreras arancelarias altas para la importación de ciertos bienes de capital colocan al Ecuador en una posición bastante frágil frente a la competencia internacional.

En las exportaciones, comparándolo con nuestros socios comerciales, dejan al Ecuador como un actor minoritario y sin un peso importante.

Las PYME's de la Industria Textil, han decidido colocar sus productos en el mercado nacional, donde sí se puede competir.

3.3.11. Responsabilidad social

Para que las PYME's lleguen a ser empresas sostenibles y socialmente responsables, deben armonizar los siguientes aspectos: Ambiental, Económico y Social; procurando la perdurabilidad de los recursos mundiales en el tiempo.

Se debe dejar de lado el pensamiento de que la empresa solo existe para crear valor a sus dueños; ahora la empresa busca satisfacer a sus grupos de interés (Stakeholders) con acciones como: cumplir a cabalidad con las obligaciones laborales, ambientales, tributarias y económicas; respetar los derechos humanos; rechazar la explotación del recurso humano, reducir y/o mitigar los impactos ambientales generados por sus productos.

La gran industria textil es en su mayoría la principal contaminante y por parte de la confección no hay un fuerte impacto. Deber hacerse evidente la preocupación de los productores para el manejo responsable de sus desechos, que en algunos casos se tratan de químicos para tratar las telas.

La manera de empaquetar la mayoría de los productos textiles es en funda, deberían los grandes y pequeños empresarios preocuparse de que esta funda o cualquier tipo de embalaje sea reciclable o biodegradables.

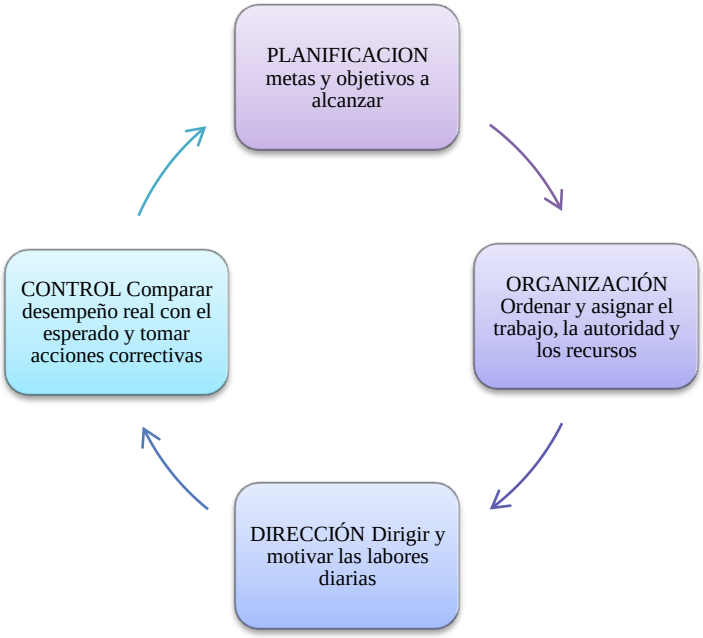
A sí mismo el trato a sus trabajadores debe ser optimo, procurando su bienestar y el respeto a sus derechos; ofrecerles beneficios adicionales y oportunidades de capacitación.

CAPITULO 4

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1. ROL DE UN GERENTE

La administración tiene cuatro funciones generales que son:



Estas actividades están relacionadas entre sí y son funciones del gerente de la empresa, pero además los gerentes generales cumplen unos roles específicos que se pueden mencionar simplemente por observación: dirigir, motivar, enlazar, comunicar, controlar, negociar, ser imagen de la empresa, tomar decisiones, entre otras más.

Dentro de la pequeña y mediana empresa los roles de gerentes y empleados se amplían - justamente por la naturaleza del negocio – y resulta ser una ventaja, ya que se puede enfrentar a los cambios con más facilidad al otorgar la posibilidad de decisión a los propios empleados, capacitación a nuevos trabajadores de manera más personalizada, los mismos dueños trabajan en la empresa, la información de las operaciones del negocio es mejor conocida por todos los involucrados con la empresa.

4.1.1. Niveles Gerenciales

4.1.1.1. Niveles gerenciales en la PYME's.

Tenemos tres tipos de gerentes:

- Gerentes de primera línea.- se encuentran en el nivel más bajo de la organización y estos gerentes supervisar el trabajo del resto de empleados.

- Gerentes medios.- estos gerentes dirigen el trabajo de gerentes de niveles más bajos y también el de algunos empleados y se encargan de actividades que apoyen a las políticas de la empresas y satisfacer demandas de los gerentes de nivel más alto. Quizá este tipo de gerentes no encontraremos en la pequeña y mediana empresa, ya que

normalmente el gerente general es quién directamente toma contacto con los gerentes de primer nivel.

- Alta Gerencia.- son los gerentes generales, encargados de aplicar la planificación y establecer políticas operativas y guiar las actividades de la empresa.

4.1.1.2. Niveles gerenciales del Sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.

Tenemos dos tipos de gerentes:

- Gerentes de primera línea.- se encuentran a nivel de operación, suelen ser los gerentes de las áreas de ventas o producción y estos gerentes supervisan el trabajo del resto de empleados.

- Gerentes Generales.- Suele ser el dueño o uno de los dueños, y se encarga de guiar todas las actividades de planificación y administración. Por el bajo nivel de empleados que manejan, capacidad de producción o de ventas; las PYME’s del sector textil suelen tener sólo un Gerente General.

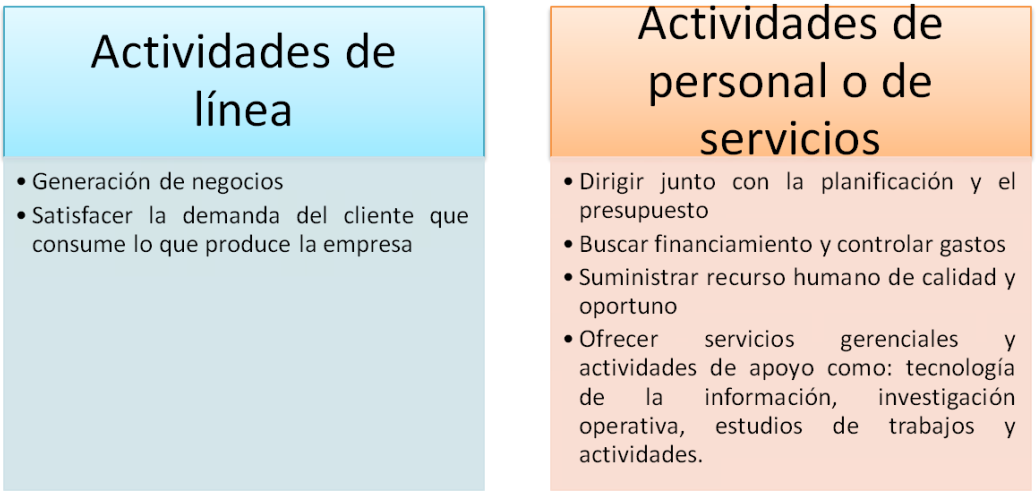
4.1.2. Funciones del Gerente General

4.1.2.1. Funciones del Gerente General de la PYME

A las funciones del Gerente General las podemos agrupar en dos:

- Actividades del línea

- Actividades de personal o de servicios



Además de las funciones básicas de un gerente que son las de:

- Planeación.- determinar metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones 1) para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social); 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus

metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas. [55]

- Organización.- se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puestos.[56]

- Dirección.- implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones. [57]

- Control.- es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. [58]

4.1.2.2. Funciones del Gerente general del Sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.

- Enlace con los principales clientes.

- Concretar nuevas ventas.

[55] HELLRIEGEL D, ***Administración, Un Enfoque Basado en Competencias***, Décimo Primera Edición, Cengage Learning, México, 2009.
[56] Ibíd. Pág. 9.
[57] Ibíd. Pág. 10.
[58] Ibíd. Pág. 10.

- Buscar financiamiento y gestión de cobranzas cuando es necesario.

- Establecer negocios con nuevos proveedores.

- Coordinar los principales despachos

- Contratación de personal

- Liderar reuniones de trabajo

- Toma de decisiones estratégicas

4.1.3. Los Gerentes Funcionales

Las organizaciones necesitan para su diario vivir cumplir una serie de actividades similares, las actividades se relacionan entre los diferentes departamentos y buscan cumplir un objetivo en común; así podemos comprender de mejor manera lo que son las funciones de los gerentes a las que nos referiremos.

4.1.3.1. Los Gerentes Funcionales de las PYME's

Los gerentes funcionales en las PYME's son responsables sólo de un área funcional, por ejemplo: operaciones, mercadeo, contabilidad – finanzas. Diferente al Gerente General que dirige una unidad más compleja y está a cargo de todas las actividades de los Gerentes Funcionales.

4.1.3.2. Los Gerentes Funcionales del Sector de Fabricación de Productos Textiles y los subsectores: Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.

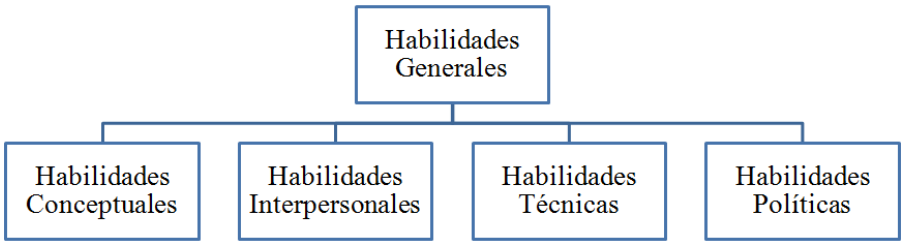
Una pequeña o mediana empresa puede tener únicamente un gerente general y éste encabezará las funciones de los gerentes funcionales que sean necesarios, o incluso el mismo gerente general, según su especialidad, puede cumplir actividades de gerente funcional.

4.2. HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

- Según Robert Katz

En la década de los años 1970 Katz trato de identificar cuáles son las habilidades críticas para administrar, investigó a los administradores y encontró cuatro habilidades para administrar, se las clasifica en dos niveles: las habilidades gerenciales que debe tener el administrador y las habilidades específicas relacionadas con el éxito en la administración.



- Habilidades Conceptuales.- se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender como encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas. [59]

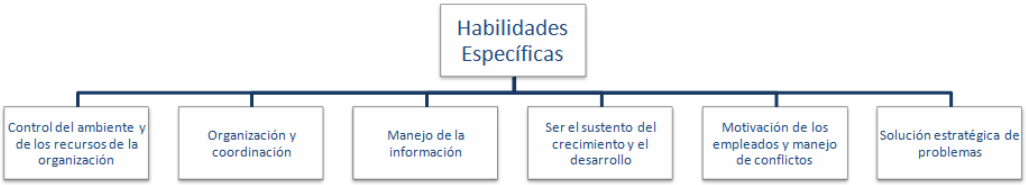
- Habilidades interpersonales.- abarcan la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos. Debido a que los gerentes hacen las cosas por medio de otros, deben tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar. [60]

- Habilidades técnicas.- se trata de su capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. En el caso de los gerentes de nivel alto estas capacidades suelen estar relacionadas con el conocimiento de la industria y una comprensión general de los procesos y productos de la organización. En el de los gerentes de niveles medio y bajo,

[59] ROBBINS. S, ***Fundamentos de Administración***, Tercera Edición, Pearson Education, México, 2002.
[60] Ibíd. Pág. 13.

están relacionados con los conocimientos especializados que se requieren para los campos de su trabajo: finanzas, recursos humanos, manufactura, sistemas de computación, derecho, marketing, etc.[61]

- Habilidades políticas.- este campo se refiere a la capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos. Las organizaciones son ruedos políticos en los que las personas luchan por obtener recursos. Los gerentes que tienen buenas habilidades políticas suelen ser mejores para conseguir recursos que aquellos que no las poseen. [62]



- Control de ambiente y de los recursos de la organización.- esto incluye demostrar, tanto en las reuniones de planeación y asignación de recursos como en la toma de decisiones, la capacidad de ser proactivo y estar a la vanguardia en los cambios ambientales. También involucra basar las decisiones sobre los recursos en un conocimiento claro, actualizado y preciso de los objetivos de la compañía.[63]

- Organización y coordinación.- con esta habilidad, lo gerentes se organizan en torno a las tareas y luego coordinan las relaciones interdependientes que existan entre aquellas, sin importar cuáles sean.[64]

- Manejo de la información.- este grupo de comportamientos comprende el uso de los canales de información y comunicación para identificar problemas, entender los cambios en al ambiente y tomar decisiones efectivas.[65]

---

[61] Ibíd. Pág. 13.
[62] Ibíd. Pág. 13
[63] ROBBINS. S, ***La Administración en el Mundo de Hoy***, Primera Edición, Prentice Hall, México, 1998.
[64] Ibíd. Pág. 39.
[65] Ibíd. Pág. 39.

- Ser el sustento del crecimiento y el desarrollo.- los gerentes propician su propio crecimiento y desarrollo persona, como también el de sus empleados, a través de un proceso continuo de aprendizaje en el trabajo. [66]

- Motivación de los empleados y manejo de conflictos.- los gerentes intensifican los aspectos positivos de la motivación de manera que los empleados se sientan impulsados a desarrollar su trabajo, al tiempo que eliminan aquellos conflictos que podrían inhibir la motivación de sus empleados. [67]

- Solución estratégica de problemas.- los gerentes adoptan la responsabilidad de sus propias decisiones y se aseguran de que los subordinados usen efectivamente sus habilidades de toma de decisiones.[68]

- Según Henry Mintzberg

Al estudio que realizó Henry Mintzberg con cinco altos ejecutivos mientras estos trabajaban, se lo conoce como los Roles Gerenciales de Mintzberg.

> Los roles gerenciales son categorías concretas del comportamiento de los gerentes; muchas veces agrupadas en tres categorías principales: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. [69]

Según Mintzberg los gerentes cumplen diez roles distintos relacionados entre sí, agrupados en las categorías mencionadas

[66] Ibíd. Pág. 39.
[67] Ibíd. Pág. 39.
[68] Ibíd. Pág. 39.
[69] Ibíd. Pág. 8.

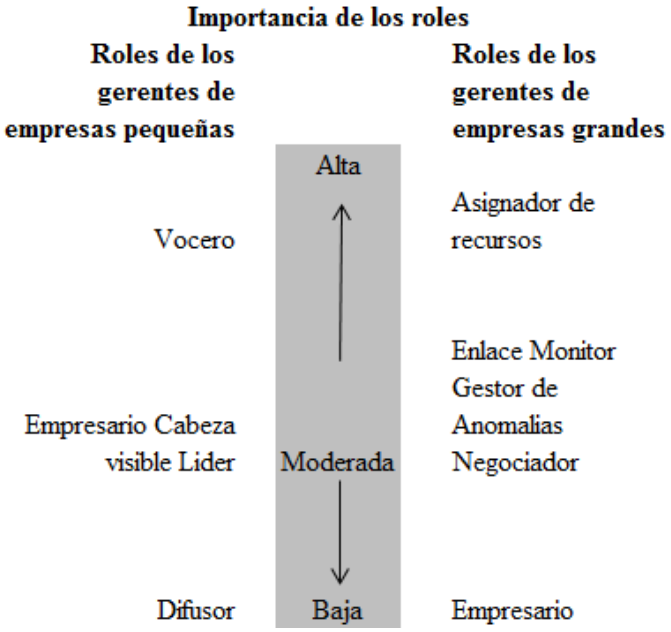
anteriormente; a continuación un cuadro resumen con los roles, descripción y actividades que involucra.

Categoría Principal	**Interpersonal**	
Rol	**Descripción**	**Actividades relacionadas**
Cabeza Visible	El símbolo, se obliga a deberes rutinarios de orden legal o social	Recibir visitas, firmar documentos
Líder	Motiva, asigna, capacita al personal	Todas la actividades de los empleados
Enlace	Mantiene relación con los contactos externos e informantes	Ejecuta trabajo externo

Categoría Principal	**De transferencia de información**	
Rol	**Descripción**	**Actividades relacionadas**
Monitor	Buscar y recibir una gran variedad de información, columna vertebral de la información interna y externa de la organización	Leer publicaciones periódicas, mantener contactos
Difusor	Recibir información y transmitirla a los miembros de la organización	Mantener juntas, hacer llamadas telefónicas
Vocero	Transmitir información al exterior de la organización	Mantener juntas del consejo de administración, dar información a los medios de comunicación

Categoría Principal	**De toma de decisiones**	
Rol	**Descripción**	**Actividades relacionadas**
Empresario	Estudiar la organización y su contexto en busca de oportunidades, aplicar acciones de mejora, supervisar proyectos	Organizar estrategias y juntas de revisión
Gestor de anomalías	Tomar acciones correctivas cuando en la empresa hay anomalías	Juntas de revisión de anomalías
Asignador de recursos	Asigna todo tipo de recursos de la organización	Programar, solicitar autorización, ejecutar presupuestos, programar el trabajo de los empleados
Negociador	Representa a la empresa en todas las negociaciones	Participa en las negociaciones contractuales que mantenga la empresa, sindicato, proveedores, clientes

La importancia de estos roles gerenciales varía entre gerentes de la grande empresa y de la pequeña empresa; para este estudio se supone que la pequeña empresa es una compañías de dominio independiente, operada para obtener utilidades y que tiene menos de 500 empleados. El rol más importante de una pequeña empresa es el de vocero ya que dedica mucho de su tiempo a actividades del exterior como por ejemplo: reunirse con clientes, buscar financiamiento con los bancos, buscar oportunidades. En cambio un gerente de la gran empresa dedica más su tiempo a actividades del interior de la organización: designan recursos disponibles a las unidades de la organización, etc.



Fuente: Adaptado de J.G.P. Paolillo, "The Manager's Self Assessments of Managerial Roles: Small vs. Large Firms" American Journal of Small Business.

- Según Henri Fayol y Katz.

  Fayol, teórico de la administración identificó tres tipos de habilidades básicas.

  - Habilidad técnica.- Habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todos, capacidades técnicas de sus relativos campos.[70]

  - Habilidad humanista.- Habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos.[71]

[70] STONER J, ***Administración***, Sexta Edición, Pearson Educación, México, 2009.
[71] Ibid. Pag. 19.

- Habilidad conceptual.- Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización[72]

La habilidad técnica será más importante en los gerentes de nivel bajo, la habilidad humanista es importante para todos los gerentes pero lo es aún más para los mandos medios, la habilidad conceptual es más importante a medida que los gerentes conforman los niveles más altos de la organización.

- Según Chester Barnard

Barnard fue presidente de la New Jersey Bell Telephone Company, estuvo influenciado por Weber pero con una visión diferente a la de organizaciones impersonales y mecánicas, sino, como sistemas sociales que necesitan del elemento humano.

Los principales papeles de la gerencia eran:

- Comunicar y estimular a los subordinados hacia un mejor esfuerzo, para obtener cooperación y lograr metas comunes.

- El gerente debe mantener buenas relaciones con la gente y con las instituciones fuera de la empresa con las que interactúa.

[72] Ibid. Pag. 19.

- Buena capacidad de examinar el ambiente externo y posteriormente ajustar a la organización para mantener una armonía.

- Asegurar una entrada constante de materiales o provisiones.

- Buscar y asegurar mercados para su producción.

- Según Bob Nelson y Peter Economy

  Según estos autores un gerente de la actualidad desempeña unas nuevas funciones que son:

  - Motivar.- creen que el cambio comienza en uno mismo, esta cualidad de motivar e inspirar a la gente, toman energía de la organización y la amplifican para devolvérsela a la organización, hay que motivar a los empleados para que mantengan vivo el deseo de llegar a la meta y de lo beneficioso que será para todos de así lograrlo

  - Facultar.- los gerentes se encargan de facultar a sus empleados pero a la vez continúan proporcionando la visión, estableciendo las metas de la organización y determinando lo valores comunes, esto servirá de marco para que los empleados tomen la mejor decisión sin involucrar los objetivos de la empresa.

- Apoyar.- el gerente debe proporcionar a sus empleados: capacitación, recursos y autoridad para que puedan hacer el trabajo; ayudarlos si hay errores, motivar a que se formulen preguntas y se manifiesten inquietudes

- Comunicar.- una buena comunicación es de suma importancia en la empresa, y son los gerentes quienes comunican a todos los niveles que pueden existir. La existencia en la actualidad del correo electrónico, la intranet, mensajería instantánea, y otros, permiten a todos en la empresa estar en contacto. Las metas, los objetivos y las estrategias deben ser comunicadas a los empleados y mantenerlos al tanto de su progreso. La buena comunicación permite crear una relación de confianza entre todos en la empresa.

- Según Dale Carnegie 1950

  Dicto conferencia a gerentes y escribió un libro titulado “How to win friends and influence people”, Carnergie aseguraba que el camino al éxito era a través de ganar la cooperación de otros mediante acciones como:

  - Hacer que otros se sintieran importantes, apreciando sus esfuerzos.

- Dar una buena impresión la primera vez

- Ganar aliados que coincidan con nuestra forma de pensar y permitir a otros llevar la conversación.

- Cambiar a la gente al apreciar las características positivas

4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

> Primero estimo conveniente presentar una definición de organización: Es un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen papeles formales y comparten un propósito en común.[73]

> En primer lugar las organizaciones tienen un propósito claro. Por lo general este propósito está expresado en términos de una meta o un conjunto de metas. En segundo lugar cada una está compuesta de gente. Tercero, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define los papeles formales y limita el comportamiento de sus miembros. Por lo tanto, el termino organización se refiere a una entidad que tiene un propósito preciso, incluye gente o miembros y posee una estructura sistemática.[74]

El desarrollo organizacional es la mejora de la efectividad general de la organización (cumplir objetivos), la forma cómo funcionan los diferentes procesos y como trabajan conjuntamente.

---

[73] ROBBINS S, ***La Administración en el Mundo de Hoy***, Primera Edición, Prentice Hall, México, 1998.
[74] Ibid. Pag. 35.

Los gerentes son las personas que actúan en la organización y básicamente vigilan las actividades de otros para que esta estructura funcione y cumpla sus objetivos mediante las cuatro funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. Los gerentes de ahora capacitan a su gente para que esta pueda defenderse con sus propias habilidades pero respetando las políticas de la organización, también entregan a los trabajadores todos los recursos que sean necesarios y la motivación siempre está presente.

Para lograrlo los gerentes necesitan estar preparados y es por eso que se habla de habilidades gerenciales; que las identificaremos como capacidades o comportamientos presentes en un gerente. El gerente también tiene la ardua responsabilidad de reinventar la organización a su cargo para que se adapte a los cambios drásticos y la incertidumbre que pueden presentarse en este mundo globalizado y donde las acciones de unos, afectan a otros. Para eso planteará planes de desarrollo organizacional basados en análisis sistemáticos y diagnósticos de la organización.

El gerente se convierte en el gran responsable del éxito o fracaso de la organización, siempre se procura tener una ventaja competitiva frente a los rivales, ser más flexibles, más rápidos, más eficientes frente a las exigencias de los clientes y de los dueños del negocio.

Compartir la información acerca de objetivos, proyectos, metas y demás con el equipo de trabajo del gerente, es primordial ya que sólo así se lograrán resultados y en muchos casos una retroalimentación de los propios empleados.

Dentro de las habilidades que el gerente debe poseer también es mucha importancia la comprensión del factor humano, debe conocer cuál es el tipo de gente con la que trabaja, a que clase social pertenecen, su nivel de educación, situación familiar, diferencias entre compañeros de trabajo (religión, sexualidad, gustos, etc.); todo esto para poder entender sus necesidades y de ser necesario cambiar horarios de trabajo, disposición de la planta, ubicación de los cubículos, ofrecer explicaciones en un lenguaje más comprensible para los trabajadores, facilidades para personal discapacitado.

4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Decimos que un gerente debe ser eficiente y efectivo, pero, ¿cómo medimos su desempeño?

Un gerente eficiente es quien se preocupa por el uso eficiente de los recursos y un gerente efectivo es aquel que cumple sus metas organizacionales.

Para medir el desempeño es necesario que identifiquemos los grupos de interés de la organización o también llamados stakeholders, podemos mencionar brevemente algunos: trabajadores, clientes, proveedores, dueños, accionistas, administradores, competidores, acreedores, gobierno, otros grupos de interés.

Los grupos de interés tienen diferentes razonamientos sobre cuando un gerente u organización es eficaz y efectiva. Estos intereses son diferentes por lo tanto es muy difícil decir cuando un desempeño gerencial es satisfactorio, ya que este variará según la perspectiva de quien lo está evaluando.

En el siguiente cuadro resumen se colocan las metas más comunes que una organización busca:

Medidas Financieras	Maximizar la participación en el mercado
	Maximizar las ganancias
	Rendimiento sobre capital
	Flujo de efectivo en armonía
	Crear valor en la empresa
	Apalancamiento financiero
Productividad	Rendimiento de la organización
	Rendimiento por hora de trabajo
	Bajar costos por cliente
	Reducir desperdicios
Crecimiento	Crecimiento en las ventas por unidad
	Mejorar ganancias netas
Satisfacción del cliente	Incrementar número de clientes leales
	Mejorar atención posventa
Calidad	Bajos costos de inventarios
	Mejorar limpieza y orden en la empresa
	Estándares de calidad
Flexibilidad	Sistemas internos desarrollados específicamente para el cambio
	Empleados capacitados para el cambio
Crecimiento y satisfacción del empleado	Todos los empleados motivados
	Buenos salarios
	Crecimiento personal
Aceptación social	Pago de impuestos completos y a tiempo
	Acción social
	Responsabilidad social
	Preservar el medio ambiente

> La gerencia necesita identificar cuidadosa y sistemáticamente a esos grupos de interés críticos, determinar su poder relativo e identificar lo que cada uno espera de la organización. Entonces la administración deberá intentar satisfacer las metas de aquellos grupos de interés.[75]

4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)

Para identificar las habilidades gerenciales también podemos estudiar las competencias laborales requeridas para el desempeño de la gerencia, las competencias generales consisten en desarrollar conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al gerente para desarrollar con éxito sus actividades en su área profesional, adaptarse al cambio o transferir sus competencias a áreas profesionales inmediatas.

> Las competencias, fundamentalmente, son las respuestas profesionales que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo (un puesto de trabajo que está ubicado en una organización concreta, un sector o actividad determinada, un contexto social, político y económico concreto, etc.)[76]

> Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.[77]

Se ha pasado del enfoque de competencia centrado en la tarea basándose en las actividades que ejecutaba la persona en su puesto de trabajo, luego se pasa

---

[75] Ibíd. Pág. 49.
[76] ANEAS A, (2003). ***Competencias Profesionales Análisis Conceptual y Aplicación Profesional***, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, España,
[77] (2010). [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm]. **Conceptos básicos sobre competencia laboral**.

a un enfoque centrado en el perfil donde se prestó atención a los rasgos y características del profesional.

> Por último se maneja un enfoque de competencia de naturaleza holística y compleja, cuyas diversas conceptualizaciones intentan recoger y abordar tanto los elementos de tarea, de excelencia profesional como de desarrollo y adaptación al entorno complejo y global en que se desarrolla la actividad profesional.[78]

Se colocará como ejemplo un modelo holístico del Instituto Italiano Formazione et Lavoro (ISFOL) que recoge tres tipos de competencias: Competencias básicas, Competencias técnicas, Competencias transversales.

Competencia de acción		
Competencias de base C B	Competencias técnico profesionales CP	Competencias transversales CT
Lengua Informática de base Organización de empresa Derecho del trabajo y sindical Técnicas activas de búsqueda de empleo. Economía básica.	Unidades de competencias propias de los puestos y funciones de los diversos sectores y áreas de actividad	Diagnosticar Relacionarse *Afrontar*

Fuente: Aneas. A, ***"Competencias Profesionales.Análisis Conceptual y Aplicación Profesional"***, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, España, 2003.

- Las competencias base.- son requisitos fundamentales de las personas, implican localizar el empleo y conseguirlo, son conocimientos que no

[78] Op. Cit. Aneas. A, ***Competencias Profesionales Análisis Conceptual y Aplicación Profesional.*** Pág. 4.

pertenecen a una actividad específica o a un sector, son conocimientos que pueden ser transmitidos.

- Las competencias técnico profesionales.- son las competencias técnicas para el desarrollo de los diversos procesos de un profesional en un determinado sector o actividad

  - Las competencias transversales.- Aquellas que no son especificas de una determinada actividad o posición laboral, sino que entran en juego en diversas situaciones. De las competencias transversales dependen, en gran manera que la personas desempeñe un comportamiento profesional "hábil" o experto. Las competencias transversales se tratan de destrezas que permiten al individuo desarrollar y aplicar sus propias competencias en actividades diversas (transferencia) y que implican factores tanto cognitivos, afectivos como del comportamiento. Son consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona a trabajar en diversos ámbitos profesionales y logrando un resultado cualitativamente superior. Estas competencias están agrupadas en tres subtipos de operaciones que el sujeto realiza:[79]

    · Diagnosticar las características del ambiente y del proceso.- realizar un diagnostico de la situación en la que uno se encuentra, de las exigencias que serán requeridas, de las variables que intervendrán; entra en juego la experiencia profesional de la persona

    · Establecer una relación adecuada con el ambiente.- tomar en cuenta todas las variables y procesos que se relacionan en el momento que se está en contacto con otras personas , provocar

[79] Ibíd. Pág. 8.

que los resultados de esos encuentros sean los que uno espera, se debe poseer una buena competencia en la comunicación y manejar correctamente las emociones

- Estar dispuesto a afrontar.- tener la capacidad de intervenir en un incidente, suceso o problema y poder resolverlo; se supone que se diagnostico de la manera correcta la situación y se decidió una buena estrategia para tratarla

4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales

El gerente se convierte en el gran responsable del éxito o fracaso de la organización, siempre se procura tener una ventaja competitiva frente a los rivales, ser más flexibles, más rápidos, más eficientes frente a las exigencias de los clientes y de los dueños del negocio.

Compartir la información acerca de objetivos, proyectos, metas y demás con el equipo de trabajo del gerente, es primordial ya que sólo así se lograrán resultados y en muchos casos una retroalimentación de los propios empleados.

Dentro de las habilidades que el gerente debe poseer también es mucha importancia la comprensión del factor humano, debe conocer cuál es el tipo de gente con la que trabaja, a que clase social pertenecen, su nivel de educación, situación familiar, diferencias entre compañeros de trabajo

(religión, sexualidad, gustos, etc.); todo esto para poder entender sus necesidades y de ser necesario cambiar horarios de trabajo, disposición de la planta, ubicación de los cubículos, ofrecer explicaciones en un lenguaje más comprensible para los trabajadores, facilidades para personal discapacitado.

4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1. Quien es Edgar H. Schein

Edgar H. Schein fue educado en la Universidad de Chicago, la Universidad de Stanford, donde recibió una maestría en psicología, y en la Universidad de Harvard, donde recibió su doctorado en psicología social. Su trabajo de consulta se centra en la cultura organizacional, desarrollo de la organización, la consultoría de procesos y la dinámica de la carrera. Entre sus pasadas y actuales clientes son grandes empresas tanto en Estados Unidos y el extranjero, tales como Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, de Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI, Saab COMBITECH, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett -Packard, Exxon, Shell, Amoco, British Petroleum, Con Edison, la Junta de Desarrollo Económico de Singapur, y el Organismo Internacional de Energía Atómica (en el tema de la "cultura de seguridad").

En la actualidad, en Sloan Fellows profesor emérito de Gestión y sirve en las salas de la Sociedad Audubon de Massachussets y la Opera Lírica de Boston. También es miembro de la Junta Consultiva del Instituto de Operaciones Nucleares y el E'nvironmental Revisión de la Calidad de la Junta de Con Edison en Nueva York.

Anteriormente, fue jefe de la Sección de Psicología Social de la Walter Reed Army Institute of Research mientras servía en el Ejército de los EE.UU. como capitán desde 1952 hasta 1956. Se unió a MIT Sloan School of Management en 1.956 y fue nombrado profesor de psicología organizacional y de gestión en 1.964. A partir del 1.968 a 1.971, el Dr. Schein era el profesor de la planificación de pregrado para el MIT, y en 1.972 se convirtió en el presidente del Grupo de Estudios de la Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982. Fue honrado en 1978, cuando fue nombrado profesor de la Sloan Fellows of Management, un Presidente que ocupó hasta 1990.

Schein ha sido un prolífico investigador, escritor, profesor y consultor.

Además de sus numerosos artículos en revistas especializadas, es autor de catorce libros, incluyendo la psicología organizacional (3 ª ed., 1980), Dinámica de la carrera (1978), Cultura Organizacional y Leadership (1985, 1992, 2004), Proceso de Consulta núm. 1 y vol. 2 (1969, 1987, 1988), (1999 Proceso de Consulta Revisited), y el Corporate Cultura de la Guía de supervivencia (1999). Dr. Schein escribió un análisis cultural del Desarrollo Económico de Singapur titulado Estratégico El pragmatismo (MIT Press, 1997) y ha publicado un análisis del caso prolongado de la subida y declive de Digital Equipment Corporation, titulado DECIS Muerto; Long Live diciembre: El of Digital Equiment un legado imperecedero Corporation (Berrett-Koehler, 2003). Fue co-editor con el fallecido Richard Beckhard de la Addison-Wesley Series de Organización de Desarrollo, que ha publicado más de treinta títulos desde su creación, en 1969.[80]

4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo

Si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein. Pocos han sentado los pilares fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor (Eric Gaynor Butterfield, Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina – Año 1999). Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresaria respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: "Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional".[81]

Dr. Schein ha recibido numerosos honores y premios por su escritura, más recientemente, el Premio a la Trayectoria en el lugar de trabajo Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Capacitación Directores (2000), la Everett Hughes Cherington Premio a la Trayectoria de Becas de la División de Carreras de la Academia de la La gestión (2000), y el Premio Gislason Marion de Liderazgo en Desarrollo Directivo de la Escuela de Administración BU Ejecutiva para el Desarrollo Mesa Redonda (2002).[82]

---

[80] SCHEIN E. ***Career Anchors*** (Facilitator's Guide), Tercera Edición, Pfeiffer, Estados Unidos. 2006.

[81](2010). [http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html]. **Autores y consultores claves comportamiento y desarrollo organizacional.**

[82] Op. Cit. SCHEIN E. ***Career Anchors***. Pág. 24.

4.3.3. Habilidades Propuestas

Nace del deseo de las personas en convertirse en Directores Generales, para eso necesitan desarrollan competencias, para el manejo de altos niveles, decisiones políticas importantes y alcanzar el éxito.

Para alcanzar la cima necesitan una mezcla de talentos y habilidades en las siguientes cuatro áreas básicas:

4.3.3.1. Habilidades Analíticas

> Competencia analítica es la capacidad de identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas en las condiciones de información incompleta e incertidumbre. Elementos financieros, de marketing tecnológico, elementos humanos, y otros tienen que ser combinados en enunciados de los problemas que son relevantes para el éxito futuro de la organización. Se suele decir que los directores generales son los tomadores de decisiones. Sin embargo, es probablemente más exacto decir que los directores generales son capaces de identificar y enunciar problemas de tal manera que se pueden tomar decisiones.[83]

4.3.3.2. Habilidades Emocionales

> La competencia emocional incluye la capacidad de ser estimulado por los problemas emocionales e interpersonales y las crisis, en lugar de que se sientan debilitados por ellas, la capacidad de soportar altos niveles de responsabilidad, sin ser paralizados, y la capacidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o la vergüenza. Directores generales que son entrevistados acerca de su trabajo se refieren a el doloroso proceso de aprender a hacer "duros" de decisiones, y casi todos ellos dicen que no había previsto lo que sería o cómo iban a reaccionar. Sólo cuando lograron la confianza en sus habilidades

[83] SCHEIN E. (2006). ***Career Anchors.*** (Participant Workbook), Tercera Edición, Pfeiffer, Estados Unidos.

> para manejar sus propios sentimientos se ganan confianza de que realmente podía tener éxito como gerentes generales. Citaron como ejemplos las decisiones que despedir a un empleado mayor valor, decidir entre dos programas, cada uno apoyado por los subordinados de valoración; cometer grandes sumas de dinero a un proyecto, sabiendo que el destino de mucha gente dependía del éxito o el fracaso, preguntar a un subordinado para realizar una tarea muy difícil que él o ella no quiera hacer, inspirar a una organización desmoralizada, luchando por un proyecto a un nivel superior, delegando a sus subordinados y dejarlos solos suficientes para aprender a hacer las cosas...
>
> La mayoría de directores generales informan de que tales decisiones deben hacerse en repetidas ocasiones y que uno de los aspectos más difíciles del trabajo es el funcionamiento día tras día, las veinticuatro horas del día, todos los días de la semana, sin renunciar a, o con una crisis nerviosa. La esencia del trabajo del gerente general es el de absorber las tensiones emocionales de la incertidumbre, conflictos interpersonales, y la responsabilidad.[84]

4.3.3.3. Habilidades de Motivación y Valores

El gerente debe ser un ejemplo de valores dentro de la empresa, aprender de sus experiencias y actuar dentro de lo moral y ético. También motivar al personal que le colabora ya que son ellos quienes entregaran su esfuerzo para la consecución de objetivos.

4.3.3.4. Habilidades Interpersonales

> Este tipo de competencia es la capacidad de influir, supervisar, conducir, manejar, y la gente de control en todos los niveles de la organización hacia el logro de los objetivos de la organización. Obtener información válida de los demás, ser capaz de escuchar y actuar sobre la información que viene de

[84] Ibíd. Pág. 15.

abajo, conseguir que otros colaboren para lograr resultados sinérgicos, a motivar a la gente a contribuir lo que saben que el proceso para resolver problemas, comunicarse claramente los objetivos a alcanzar, facilitando la toma de decisiones y la aplicación de decisiones, seguimiento de los avances, y establecer medidas correctoras si fuera necesario.

Gran parte de la información técnica que entra en la toma de decisiones está cada vez más en manos de los subordinados y compañeros. Por lo tanto, la calidad de las decisiones en gran medida depende de la capacidad de los gerentes generales para llevar a la gente adecuada en conjunto para resolver problemas y luego a fines de crear un clima que provocará el pleno intercambio de información y el pleno compromiso de estas personas. Como las organizaciones se vuelven más complejos técnicamente y mundial, sino que también se vuelven más multiculturales, lo que significa que los gerentes generales deben crear las condiciones para la comunicación intercultural y el diálogo. Más y más toma de decisión se presentan en grupos multifuncionales y multiculturales debido a la complejidad de los problemas que requieren de habilidades de grupo más sofisticados. Como los problemas se hacen más complejos, también lo hacen los beneficios de la integración de las agendas y enfoques en una estrategia coherente y con éxito su aplicación. Los nuevos gerentes a menudo se preguntan si van a ser buenos en la supervisión de otros y, de importancia casi igual, ya sea que le guste la supervisión y la gestión de situaciones de grupo complejo. [85]

[85] Ibíd. Pág. 16.

CAPITULO 5

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUB SECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES, EN LAS PYMES DE QUITO

5.1. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES : ANALÍTICAS, EMOCIONALES, INTERPERSONALES Y DE MOTIVACIÓN Y VALORES

GRÁFICO 1: Resultados por Habilidad Sector Fabricación de Productos Textiles



El presente gráfico demuestra en forma global los resultados de las habilidades detectadas en el sector de Fabricación de Productos Textiles y Subsectores Acabado de Productos Textiles; Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir; Fabricación de Tapices y Alfombras; Fabricación de Cuerdas, Cordeles, Bramantes y Redes, en las PYMES's de Quito. Se identifica claramente que las habilidades predominantes son las Interpersonales (25.60%); seguidas muy de cerca de las habilidades de Motivación y Valores (25.53%) y habilidades Analíticas (24.94%).

Recordemos que las habilidades Interpersonales o Grupales se tratan de las capacidades de influir, supervisar, conducir y manejar todos los niveles de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos. Los Gerentes y Jefes de las PYME's analizadas han demostrado tener estas habilidades, ya que al tratarse de grupos de trabajo más pequeños las supervisión es más personalizada y su influencia en los trabajadores es muy notoria.

Se evidencia también que las habilidades menos preponderantes son las Emocionales con un 23.93%. Por lo que podemos mencionar que los gerentes no muestran tener habilidad al momento de enfrentar problemas emocionales, interpersonales o momentos de crisis.

5.2. COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUBSECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES, CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.

A continuación se presenta gráficos de cada una de las habilidades fragmentadas en 10 Sub Habilidades como las propone Edgar Schein, señalando las tres sub habilidades preponderantes en cada una de ellas.

5.2.1. Comparación de Habilidades Analíticas

Las diez sub habilidades analíticas son:

- Capacidad de decisión: es la habilidad de ejecutar el proceso que antecede a toda acción que el Gerente ha de tomar en su empresa.

- Aprendizaje continuo: supone que el Gerente busca actualizar los conocimientos inherentes a su profesión o de otras especialidades. Los gerentes acuden a cursos, seminarios o leen libros actualizados.

- Autoevaluación: los gerentes muestran estar preocupados de que empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad los reconozcan como buenos administradores; por lo tanto buscarán formas de evaluar su gestión, que también se verá reflejada en los resultados positivos que genere la empresa.

- Creatividad e Ingenio: buscar soluciones innovadoras o nuevas formas de llevar a cabo los objetivos.

- Identificación de problemas: capacidad de identificar y detectar posibles conflictos que se puedan generar al tomar nuevas decisiones o cambios en el entorno.

- Evaluación de alternativas: esta capacidad estará implícita en el proceso de toma de decisiones, al imaginar y evaluar cada escenario posible.

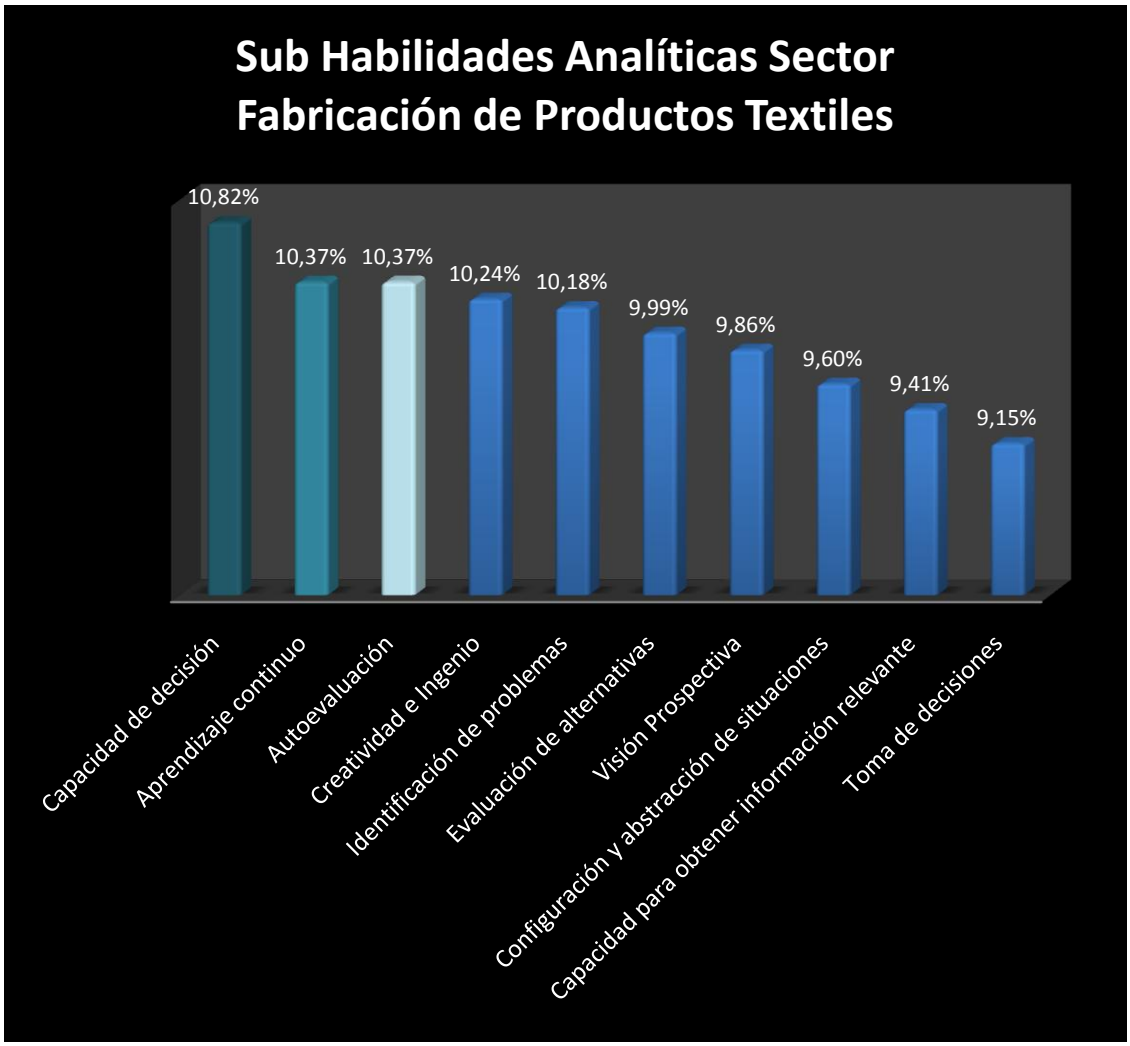
- Visión Prospectiva: es la capacidad de adelantarse a posibles situaciones negativas o positivas.

- Configuración y abstracción de situaciones: de las acciones que se puedan generar en una situación crítica, identificar las más importantes y que afecten a la empresa.

- Capacidad para obtener información relevante: tomar de toda la información disponible para tomar decisiones, únicamente la más trascendental.

- Toma de decisiones: Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.[86]

GRAFICO 2: Sub Habilidades Analíticas Sector Fabricación de Productos Textiles



[86] EMILY B. (2010). [http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml]. **La toma de decisiones**.

De las diez sub habilidades Analíticas podemos identificar tres que se destacan más: capacidad de decisión (10.82%), aprendizaje continuo (10.37%) y autoevaluación (10.37%). La de menor calificación es la sub habilidad de toma de decisiones con un 9.15%. Las habilidades Analíticas en general se ubican en el tercer puesto de las cuatro habilidades analizadas y evalúan cómo los gerentes analizan y sintetizan ideas al momento de tomar decisiones y si estos poseen la capacitación necesaria para elegir las mejores soluciones a los problemas.

5.2.2. Comparación de Habilidades Emocionales

Las diez sub habilidades emocionales son:

- Capacidad para despedir personas: capacidad para desvincular a un colaborador de la empresa, pero siempre ofreciéndole alternativas laborales, entregándoles capacitación para iniciar negocios.

- Adaptación al cambio: asimilar los cambios políticos, legales, culturales, etc. y asumirlos para la realidad de la empresa.

- Seguridad: el gerente debe sentirse y mostrarse seguro en sus decisiones y al momento de impartir instrucciones para guiar el trabajo.

- Humildad y sencillez: capacidad de actuar con modestia y sin menospreciar al resto de personas.

- Sociabilidad: el gerente debe mostrarse preocupado por crear buenas relaciones con todas las personas que le colaboran y el resto de grupos de interés de la empresa.

- Empatía: identificarse con los pensamientos o forma de ser del resto de personas.

    - Adaptabilidad: capacidad o habilidad de un grupo social de ajustarse a cambios ambientales con fines de supervivencia y sostenibilidad. [87]

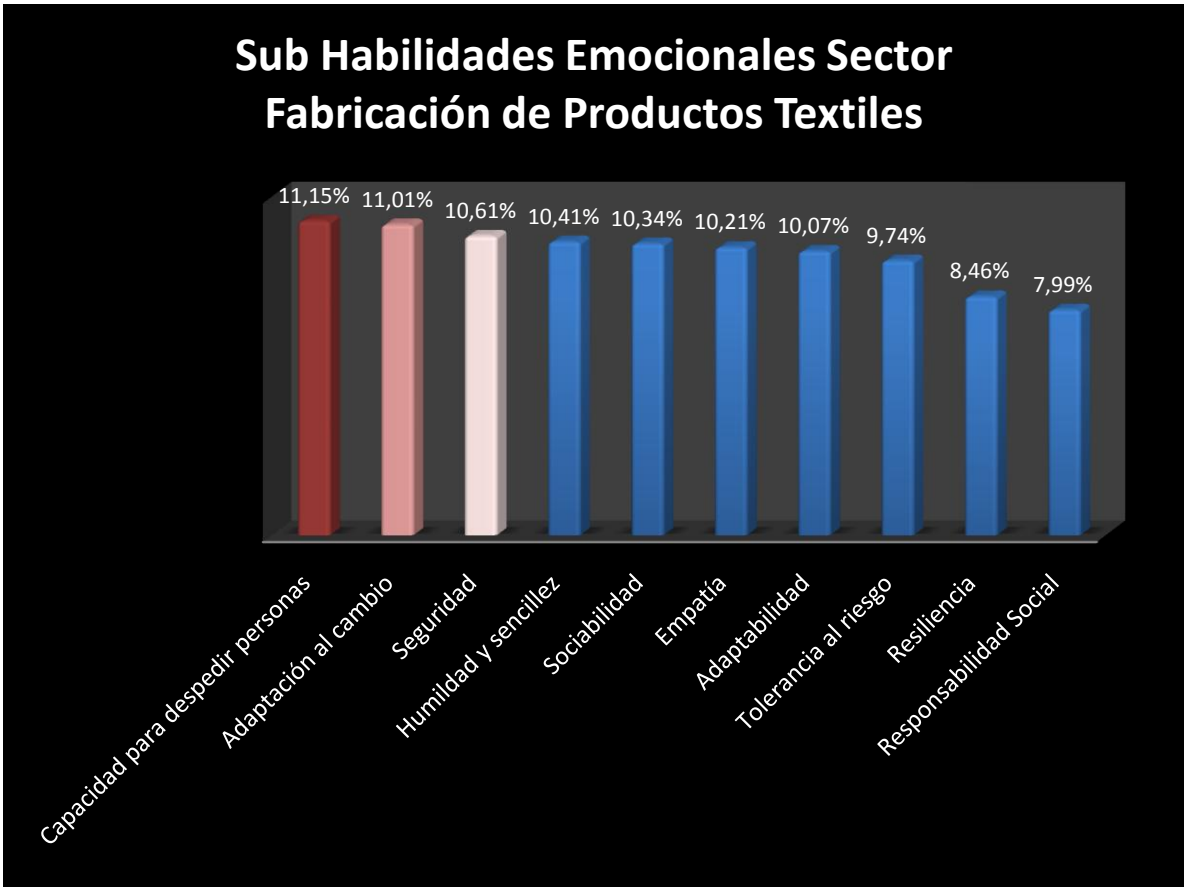
- Tolerancia al riesgo: No amedrentarse ante situaciones desconocidas o de alto riesgo para la empresa.

- Resiliencia: capacidad del gerente de tolerar o sobreponerse a situaciones críticas.

- Responsabilidad Social: el gerente debe tener una visión amplia en donde la empresa forma parte de una sociedad y un mundo en el que los aspectos ambientales, económicos y sociales deben ser tratados con la misma importancia para lograr un bien común.

[87] (2009). [www.freewebs.com/tormenta/glosario.htm] **.Adaptabilidad.**

GRAFICO 3: Sub Habilidades Emocionales Sector Fabricación de Productos Textiles



De las sub habilidades Emocionales identificamos tres que se destacan por tener una calificación más alta: capacidad para despedir personas (11.15%), adaptación al cambio (11.01%), seguridad (10.61%). La sub habilidad emocional menor puntuada es la de responsabilidad social con un 7.99%. Las habilidades emocionales muestran ser las menos desarrolladas en estos Gerentes especialmente la de Responsabilidad Social y Resiliencia, lo nos indica que no son capaces de sobreponerse a situaciones difíciles y no tienen claro el concepto de responsabilidad social como un conjunto de acciones

sistematizadas que pueden deben ser incorporadas en la misión y estrategias de la empresa.

5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales

Las sub habilidades interpersonales son las siguientes:

- Confianza con colaboradores: capacidad de creer que los colaboradores actuarán de manera adecuada y tomarán las mejores decisiones.

- Comunicación efectiva: el gerente debe asegurarse que la comunicación en la empresa sea oportuna, clara y cumpla el objetivo de informar y retroalimentarse.

- Sentido de efectividad: retribuir y hacer conocer a los colaborares que los objetivos se están cumpliendo e instarlos a que continúen haciéndolo.

- Trabajo en Equipo: capacidad de organizar a un equipo de trabajo para que cumplan a una meta y que todos colaboren.

- Diagnóstico de equipo: identificar qué colaboradores son aptos para determinadas tareas.

- Facilitador: instruir a los colaboradores y crear un ambiente donde se fomente el aprendizaje.

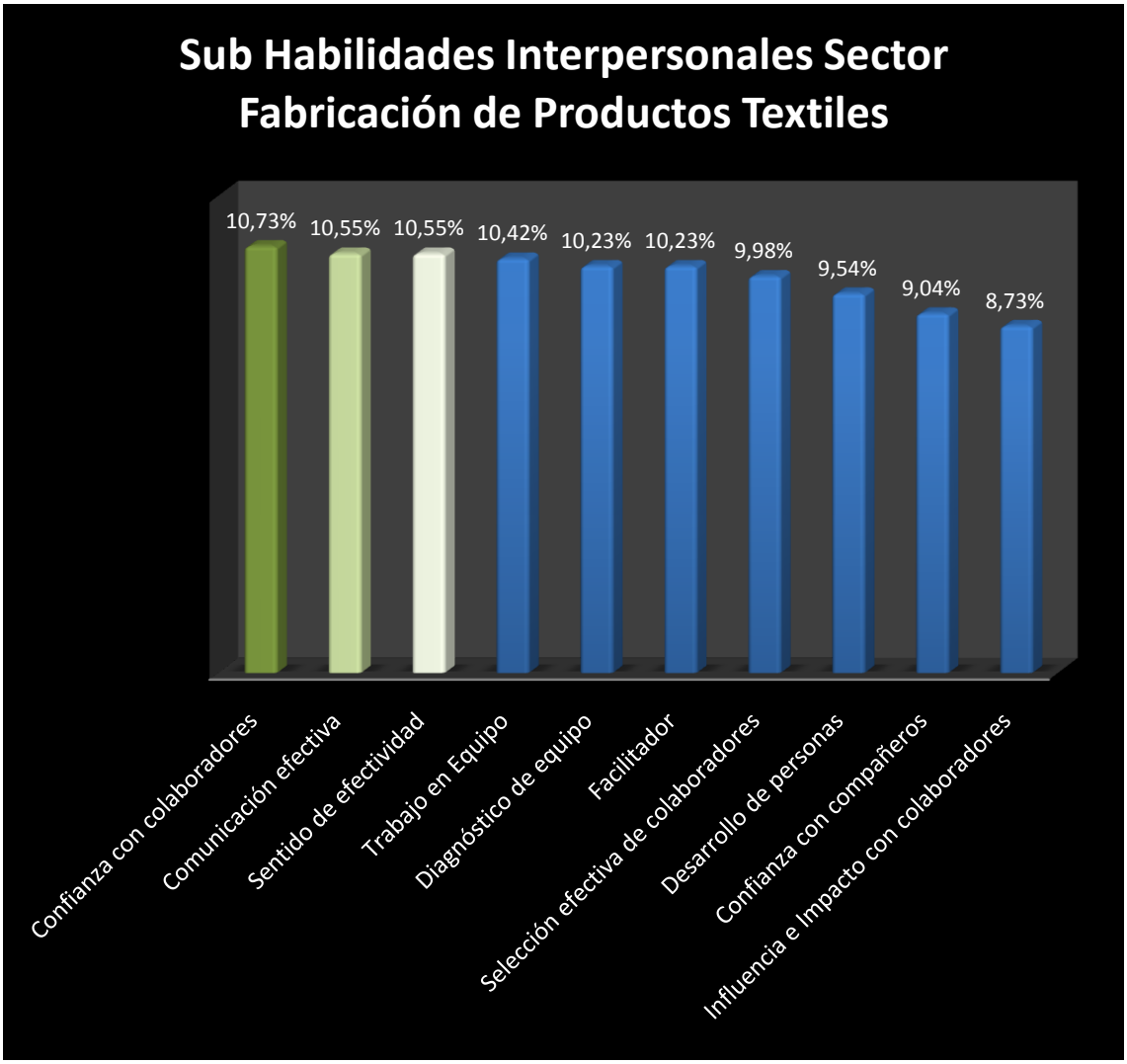
- Selección efectiva de colaboradores: diseñar un proceso para selección de colaboradores que sean los más aptos para las labores que se requieren.

- Desarrollo de personas: capacidad de motivar y ofrecer al personal posibilidades de crecimiento personal y laboral.

- Confianza con compañeros: capacidad del gerente de creer en sus compañeros y en sus capacidades para decidir.

- Influencia e Impacto con colaboradores: capacidad de lograr que los colaboradores acepten y ejecuten las tareas necesarias para lograr los objetivos.

GRAFICO 4: Sub Habilidades Interpersonales Sector Fabricación de Productos Textiles



Las tres sub habilidades Interpersonales más destacadas en puntuación son: confianza con colaboradores (10.73%), comunicación efectiva (10.55%) y sentido de efectividad (10.55%); mientras que influencia e impacto con colaboradores es la menor puntuada con 8.73%. Las habilidades interpersonales son las mejor posicionadas dentro de nuestra investigación y es justamente porque el manejo de grupos de personas (que en algunas ocasiones son grupos pequeños) obliga a nuestros gerentes a confiar en su

grupo de trabajo, seleccionar personalmente a sus posibles colaboradores, manejar una comunicación eficaz y guiarlos a la consecución de metas.

5.2.4. Comparación de Motivación y Valores

Las sub habilidades de motivación y valores son las siguientes:

- Orientación al crecimiento personal: influir para que los colaboradores logren una superación en todos los aspectos de su vida: laboral, espiritual, profesional, etc.

- Orientación al éxito: el gerente debe buscar que los colaboradores se sientan satisfechos con las metas alcanzadas y que busquen siempre resultados favorables para ellos y para la empresa.

- Autoconfianza: creer en las capacidades que el gerente posee para afrontar las diferentes situaciones.

- Compromiso con la organización: identificarse como parte importante de la organización y alentar a que todos los colaboradores trabajen para alcanzar una empresa que genere resultados cada vez mejores.

- Pensamiento estratégico: buscar siempre las mejores y más factibles acciones para lograr metas o solucionar problemas.

- Responsabilidad: responder por aquellas decisiones o acciones ejecutadas bajo la supervisión del gerente.

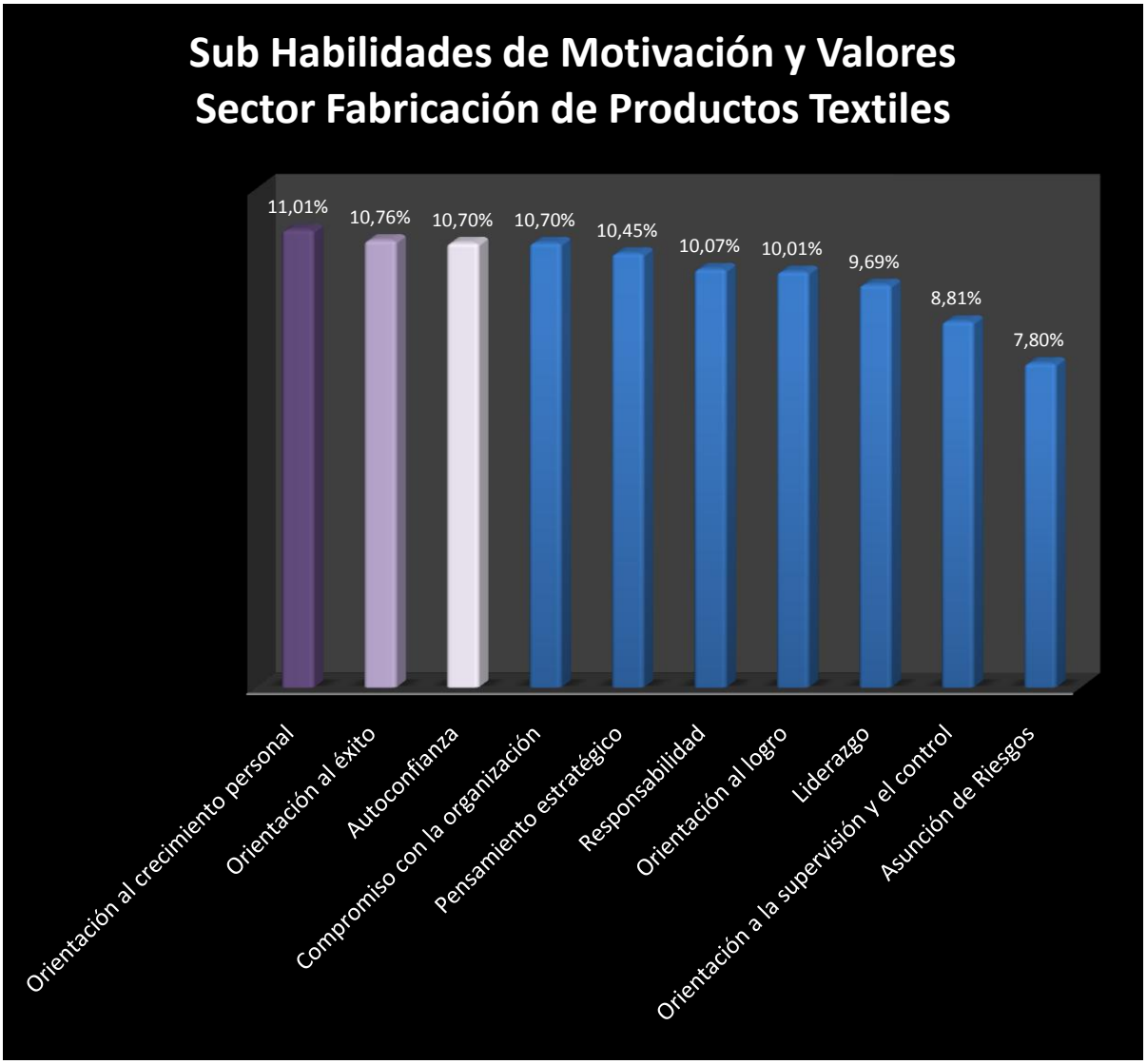
- Orientación al logro: buscar los resultados que favorezcan a toda la organización.

- Liderazgo: es la capacidad de influir a las personas que logren los objetivos previstos; también es planificar y gestionar correctamente las decisiones de la empresa.

- Orientación a la supervisión y el control: los colaboradores deben ser guiados en sus tareas y su trabajo monitoreado para lograr mejores resultados en los tiempos previstos.

- Asunción de Riesgos: después de que el Gerente haya evaluado las mejores alternativas debe tener la confianza de asumir riesgos, siempre y cuando sean necesarios para cumplir sus objetivos.

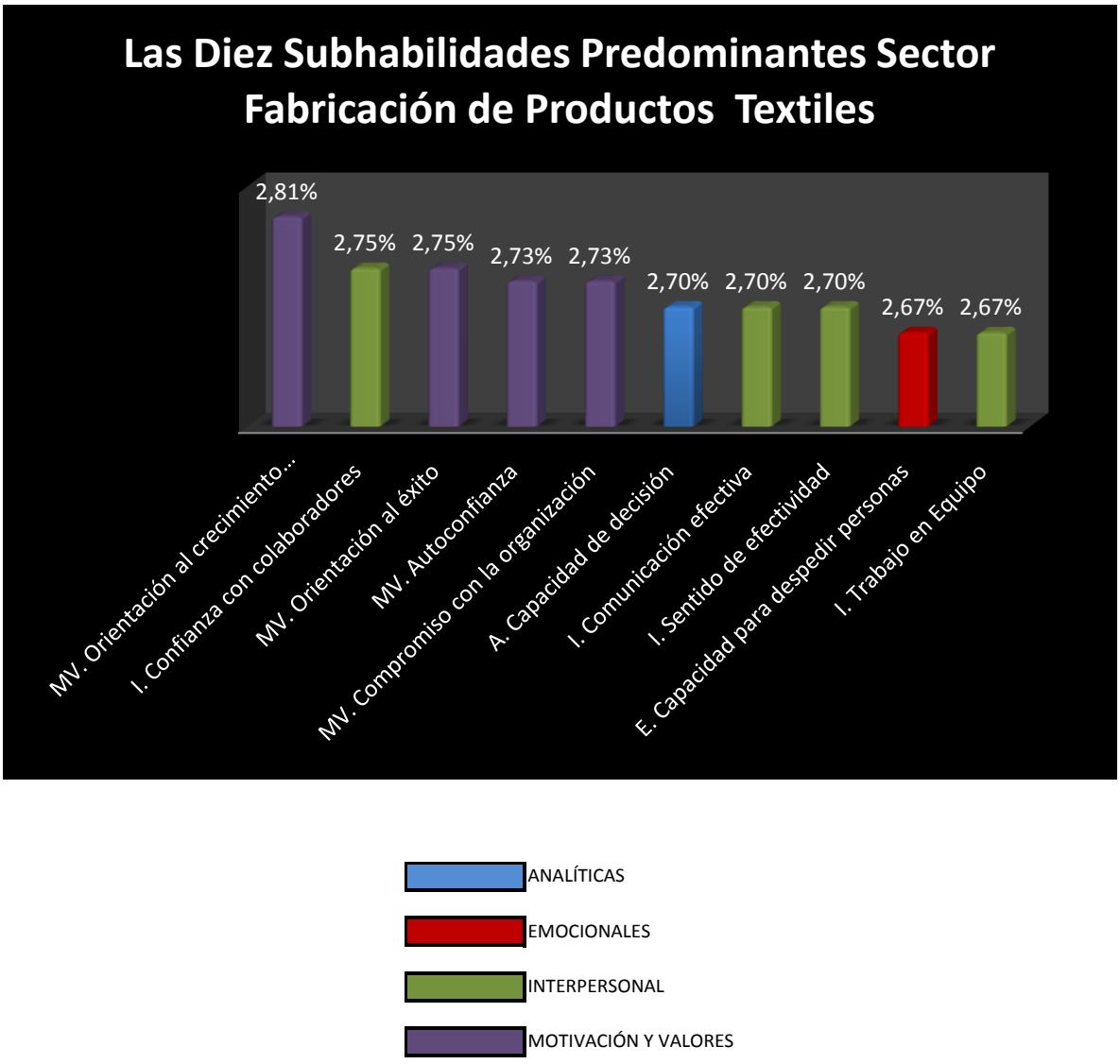
GRÁFICO 5: Sub Habilidades de Motivación y Valores Sector Fabricación de Productos Textiles



Las tres sub habilidades de Motivación y Valores que más se destacan son: orientación al crecimiento personal (11.01%), orientación al éxito (10.76%), autoconfianza (10.70%); la sub habilidad menos puntuada es la de asunción de riesgos (7.80%). Aquí nuevamente se evidencia que los gerentes muestran no estar capacitados para asumir riesgos; el liderazgo de los gerentes y jefes encuestados es indiscutible y más cuando los gerentes deben proponer estrategias para el éxito de su propio negocio.

5.3. LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUBSECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.

GRÁFICO 6: Las 10 Sub Habilidades Predominantes Sector Fabricación de Productos Textiles



En este listado de sub habilidades, se tomó las diez sub habilidades más destacadas y comunes; cada una relacionada a una habilidad específica:

HABILIDAD	SUBHABILIDADES
Analítica	Capacidad de decisión
Emocional	Capacidad para despedir personas
Interpersonal	Confianza con colaboradores
	Comunicación efectiva
	Sentido de efectividad
	Trabajo en Equipo
Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal
	Orientación al éxito
	Autoconfianza
	Compromiso con la organización

Se acentúan las habilidades: Interpersonal y de Motivación y Valores con una presencia de cuatro sub habilidades cada una. La sub habilidad más destacada es la de orientación al crecimiento personal (2.81%), seguida de confianza con los colaboradores (2.75%) y en tercer lugar orientación al éxito (2.75%).

Las sub habilidades de motivación y valores se destacan más que las otras habilidades, especialmente orientación al crecimiento personal, orientación al éxito; demostrando que a los gerentes les preocupa su propio desarrollo laboral, espiritual y profesional; además del desarrollo de sus colaboradores; siempre buscando el avance de la empresa. Vemos que estos propósitos están muy bien

complementados con las habilidades interpersonales esencialmente la confianza con su equipo de trabajo.

5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

5.4.1. Por subsector

GRÁFICO 7: Habilidades Subsector: Acabado de Productos Textiles

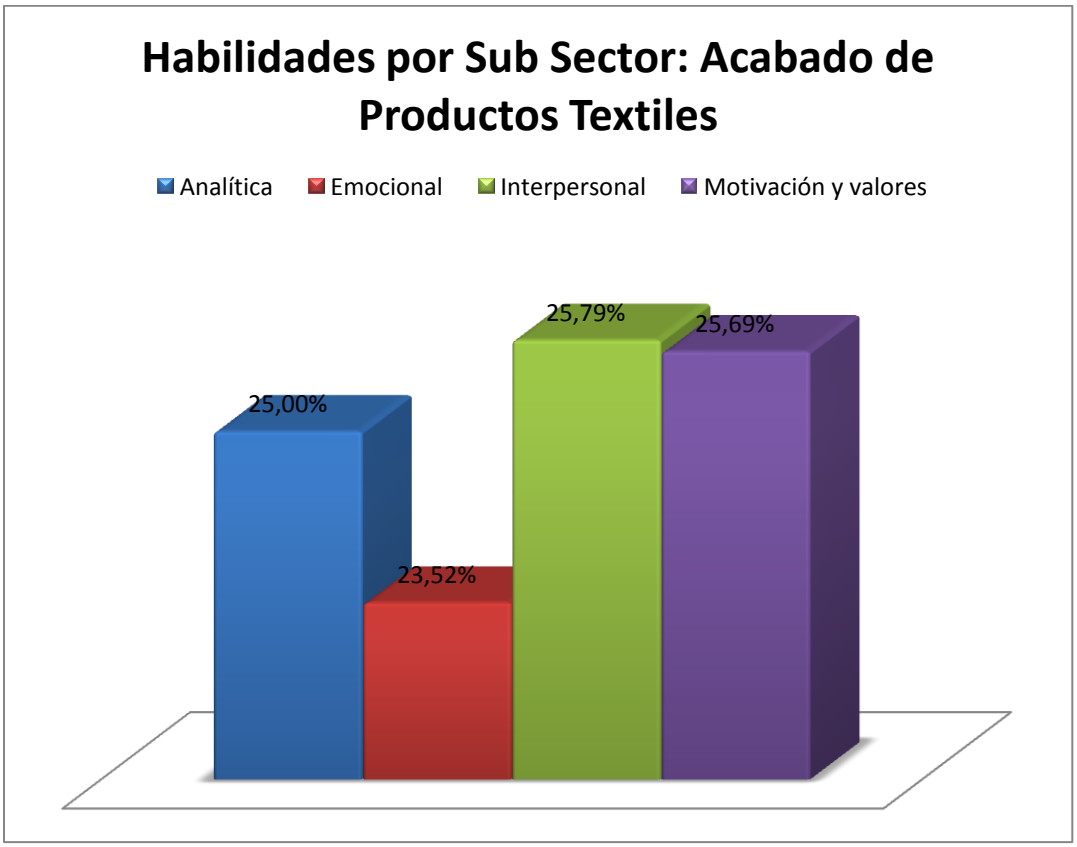


GRÁFICO 8: Habilidades Subsector: Fábrica de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir.



GRÁFICO 9: Habilidades Subsector: Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.



GRÁFICO 10: Habilidades Subsector: Fabricación de tapices y alfombras

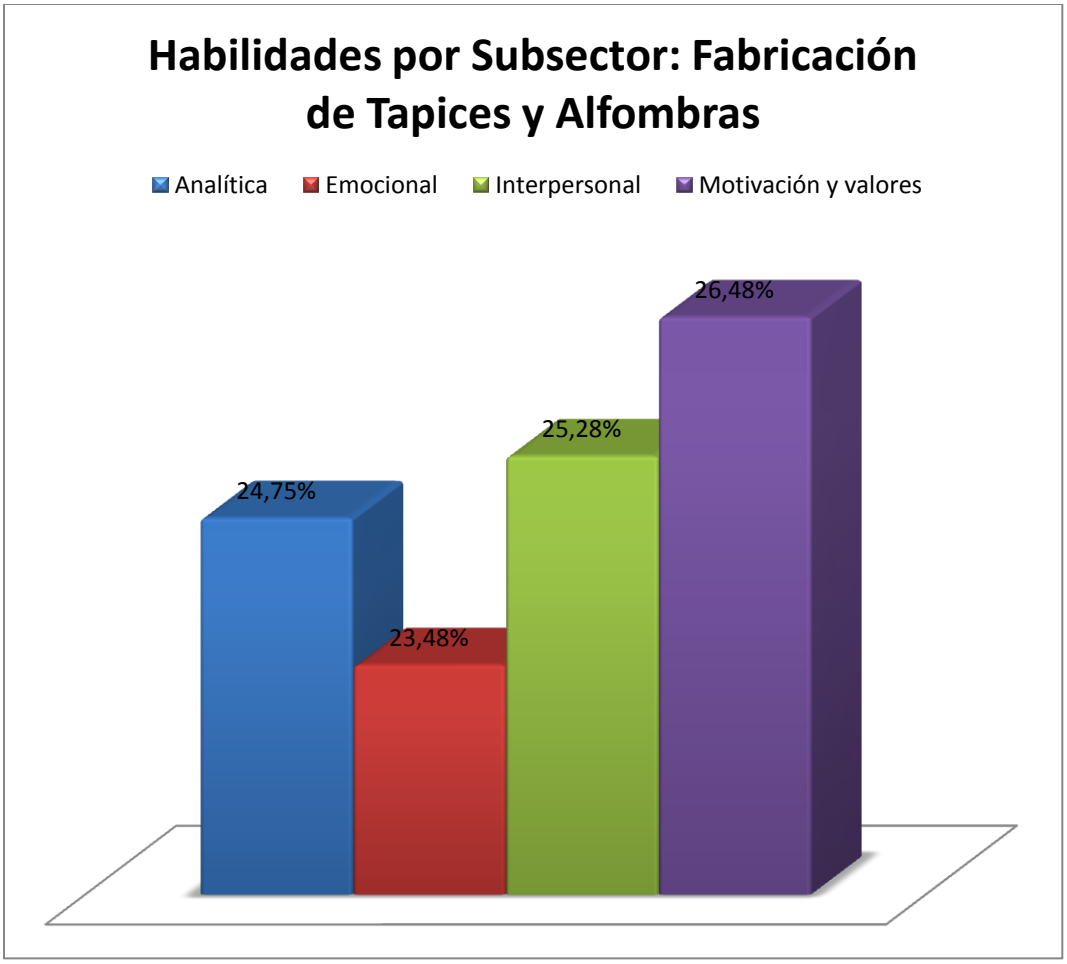
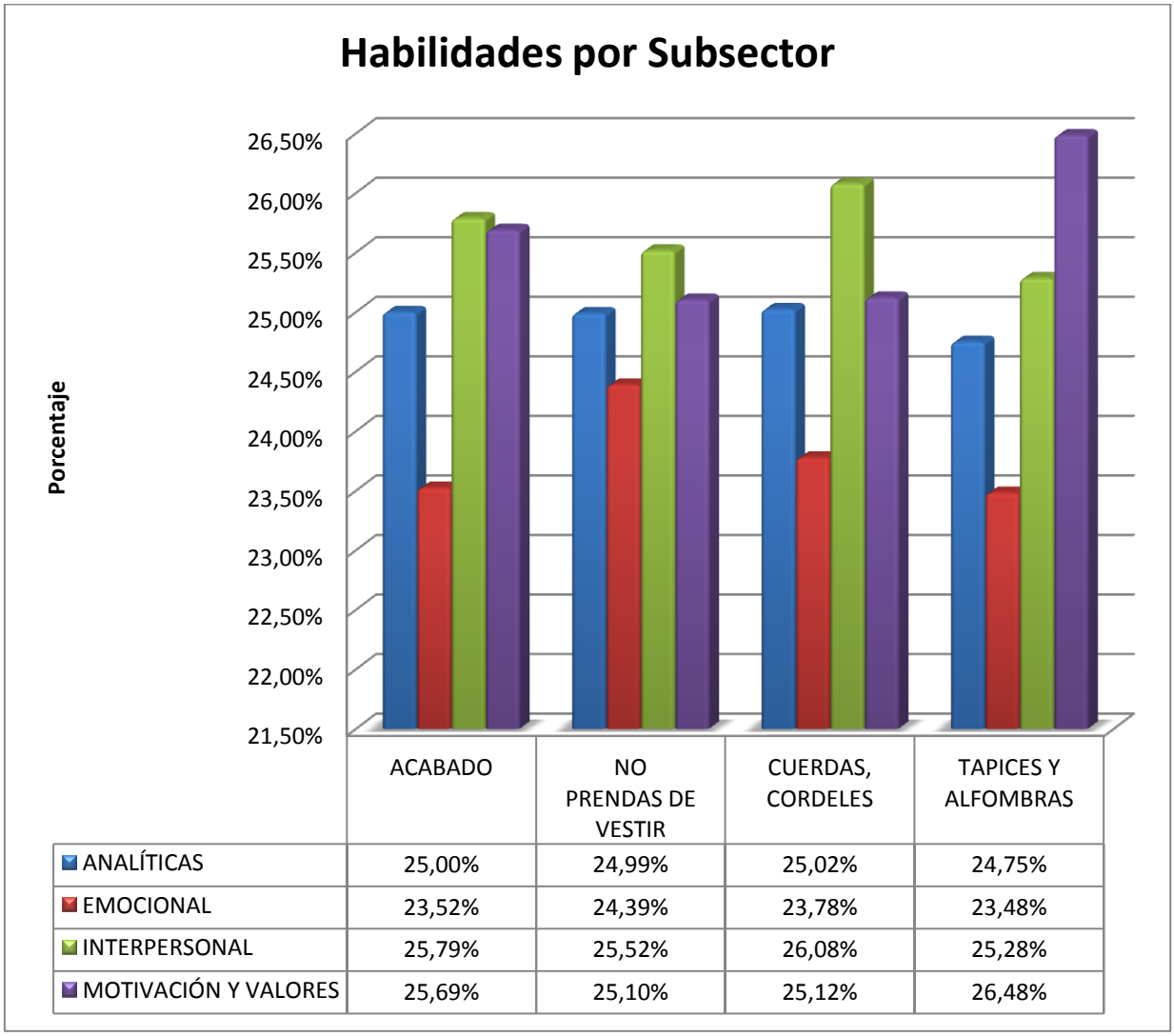


GRÁFICO 11: Resumen Habilidades por Subsector



	ACABADO	NO PRENDAS DE VESTIR	CUERDAS, CORDELES	TAPICES Y ALFOMBRAS
ANALÍTICAS	25,00%	24,99%	25,02%	24,75%
EMOCIONAL	23,52%	24,39%	23,78%	23,48%
INTERPERSONAL	25,79%	25,52%	26,08%	25,28%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25,69%	25,10%	25,12%	26,48%

Los sub sectores analizados fueron:

- Acabado de Productos Textiles

- Fabricación de Artículos Confeccionados de Materiales Textiles, excepto Prendas de Vestir

- Fabricación de Tapices y Alfombras

- Fabricación de Cuerdas, Cordeles, Bramantes y Redes

Cada subsector presenta un comportamiento similar en lo concerniente a puntuaciones de habilidades. En primer lugar se destaca la habilidad interpersonal (excepto en el subsector de Tapices y Alfombras donde el primer lugar corresponde a Motivación y Valores), seguido de la habilidad de Motivación y Valores, habilidades analíticas y en último lugar la habilidad emocional.

5.4.2. Por Nivel Jerárquico

GRÁFICO 12: Habilidades por nivel jerárquico: Gerentes Sector Fabricación de Productos Textiles

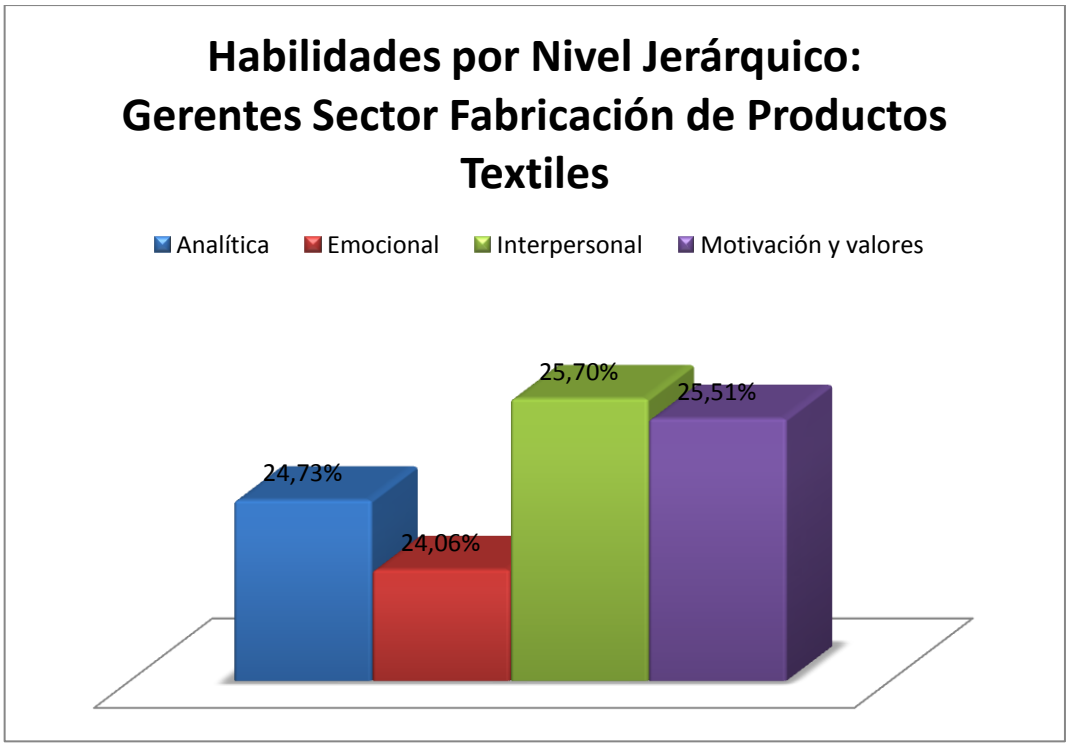


GRÁFICO 13: Habilidades por nivel jerárquico: Jefes Sector Fabricación de Productos Textiles

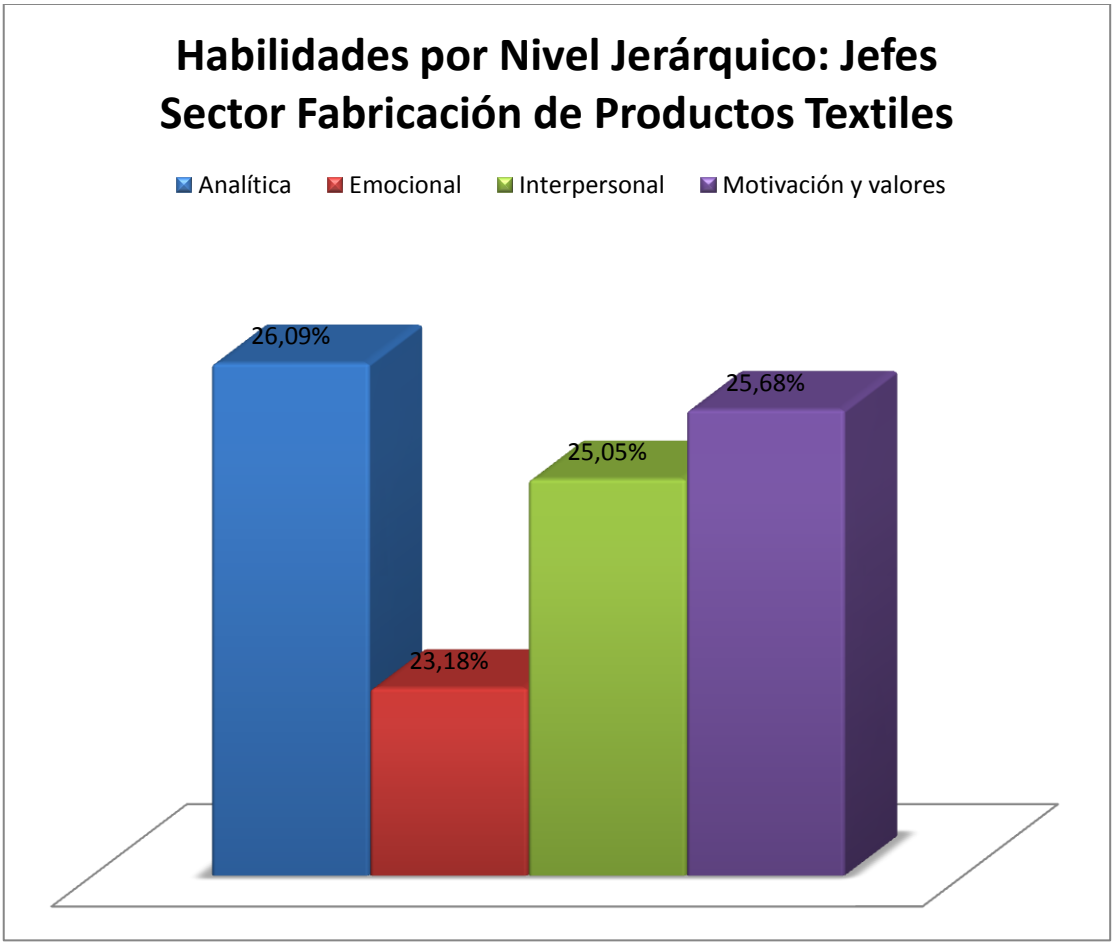
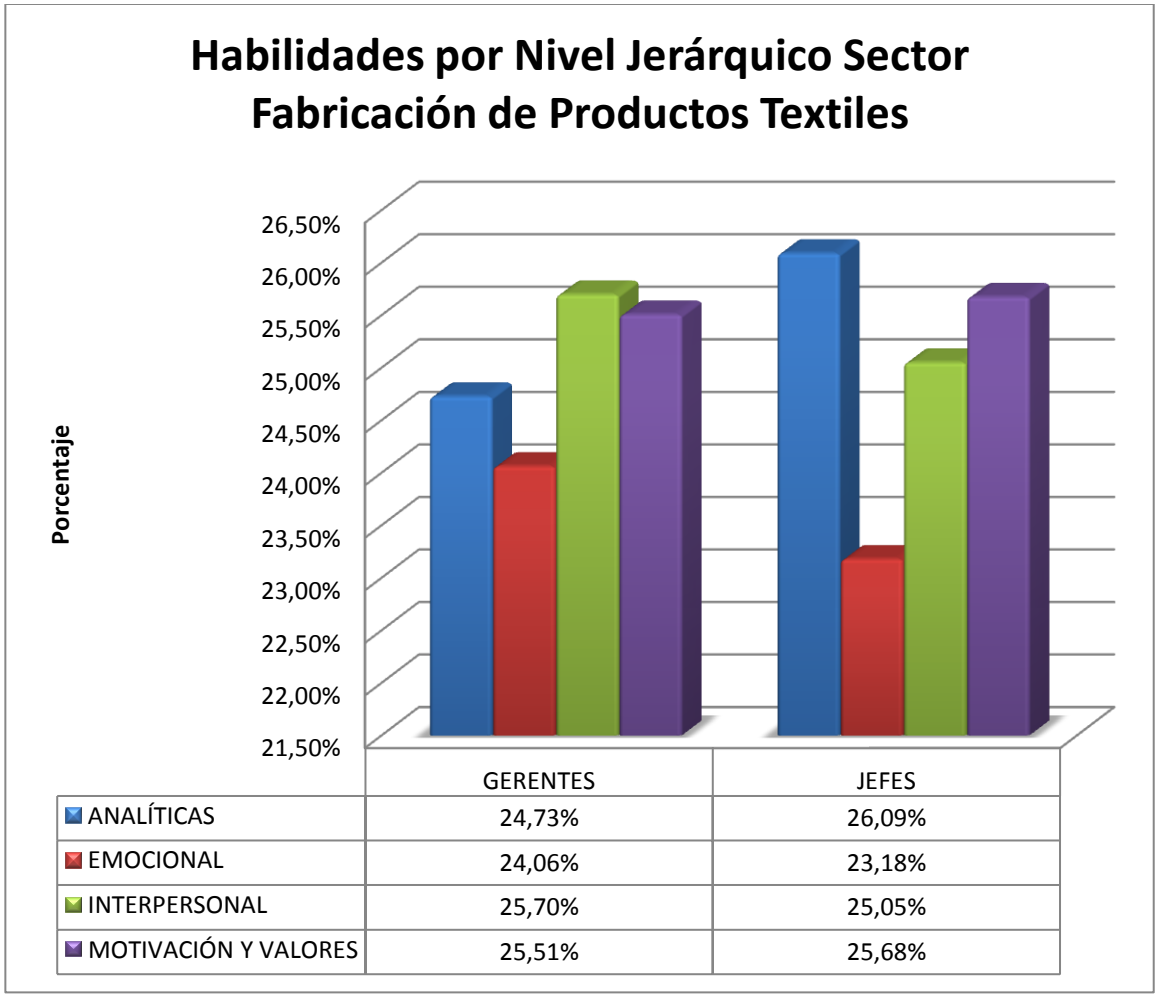


GRÁFICO 14: Resumen habilidades por nivel jerárquico Sector Fabricación de Productos Textiles



	GERENTES	JEFES
ANALÍTICAS	24,73%	26,09%
EMOCIONAL	24,06%	23,18%
INTERPERSONAL	25,70%	25,05%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25,51%	25,68%

En el caso de Gerentes analizados, la habilidad preponderante es la Interpersonal, seguida Motivación y Valores, Analítica y finalmente Emocional; lo que responde al comportamiento general que tiene el sector. Muestran además que el desarrollo de sus habilidades es más uniforme.

En el caso de los Jefes encuestados, el comportamiento varía; la habilidad preponderante es la Analítica, seguida de Motivación y Valores, Interpersonal y Emocional en último lugar.

5.4.3. Por Género

GRÁFICO 15: Habilidades por género: Femenino Sector Fabricación de Productos Textiles

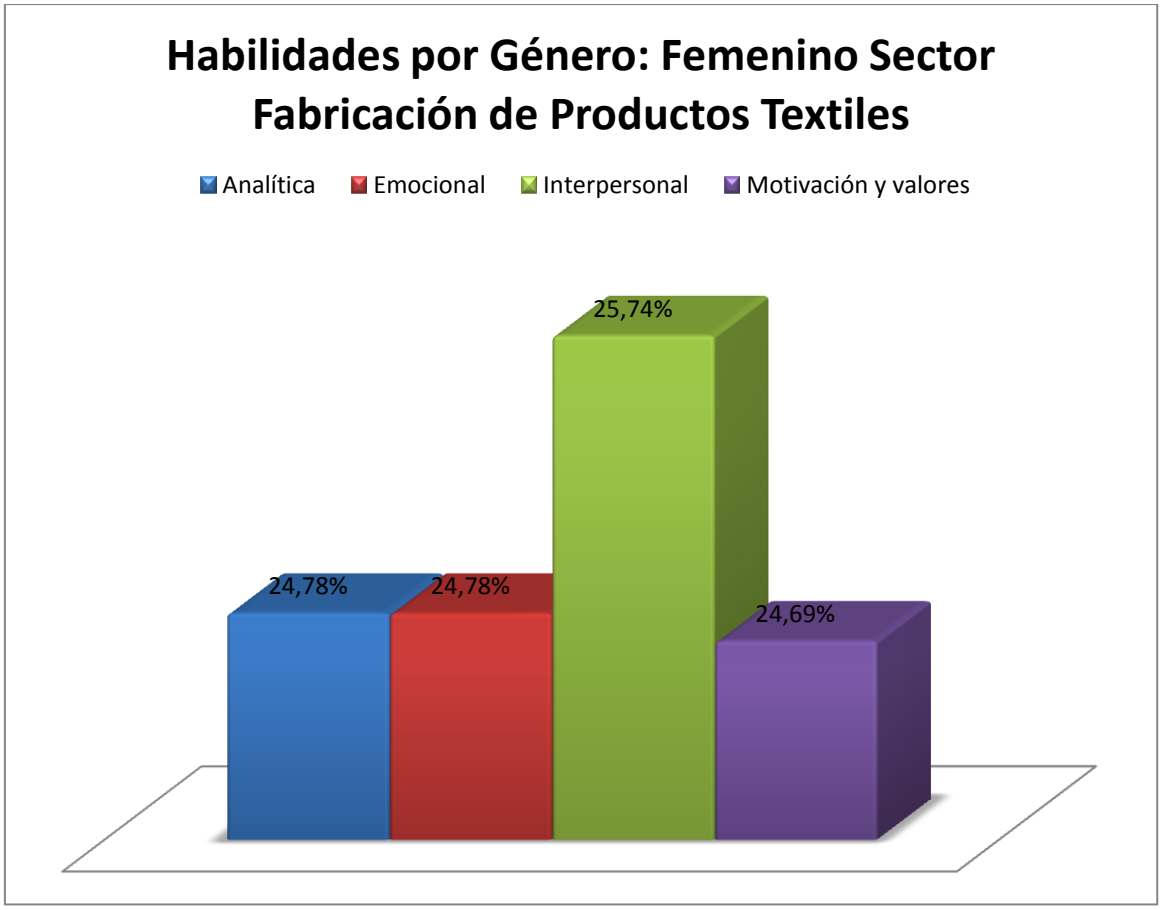
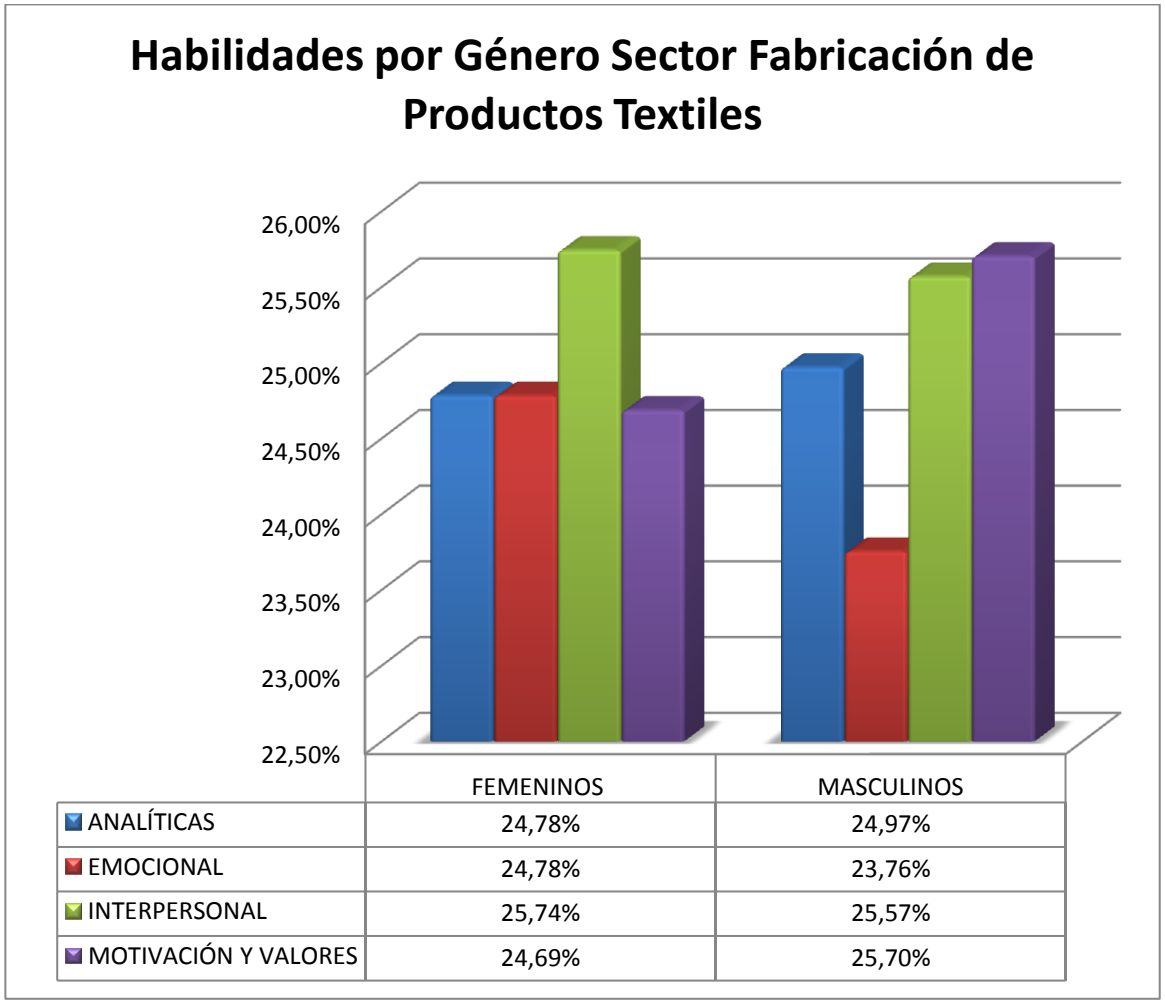


GRÁFICO 16: Habilidades por género: Masculino Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 17: Resumen Habilidades por género Sector Fabricación de Productos Textiles



	FEMENINOS	MASCULINOS
ANALÍTICAS	24,78%	24,97%
EMOCIONAL	24,78%	23,76%
INTERPERSONAL	25,74%	25,57%
MOTIVACIÓN Y VALORES	24,69%	25,70%

El género femenino muestra que la habilidad más destacada es la Interpersonal, seguida por Analítica, Emocional y de Motivación y Valores; estas tres últimas con un porcentaje muy similar.

En el caso del género masculino las puntuaciones de las habilidades cambian en comparación al género femenino. Las habilidades más destacadas son las de Motivación y Valores e Interpersonal, seguidas de habilidad Analítica y en menor porcentaje la Emocional. Aquí se nota un

comportamiento muy diferente al del género femenino ya que la habilidad emocional no se encuentra tan desarrollada, lo que resulta indiscutible debido a la capacidad de detectar y expresar emociones del género femenino.

5.4.4. Por Rango de Edad

GRÁFICO 18: Habilidades por rango de edad: 23-30 años Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 19: Habilidades por rango de edad: 31-40 años Sector Fabricación de Productos Textiles

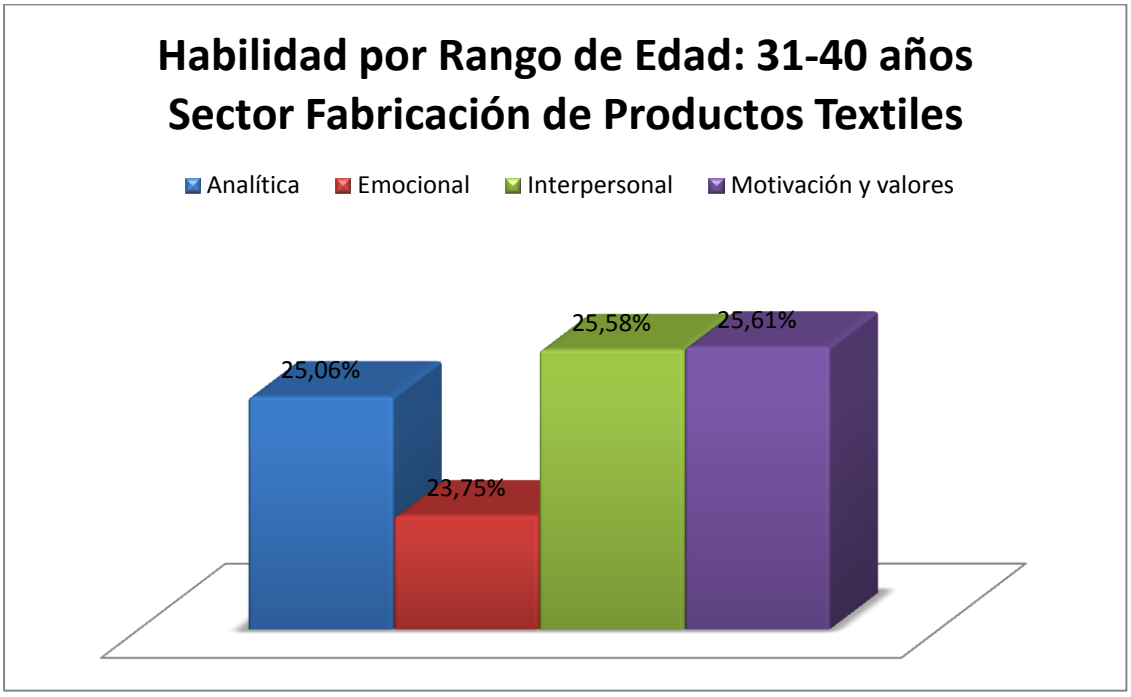


GRÁFICO 20: Habilidades por rango de edad: 41-49 años Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 21: Habilidades por rango de edad. 50 años o más Sector Fabricación de Productos Textiles.

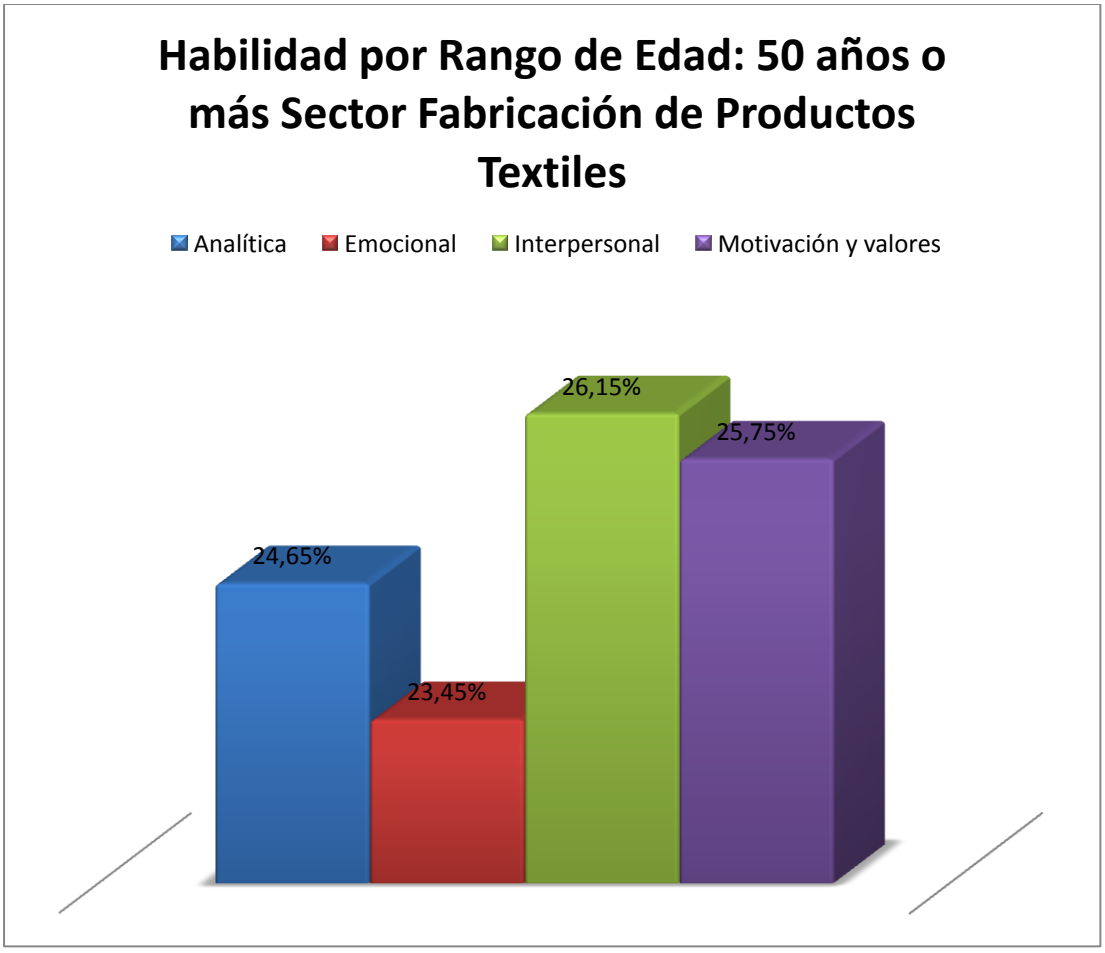
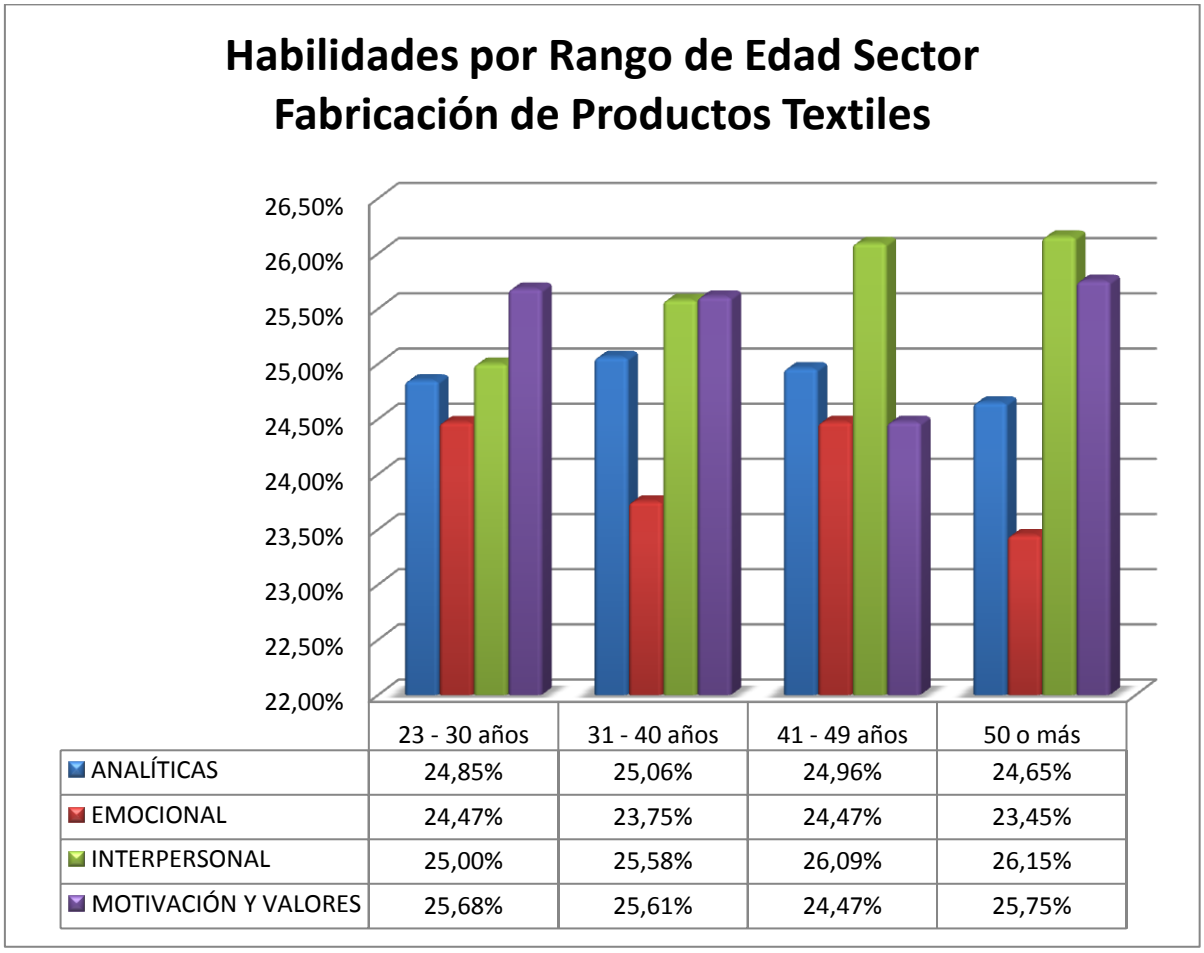


GRÁFICO 22: Resumen Habilidades por Rango de Edad Sector Fabricación de Productos Textiles



	23 - 30 años	31 - 40 años	41 - 49 años	50 o más
ANALÍTICAS	24,85%	25,06%	24,96%	24,65%
EMOCIONAL	24,47%	23,75%	24,47%	23,45%
INTERPERSONAL	25,00%	25,58%	26,09%	26,15%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25,68%	25,61%	24,47%	25,75%

El comportamiento de las puntuaciones de las habilidades varía según la edad de los encuestados.

En los rangos de 23 a 30 años y 31 a 40 años, la habilidad destacada es la de Motivación y Valores, seguida de la Interpersonal, Analítica y Emocional.

En el rango de 41 a 49 años la habilidad destacada resulta ser la Interpersonal, seguida de la Analítica, Emocional y de Motivación y Valores.

En el rango de 50 años o más, la habilidad destacada en la Interpersonal, seguida por la habilidad de Motivación y Valores, Analítica y Emocional. Es probable que la habilidad emocional es este rango de edad no resulte ser importante para nuestros encuestados por lo que su formación académica no incluía conceptos de responsabilidad social o bienestar del recurso humano.

5.4.5. Por Años de Experiencia en el Cargo

GRÁFICO 23: Habilidades por años de experiencia en el cargo: 0-3 años Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 24: Habilidades por años de experiencia en el cargo: 4-7 años

Sector Fabricación de Productos Textiles



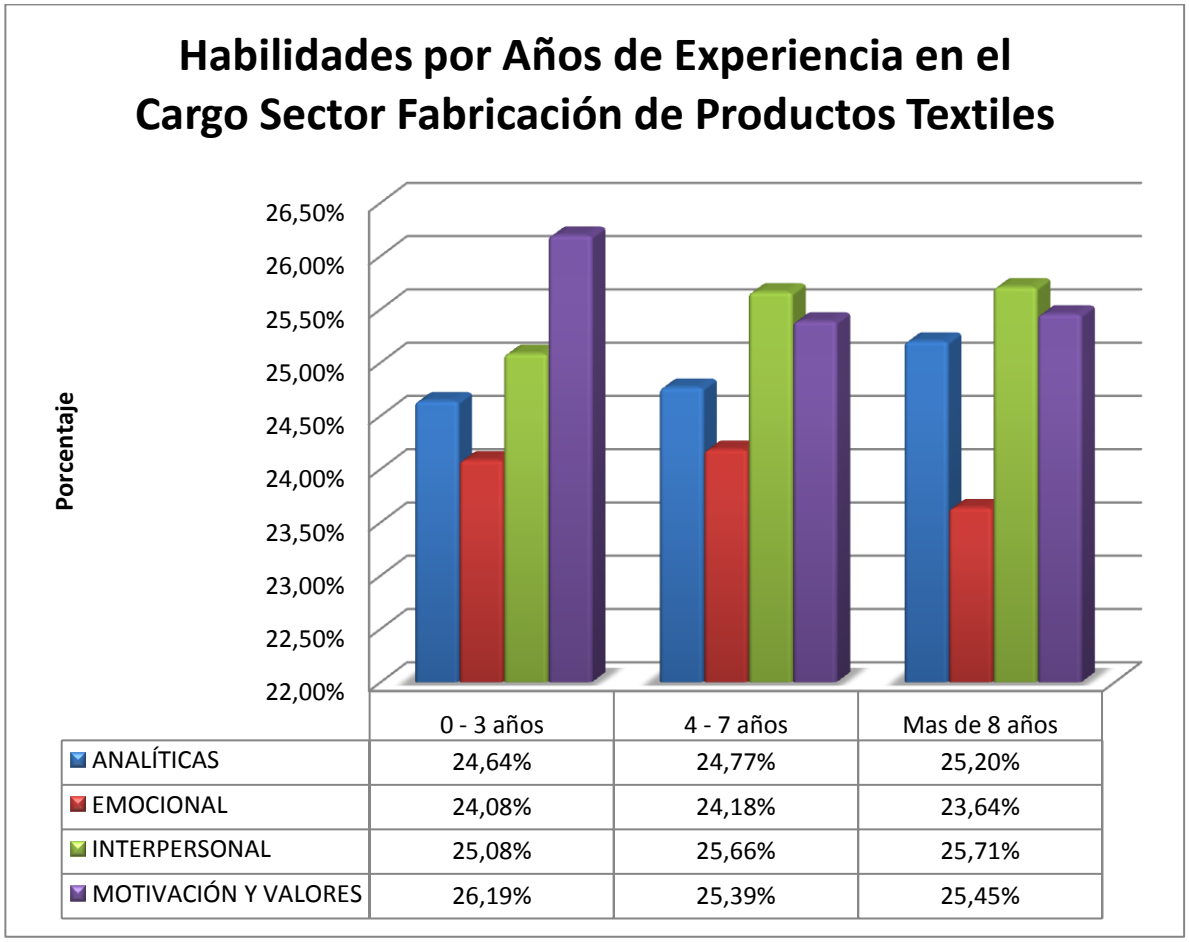
GRÁFICO 25: Habilidades por años de experiencia en el cargo: más de 8 años

Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 26: Resumen habilidades por años de experiencia en el cargo

Sector Fabricación de Productos Textiles



	0 - 3 años	4 - 7 años	Mas de 8 años
ANALÍTICAS	24,64%	24,77%	25,20%
EMOCIONAL	24,08%	24,18%	23,64%
INTERPERSONAL	25,08%	25,66%	25,71%
MOTIVACIÓN Y VALORES	26,19%	25,39%	25,45%

En el rango de 0-3 años de experiencia en el cargo, se observa que la habilidad destacada es la de Motivación y Valores, en último lugar encontramos la habilidad Emocional quizá porque aún falta experiencia para el manejo de situaciones críticas y desarrollar la responsabilidad social en la empresa.

En el caso de 4 a 7 años y 8 años y más de experiencia en el cargo, se observa que la habilidad destacada es la Interpersonal, y encontramos nuevamente a la habilidad emocional en último lugar. Aquí podemos

observar que la habilidad interpersonal ya está más desarrollada ya que tanto la comunicación, trabajo en equipo, ambiente de confianza y búsqueda de logros son más eficaces.

5.4.6. Por Formación Académica

GRÁFICO 27: Habilidades por formación académica: Bachillerato Sector Fabricación de Productos Textiles

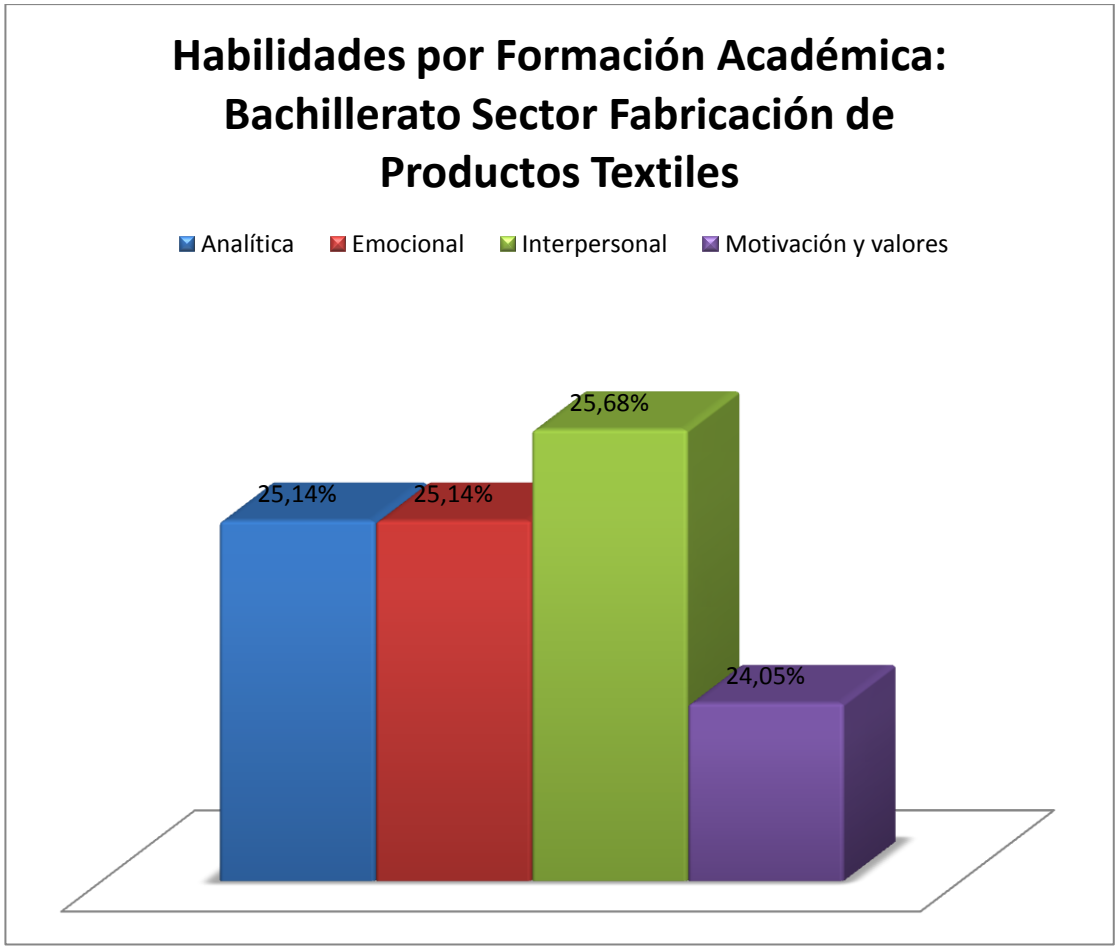


GRÁFICO 28: Habilidades por formación académica: Egresado o Graduado de Universidad Sector Fabricación de Productos Textiles

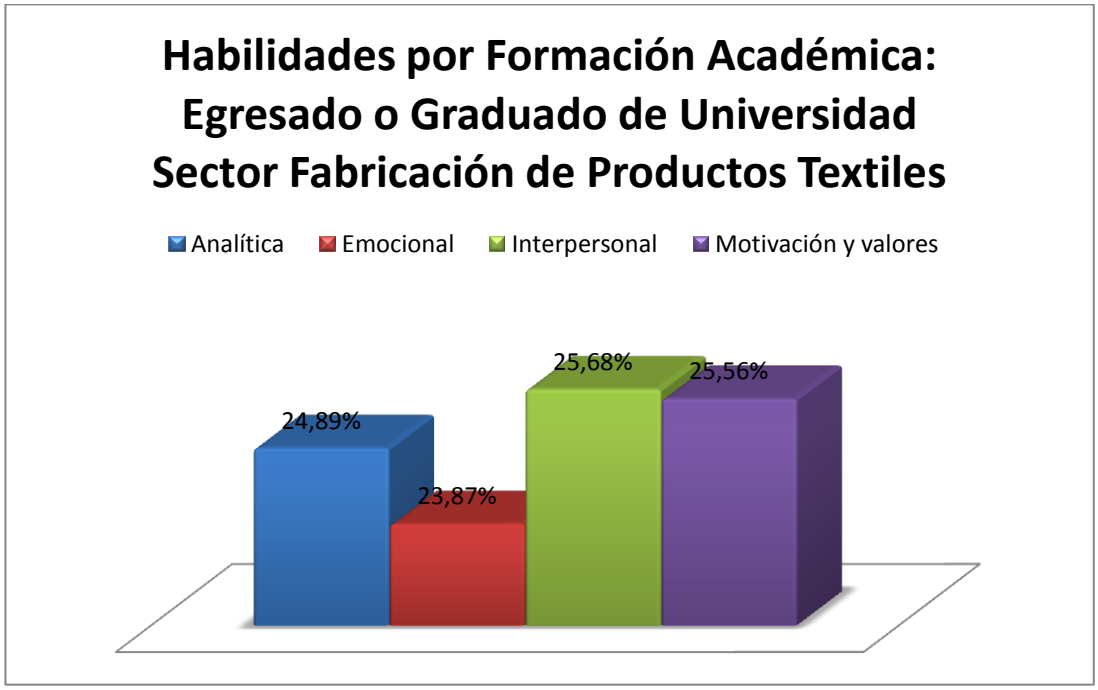


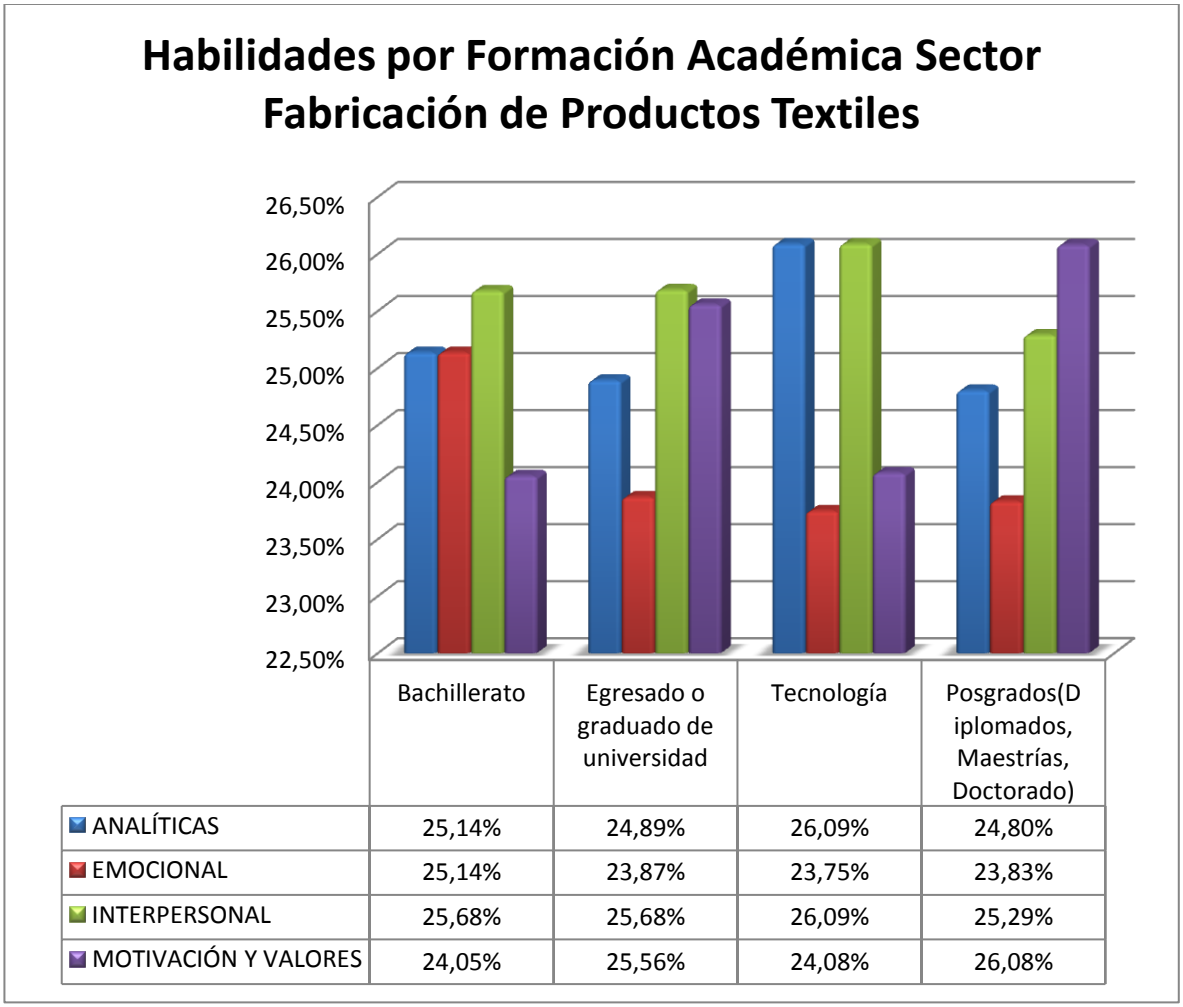
GRÁFICO 29: Habilidades por formación académica: Tecnología Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 30: Habilidades por formación académica: Posgrados Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 31: Resumen habilidades por formación académica Sector Fabricación de Productos Textiles



	Bachillerato	Egresado o graduado de universidad	Tecnología	Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)
ANALÍTICAS	25,14%	24,89%	26,09%	24,80%
EMOCIONAL	25,14%	23,87%	23,75%	23,83%
INTERPERSONAL	25,68%	25,68%	26,09%	25,29%
MOTIVACIÓN Y VALORES	24,05%	25,56%	24,08%	26,08%

En el caso de Jefes y Gerentes que tienen una formación de Bachillerato, la habilidad destacada en la Interpersonal seguida de habilidad Analítica y Emocional y en último lugar la habilidad de Motivación y Valores.

Los encuestados que son egresados o graduados de universidad tienen como predominante a la habilidad Interpersonal, seguida de las habilidades de Motivación y Analíticas, con una puntuación menor la habilidad Emocional.

Los Gerentes que tienen una tecnología, muestran que las habilidades predominantes son: las Analíticas e Interpersonales, seguidas de las habilidades de Motivación y Emocionales.

En el caso de los Gerentes que tienen algún tipo de formación de Cuarto Nivel, la habilidad predominante es la de Motivación y Valores, seguida de la Interpersonal, Analítica y finalmente la Emocional.

5.4.7. Por Perfil Profesional

GRÁFICO 32: Habilidades por perfil profesional: Administración de empresas – MBA Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 33: Habilidades por perfil profesional: CPA – Finanzas y Tributación Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 34: Habilidades por perfil profesional: Ingeniería Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 35: Habilidades por perfil profesional: Técnico Sector Fabricación de Productos Textiles

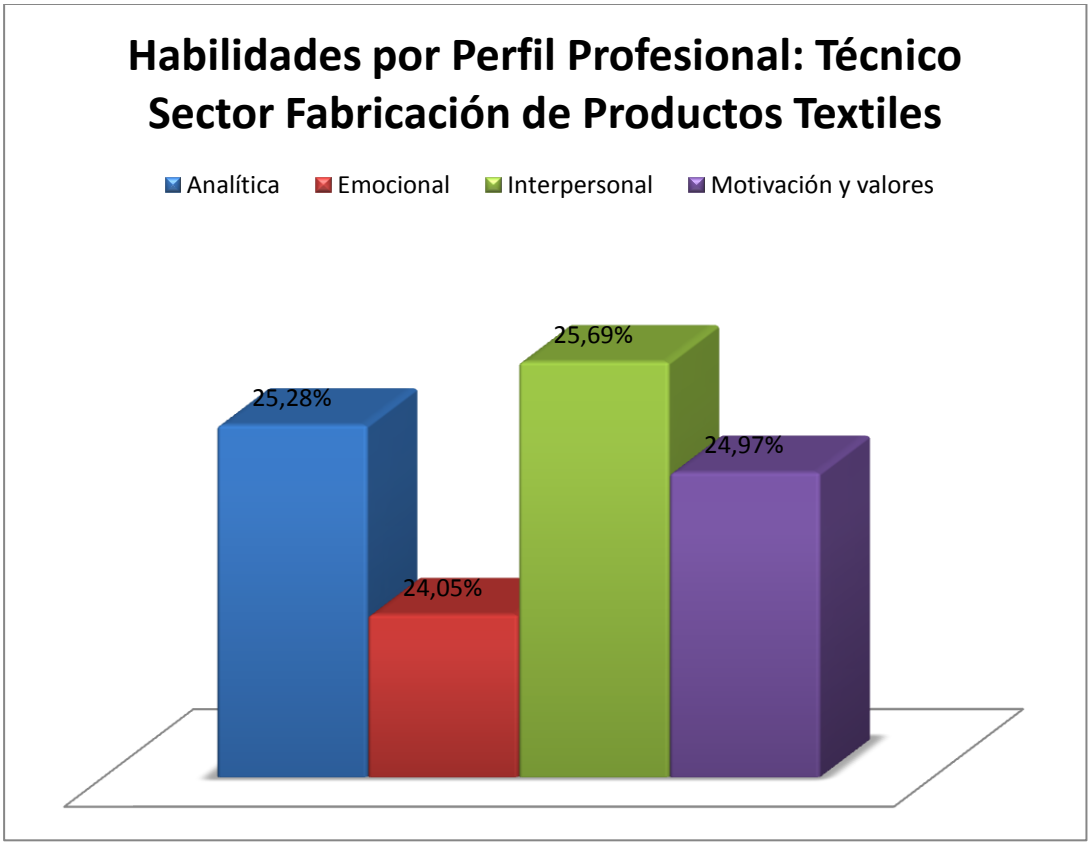
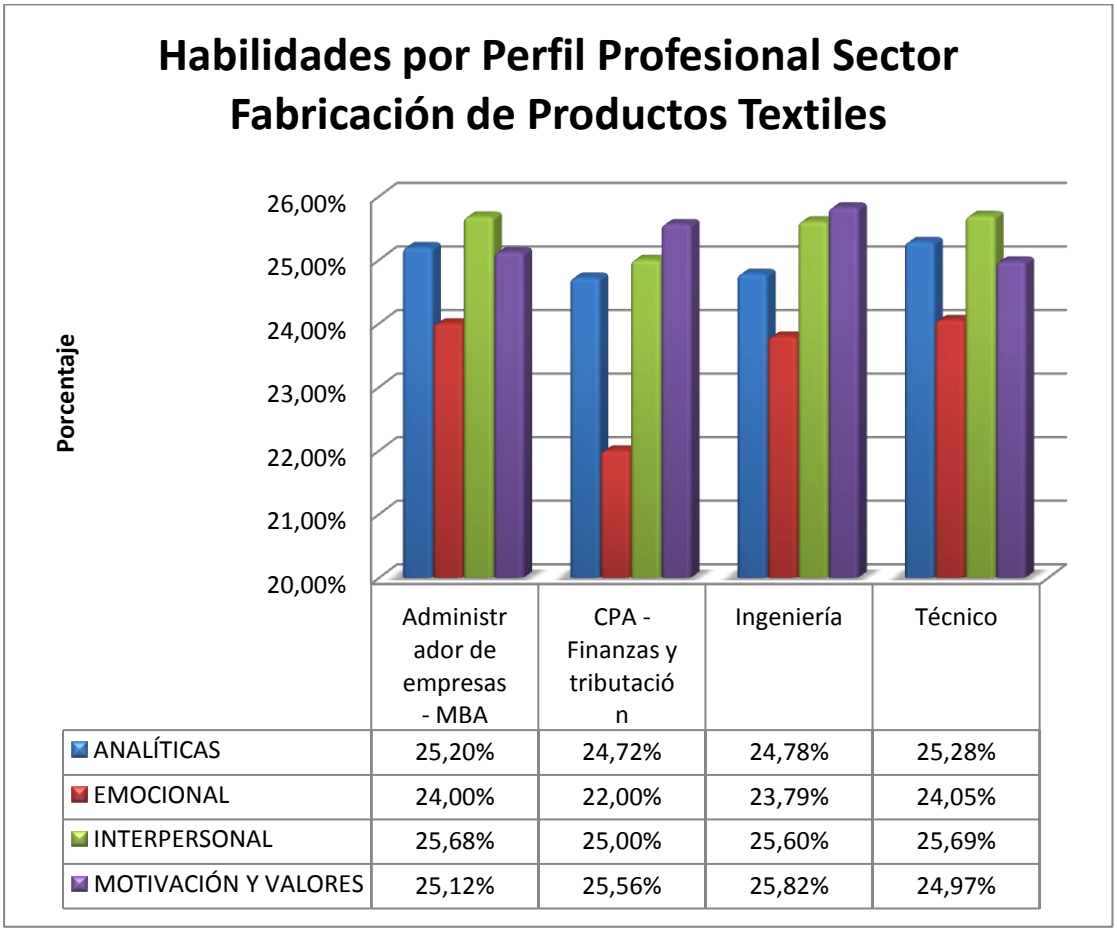


GRÁFICO 36: Resumen habilidades por Perfil Profesional Sector Fabricación de Productos Textiles



	Administrador de empresas - MBA	CPA - Finanzas y tributación	Ingeniería	Técnico
ANALÍTICAS	25,20%	24,72%	24,78%	25,28%
EMOCIONAL	24,00%	22,00%	23,79%	24,05%
INTERPERSONAL	25,68%	25,00%	25,60%	25,69%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25,12%	25,56%	25,82%	24,97%

El perfil profesional de Administrador de Empresas, tiene como habilidad predominante la Interpersonal y en último lugar a la Emocional.

El perfil profesional de CPA – Finanzas y Tributación, tiene como habilidad predominante a Motivación y Valores y en último lugar Analítica y Emocional.

El perfil profesional de Ingeniería tiene como habilidad dominante a Motivación y Valores, y en último lugar habilidad Emocional.

El perfil profesional de Técnico, tiene como habilidad predominante a la Interpersonal y en último puesto a la habilidad Emocional.

La habilidad emocional muestra estar en cuarto puesto en todos los casos por lo que es un reto para los gerentes el manejo de sus emociones, mantener un buen clima laboral, y un equipo de trabajo en el que se pueda confiar.

5.4.8. Por Número de Empleados

GRÁFICO 37: Habilidades por número de empleados: 8 a 23 Sector Fabricación de Productos Textiles



GRÁFICO 38: Habilidades por número de empleados: 50 y más Sector Fabricación de Productos Textiles

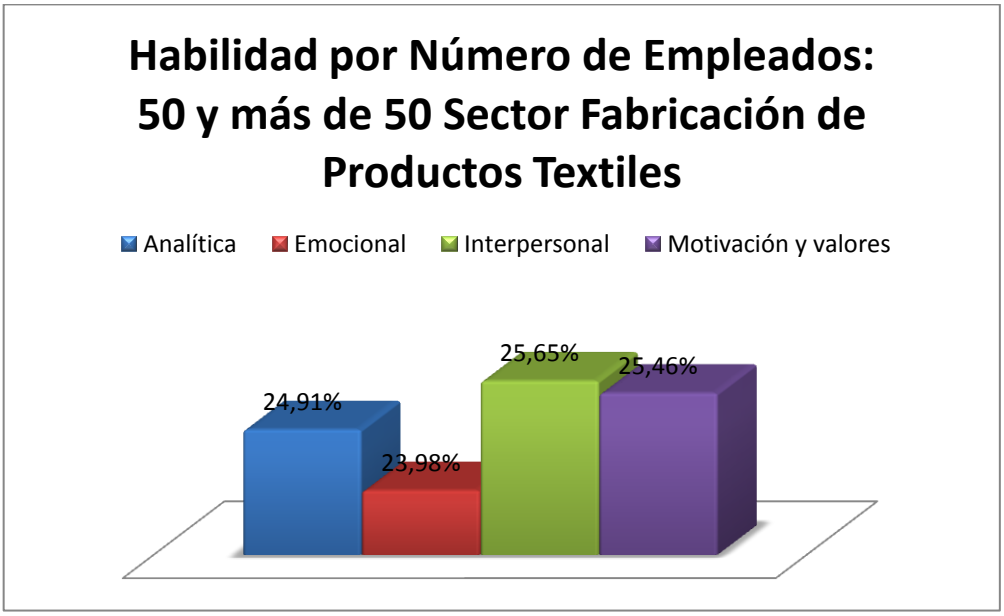
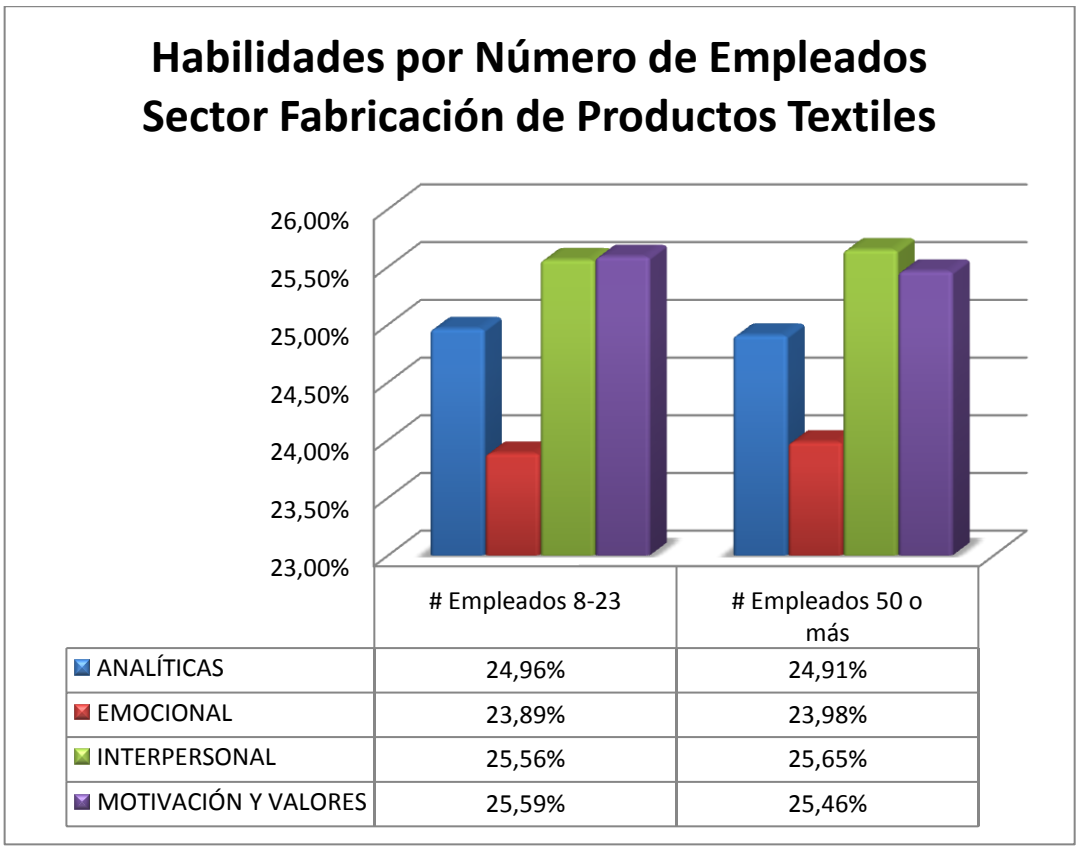


GRÁFICO 39: Resumen habilidades por número de empleados Sector Fabricación de Productos Textiles



	# Empleados 8-23	# Empleados 50 o más
ANALÍTICAS	24,96%	24,91%
EMOCIONAL	23,89%	23,98%
INTERPERSONAL	25,56%	25,65%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25,59%	25,46%

Aquellos Gerentes que manejan de 8 a 23 empleados tienen como habilidades predominantes a la Interpersonal y de Motivación y Valores, seguidas por las habilidades Analítica y Emocional.

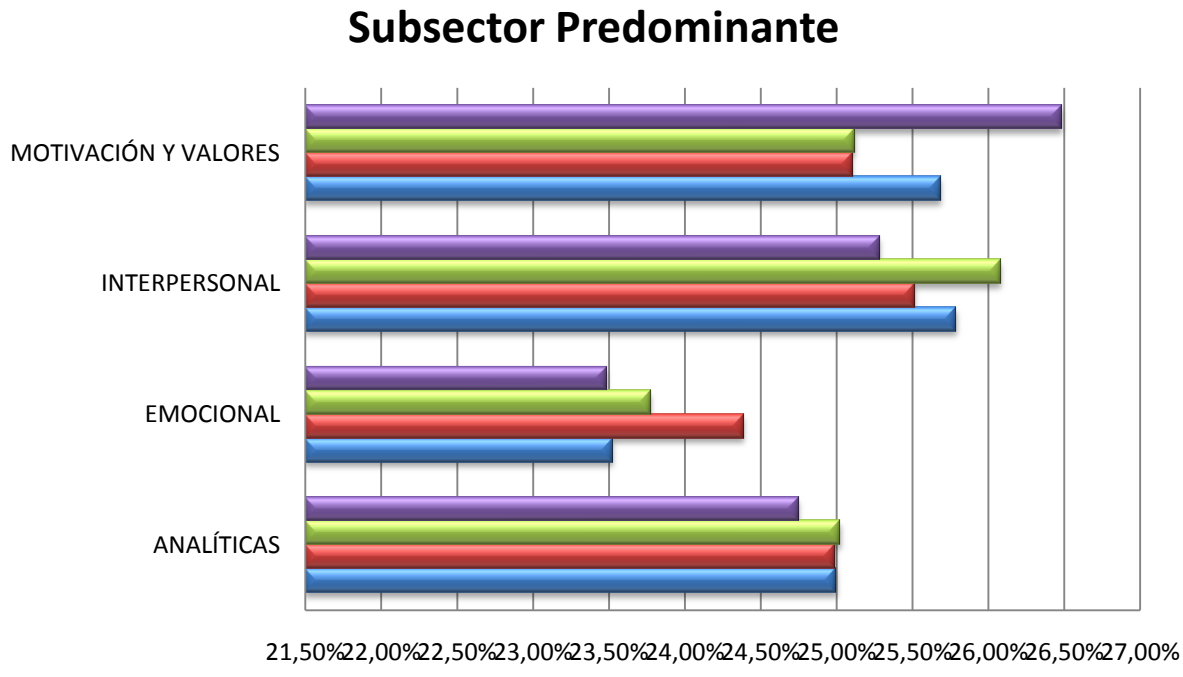
Los Gerentes que tienen a su cargo a 50 empleados o más, tienen como habilidad predominante a la Interpersonal seguida de la habilidad de Motivación, Analítica y Emocional. Necesariamente la habilidad interpersonal muestra mejor posicionamiento ya que las relaciones con colaboradores, trabajo en equipo, la búsqueda de sacar adelante los proyectos y una buena comunicación son más afinados.

5.5. GRUPOS PREDOMINANTES POR VARIABLES

5.5.1. Subsector Predominante

El siguiente gráfico muestra que el subsector predominante, por calificación de habilidades, es el de Fabricación de Cuerdas, Cordeles, Bramantes y Redes, debido a que se destaca en la habilidad interpersonal y analítica.

GRÁFICO 40: Subsector Predominante



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
TAPICES Y ALFOMBRAS	24,75%	23,48%	25,28%	26,48%
CUERDAS, CORDELES	25,02%	23,78%	26,08%	25,12%
NO PRENDAS DE VESTIR	24,99%	24,39%	25,52%	25,10%
ACABADO	25,00%	23,52%	25,79%	25,69%

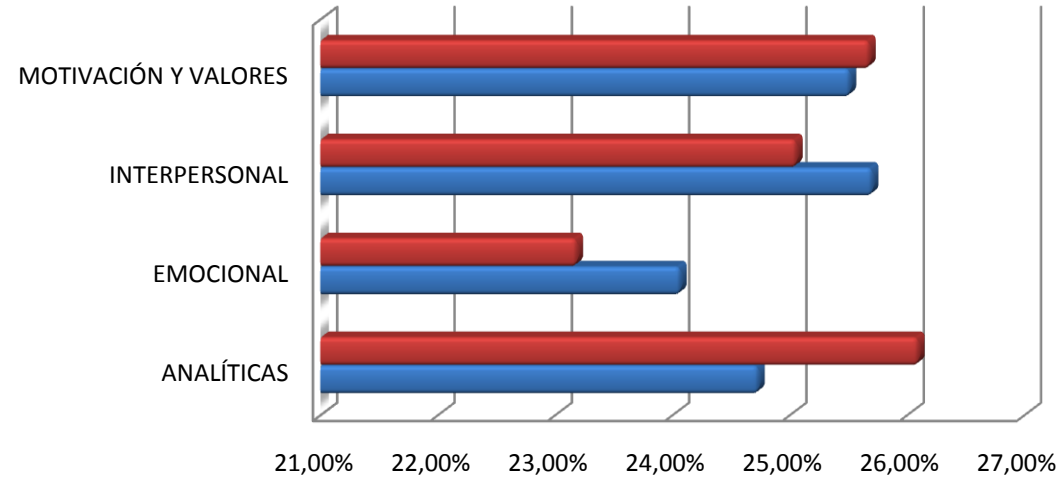
Por número de encuestas realizadas, el subsector predominante muestra ser sub sector de Fábrica de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir, debido a que la mayoría de empresas son de este sub sector.

GRÁFICO 41: Encuestas por sub sector



5.5.2. Nivel Jerárquico Predominante

GRÁFICO 42: Nivel Jerárquico Predominante Sector Fabricación de Productos Textiles



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
JEFES	26,09%	23,18%	25,05%	25,68%
GERENTES	24,73%	24,06%	25,70%	25,51%

Los gerentes muestran tener más desarrolladas sus habilidades interpersonales y emocionales, sin mostrar mucha variación entre las cuatro habilidades analizadas; no siendo así el caso de los jefes que se destacan en motivación y valores y habilidades analíticas y en la habilidad emocional muestran un descenso.

Por número de encuestas aplicadas el nivel jerárquico predominante es el de gerentes; debido principalmente a que las empresas investigadas tenían

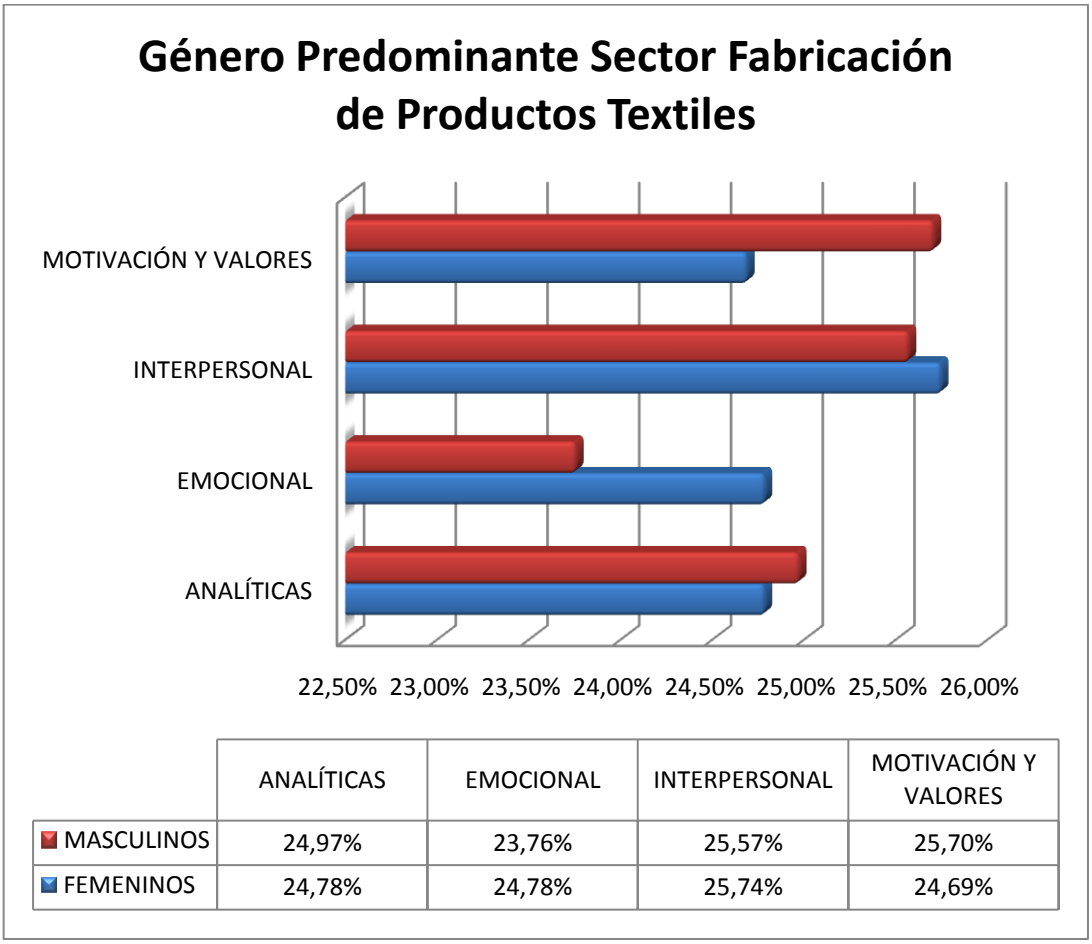
únicamente un gerente general, que cumplía funciones gerenciales y además era el propietario.

GRÁFICO 43: Encuestas por nivel jerárquico Sector Fabricación de Productos Textiles



5.5.3. Género Predominante

GRÁFICO 44: Género Predominante Sector Fabricación de Productos Textiles



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
MASCULINOS	24,97%	23,76%	25,57%	25,70%
FEMENINOS	24,78%	24,78%	25,74%	24,69%

El género predominante muestra ser el femenino ya que en la calificación de sus habilidades muestra tener una menor variación y se destaca en la habilidad interpersonal y emocional; mientras que el género masculino se destaca en motivación y valores y habilidades analíticas.

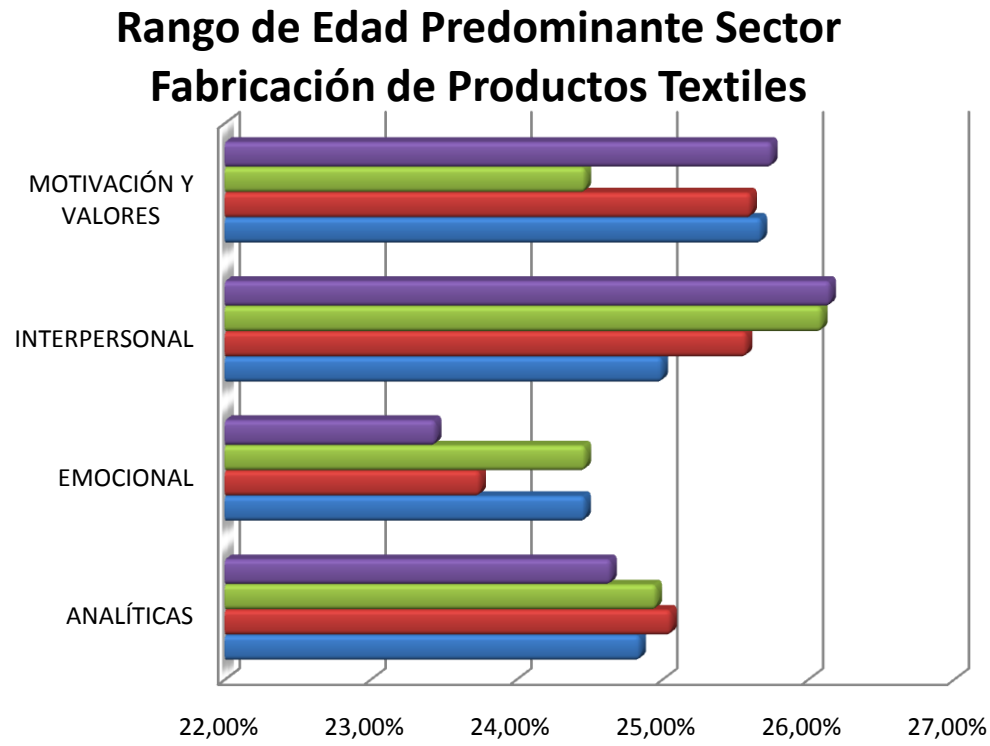
Por número de encuesta aplicadas el género de predomina es el masculino. El género femenino aún tiene el reto de posicionase en cargos gerenciales.

GRÁFICO 45: Encuestas por género Sector Fabricación de Productos Textiles



5.5.4. Rango de Edad Predominante

GRÁFICO 46: Rango de Edad Predominante Sector Fabricación de Productos Textiles



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
50 o más	24,65%	23,45%	26,15%	25,75%
41 - 49 años	24,96%	24,47%	26,09%	24,47%
31 - 40 años	25,06%	23,75%	25,58%	25,61%
23 - 30 años	24,85%	24,47%	25,00%	25,68%

El rango de edad con mejor puntuación en las habilidades de motivación y valores e interpersonal resulta ser el de 50 años o más; además muestra no tener una variación importante. Mientras los otros rangos de edad no se destacan en más de una habilidad.

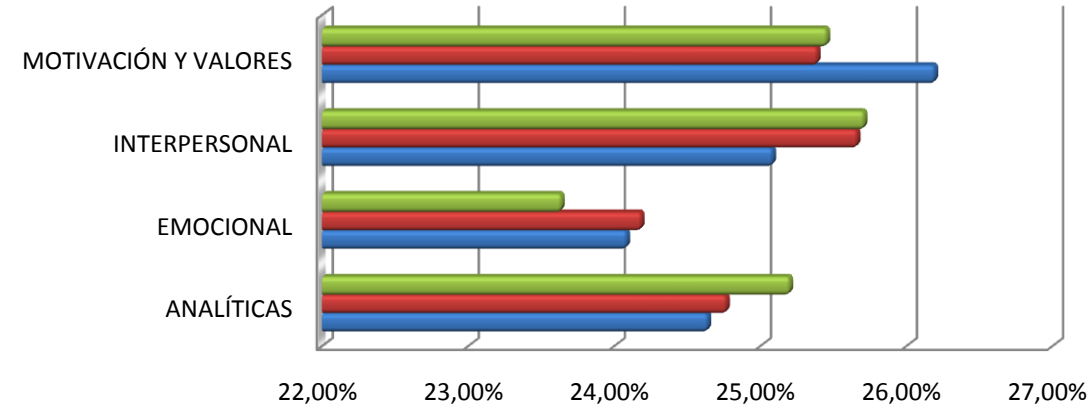
Evaluando el número de encuestas aplicadas el rango de edad predominante es el de 31-40 años. Son gerentes con experiencia en su negocio, con capacitación permanente y que responde a los años de vida de las empresas que manejan.

GRÁFICO 47: Encuestas por rango de edad Sector Fabricación de Productos Textiles



5.5.5. Rango de Años de Experiencia Predominante

GRÁFICO 48: Rango de Años de Experiencia Predominante Sector Fabricación de Productos Textiles



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
Mas de 8 años	25,20%	23,64%	25,71%	25,45%
4 - 7 años	24,77%	24,18%	25,66%	25,39%
0 - 3 años	24,64%	24,08%	25,08%	26,19%

El rango de años de experiencia en el cargo que se destaca, por puntuación de sus habilidades, es el de más de ocho años.

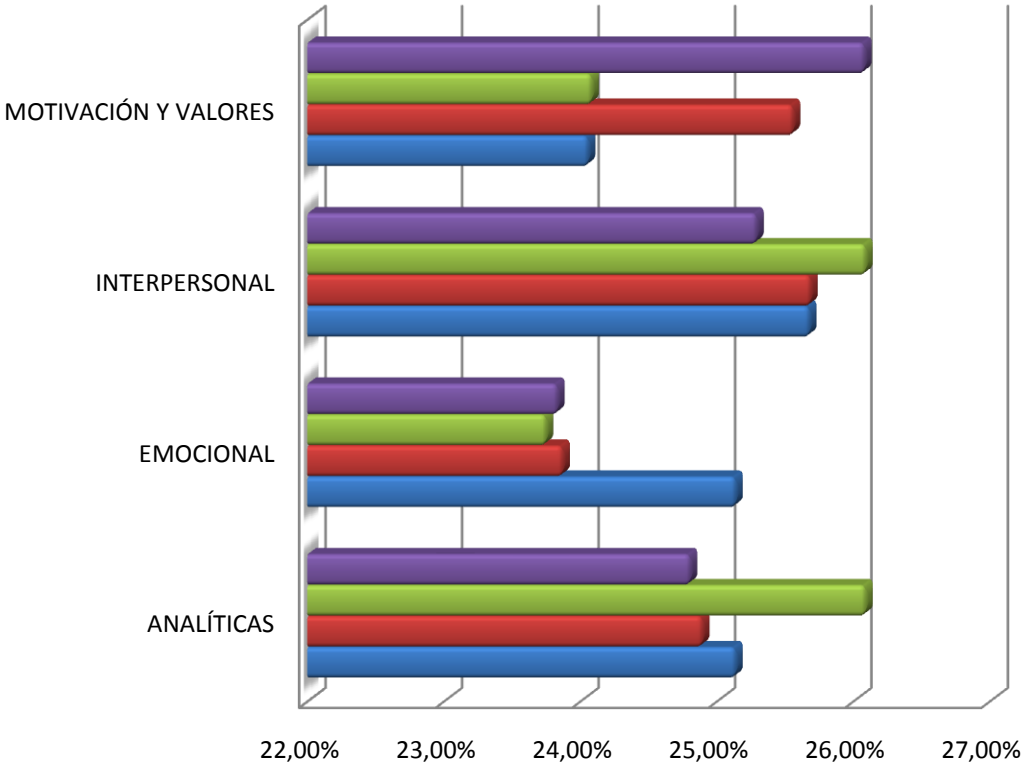
Por el número de encuestas aplicadas, los rangos de edad predominantes, con el mismo porcentaje, es el rango de 4-7 años y más de ocho años. De igual manera estos resultados muestran en la mayoría los años de vida de la empresa, y nos da una confiabilidad en nuestro estudio ya que se encuesto a gerentes experimentados.

GRÁFICO 49: Encuesta por años de experiencia en el cargo Sector Fabricación de Productos Textiles



5.5.6. Formación Académica Predominante

GRÁFICO 50. Formación Académica Predominante Sector Fabricación de Productos Textiles



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	24,80%	23,83%	25,29%	26,08%
Tecnología	26,09%	23,75%	26,09%	24,08%
Egresado o graduado de universidad	24,89%	23,87%	25,68%	25,56%
Bachillerato	25,14%	25,14%	25,68%	24,05%

La formación académica que mejor se destaca por la puntuación de la habilidad interpersonal y analítica es la tecnología. Y el bachillerato es la

formación académica que menos variaciones entre puntuaciones de habilidades tiene.

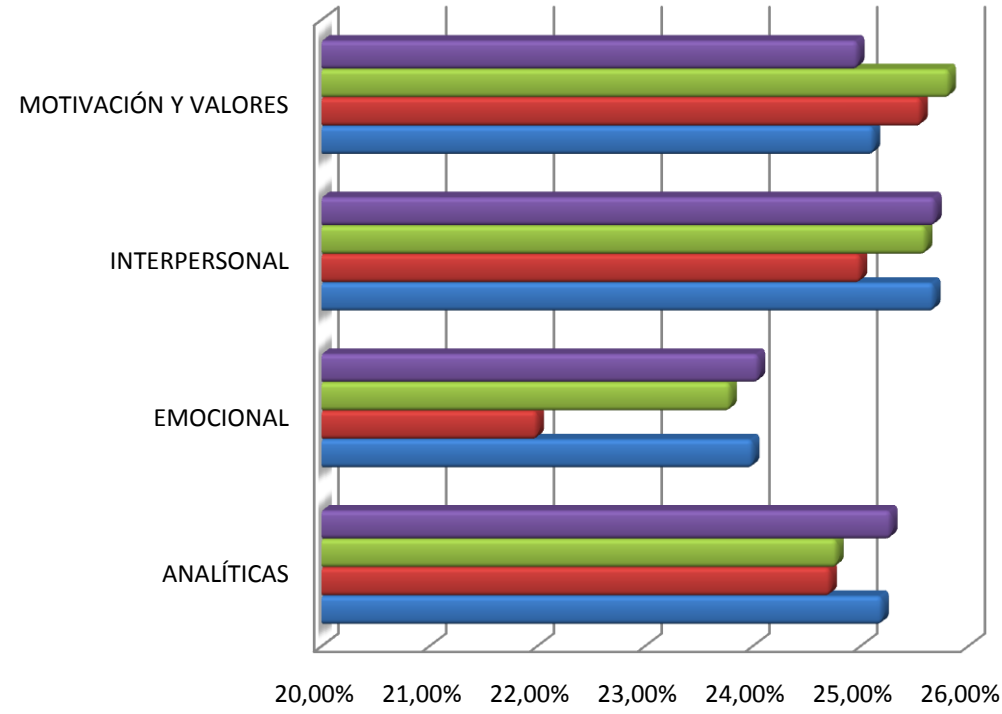
Por el número de encuestas aplicadas la formación académica predominante es el egresado o graduado de universidad. Lo que nos da a entender que se trata de gerentes capacitados en un tercer nivel de educación y con las herramientas necesarias para gerenciar.

GRÁFICO 51: Encuestas por formación académica Sector Fabricación de Productos Textiles



5.5.7. Perfil Profesional Predominante

GRÁFICO 52: Perfil Profesional Predominante Sector Fabricación de Productos Textiles



	ANALÍTICAS	EMOCIONAL	INTERPERSONAL	MOTIVACIÓN Y VALORES
Técnico	25,28%	24,05%	25,69%	24,97%
Ingeniería	24,78%	23,79%	25,60%	25,82%
CPA - Finanzas y tributación	24,72%	22,00%	25,00%	25,56%
Administrador de empresas - MBA	25,20%	24,00%	25,68%	25,12%

El perfil profesional más sobresaliente es la tecnología debido a que se destaca en las habilidades: interpersonal, emocional y analíticas.

Según el número de encuestas aplicadas el perfil profesional predominantes es el de Ingeniería que en algunos casos puede ser aplicada para la naturaleza de su negocio, pero seguro con una formación en contabilidad, administración, finanzas.

GRÁFICO 53: Encuestas por perfil profesional Sector Fabricación de Productos Textiles

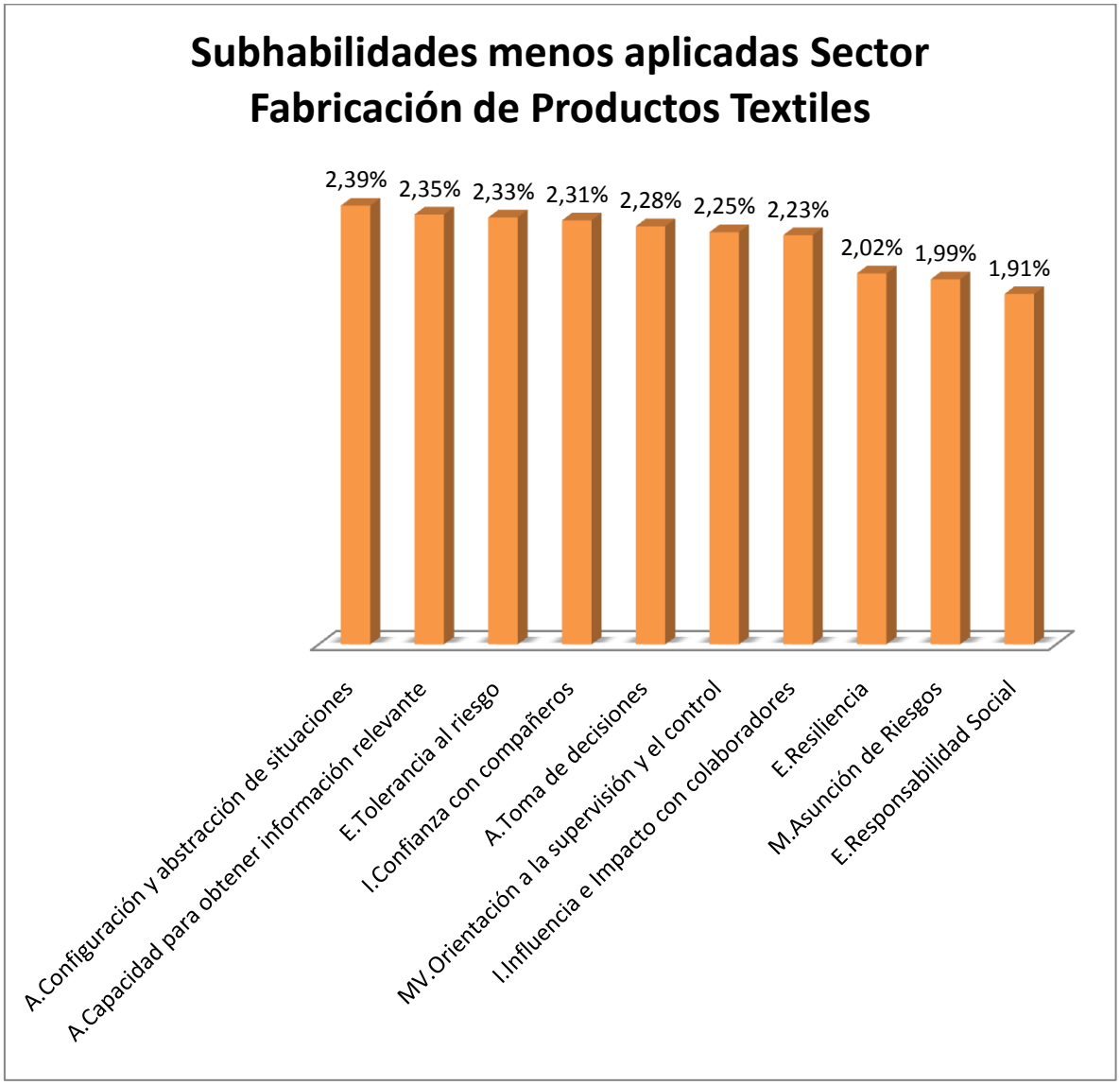


5.6. LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y SUBSECTORES ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS; FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.

En la investigación se detectó que todas las habilidades y sus respectivas sub habilidades se tienen una calificación, unas altas y otras bajas, pero nunca menos de un 1.5%.

A continuación se presenta un gráfico que muestra a las sub habilidades que tienen una calificación menor del 2.4%.

GRAFICO 54: Sub Habilidades Menos Aplicadas Sector Fabricación de Productos Textiles



Las tres sub habilidades menos aplicadas se tratan de: Resiliencia, Asunción de Riesgos y Responsabilidad Social; y dos de estas pertenecen a la habilidad emocional, que tal como lo hemos analizado responden a los puntos menos fuertes que ha desarrollado nuestros gerentes.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Después de la investigación y de haber analizado los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los Gerentes de las PYME's, podemos concluir que las habilidades más desarrolladas son las Interpersonales; que básicamente consisten en la manera como se conduce y supervisa al Recurso Humano hacia el logro de objetivos, cómo obtiene información y colaboración de los subordinados y el manejo de grupos. Algo que resulta ser evidente debido al tamaño de las organizaciones investigadas, el Gerente General resulta, en muchos de los casos, ser el dueño o uno de los dueños y el único gerente que maneja la administración, ventas, finanzas, operaciones y relaciones con los empleados. Por lo tanto la dirección del trabajo es de primera mano.

- La habilidad emocional muestra ser la menos frecuente en los Gerentes encuestados, lo que significa que aquellas situaciones de crisis, problemas o toma de decisiones importantes dentro de la empresa son manejadas con menos destreza. Estos gerentes están menos preparados en procesos de tomas de decisiones e inteligencia emocional

- Edgar Schein nos propone algunas habilidades Analíticas, que en nuestra investigación tienen un resultado del 24.94%. El orden en que las encontramos posicionadas según su puntuación es el siguiente: capacidad de decisión, aprendizaje continuo, autoevaluación, creatividad e ingenio, identificación de problemas, evaluación de alternativas, visión prospectiva, configuración y abstracción de situaciones, capacidad para obtener información relevante, toma de decisiones. Estas habilidades están muy bien posicionadas ya que se apegan perfectamente a las funciones que día a día tienen los gerentes investigados; éstos procuran estar informados en temas de actualidad, toman las decisiones más importantes de la empresa, tienen que adelantarse a posibles cambios de políticas gubernamentales o leyes, evaluar los posibles escenarios financieros al momento de decidir una alternativa de negocios, están buscando constantemente materia prima con la misma calidad pero a menor costo y cómo mejorar sus procesos productivos.

- Las habilidades interpersonales propuestas por Edgar Schein, fueron detectadas con una puntuación del 25.60% en el siguiente orden: confianza con colaboradores, comunicación efectiva, sentido de efectividad, trabajo en equipo, diagnóstico de equipo, facilitador, selección efectiva de colaboradores, desarrollo de personas, confianza con compañeros, influencia e impacto con colaboradores. Las empresas investigadas manejan una estructura organizacional que generalmente está compuesta por el Gerente General, un Contador, un asistente y el personal de operaciones; por lo que se puede concluir que no se trata de una organización tan compleja y que le permite dirigir el tema administrativo, de recursos humanos, ventas y producción de

manera más cercana y personalizando las situaciones. El trabajo en equipo es muy bien logrado, los colaboradores aportan con buenas ideas y trabajo efectivo a la consecución de objetivos, la confianza entre el gerente y colaboradores es mutua y la capacitación es impartida por el propio gerente, colaboradores más antiguos o capacitadores invitados para algún tema puntual.

- Las habilidades motivacionales y de valores obtuvieron un puntaje del 25.53% y se ubicaron en el siguiente orden: orientación al crecimiento personal, orientación al éxito, autoconfianza, compromiso con la organización, pensamiento estratégico, responsabilidad, orientación al logro, liderazgo, orientación a la supervisión y el control, asunción de riesgos. En esta investigación la mayoría de las empresas resultaron ser de tipo familiar y el mismo dueño quién la dirigía, por lo que el compromiso con la organización y la busca del éxito resulta ser evidente. Los trabajadores son tratados con mucha confianza y capacitados permanentemente; las PYME's por la naturaleza de su estructura no ofrecen oportunidades especificas de crecimiento laboral, pero los colaboradores suelen adquirir experiencia y después enrolarse en empresas textiles de mayor tamaño. El liderazgo y la buena supervisión si es evidente en los gerentes, las tareas son bien guiadas y todos colaboran para alcanzar objetivos comunes. Sin embargo también se observó que las instalaciones donde se desarrollan las actividades no resultan ser las más optimas, lo que puede generar poca motivación en los trabajadores, se trata de espacios pequeños en algunos casos o con poca luz y ventilación.

- Las habilidades Emocionales encontradas y analizadas bajo la perspectiva de Edgar Schein, tuvieron una puntuación porcentual de 23.93% y se ubicaron en el siguiente orden: capacidad para despedir personas, adaptación al cambio, seguridad, humildad y sencillez, sociabilidad, empatía, adaptabilidad, tolerancia al riesgo, resiliencia, responsabilidad social. Éstas resultan ser las habilidades frecuentemente menos encontradas, en donde los gerentes necesitan reforzar. Las situaciones de cambios bruscos, o que representen riesgo son manejadas con menos destreza y de manera más conservadora. Estos gerentes tampoco tienen una idea clara de lo que representa la responsabilidad social y el concepto de sostenibilidad; manejan sus negocios de manera que solo se alcance resultados económicos, y se descuida el bienestar de los trabajadores, sus derechos y cuidado al medio ambiente; se limitan a cumplir lo que está dispuesto en la ley en lo que respecta al pago de sus impuestos y derechos laborales.

- Es evidente la importancia de las PYME’s en el contexto económico nacional; y también es importante que los Gerentes y Jefes que las administran manejen habilidades gerenciales que les permitan llegar al éxito. Aunque la formación académica de los gerentes en su mayoría es de tercer nivel, se nota algunas deficiencias en el desarrollo de habilidades para afrontar situaciones de riesgo y responsabilidad social. Las propuestas académicas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, son muy completas y buscan afianzar todas las habilidades necesarias para conducir a la organización con éxito.

- La investigación desarrollada permitió fortalecer o adquirir nuevas destrezas y capacidades en los estudiantes investigadores como: capacidad para entrevistar y dialogar con los gerentes, planificar y organizar visitas según ubicación geográfica de las empresas investigadas y disponibilidad de tiempo de los Gerentes, indagar información relevante, autoconfianza, capacidad para relacionarse, análisis de datos y estadística, capacidad para redactar y sintetizar ideas.

- Se han cimentado inquietudes y certezas en los Gerentes, que vieron reflejado en nuestra encuesta todas las habilidades que manejan en el diario vivir, los mismos que ya pudieron identificar fortalezas y debilidades en su gestión; estas inquietudes los llevarán a buscar capacitación o auto aprendizaje acerca de temas como: relaciones laborales, responsabilidad social, manejo de conflictos, etc.

- La responsabilidad social empresarial al momento no es adoptada como una forma sistemática de gestión en estas empresas. Estos gerentes tienen ideas dispersas acerca de lo que es la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible. Se tiene conocimiento de cuáles son sus grupos de interés pero no se busca satisfacer las necesidades de todos. La preocupación principal resulta ser el generar valor para los accionistas, mantener a sus trabajadores, tener una buena imagen con clientes y proveedores; pero se ha descuidado el aspecto medioambiental, derechos humanos, no se investiga que proveedores o clientes manejen una gestión de responsabilidad social, no se evidencia una preocupación por problemas de la comunidad.

6.2. RECOMENDACIONES

- Los Gerentes muestran tener la capacidad necesaria para dirigir sus empresas, aún así se los insta a mejorar su desempeño en aquellas habilidades donde muestran deficiencias que son: adaptabilidad, configuración y abstracción de situaciones, capacidad para obtener información relevante, tolerancia al riesgo, confianza con compañeros, toma de decisiones, orientación a la supervisión y el control, influencia e impacto con colaboradores, resiliencia, asunción de riesgos, responsabilidad social

- Se puede recomendar concretamente a unidades de formación académica universitaria, de posgrados o cursos; impartir formación en responsabilidad social, sostenibilidad, manejo y toma de decisiones, a gerentes o futuros gerentes; y así entregar a ellos mayores herramientas al momento de gerenciar, que junto con la experiencia harán de nuestras PYME’s entes con más éxito y sostenibles a través de tiempo.

- Las microempresas en el Ecuador se han constituido en actores importantes para el desarrollo productivo de País, por este motivo se debe fortalecer y mantener el apoyo financiero a este segmento por parte de Cooperativas, Bancos y entes del Estado especializados en estos créditos. Además procurar que las tasas de interés del crédito a PYME’s se reduzcan.

- Para alcanzar un bienestar laboral y motivación en los trabajadores, en la medida de lo posible buscar que las instalaciones donde realizan el trabajo operativo sea más confortable; brindarles beneficios adicionales como: seguro privado, bonos de desempeño, transporte, etc.

- Hacer llegar los resultados de esta investigación a cada gerente que fue encuestado dentro de nuestra investigación para que conozca específicamente en qué áreas debe mejorar y que nos comparta sus logros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CALIDAD.

> Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.[88]

> La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.[89]

Un cliente considera que hay calidad cuando el producto o servicio satisface sus necesidades y hasta puede brindarnos un valor agregado.

CAMBIO

> Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro[90]

> Un cambio organizacional se lo define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.[91]

---

[88] (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad]. **Calidad.** 27 de febrero del 2010.
[89] Ibidem, p. 1
[90] [http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio].**Cambio.** 5 febrero 2010
[91] REYES A. (2007). [http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml]. **Cambio Organizacional.** 27 de febrero del 2010.

CAPACIDAD

> Conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo[92]

Se puede decir que una persona es capaz cuando es apta, tiene aptitud, inteligencia, talento para llevar a cabo una actividad o actividades.

CIIU

Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas

> La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de categorías de actividades que se pueden utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades, información necesaria para la compilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción.[93]

COLABORADOR

> Persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas.[94]

Se trata de una persona que ayuda a otra a desempeñar sus funciones.

Dentro de la empresa el colaborador y el empresario tienen los mismos intereses, ya que si las cosas marchan bien habrá utilidades y mejores condiciones de sueldos, productividad, buen ambiente de trabajo. El colaborador puede ayudar a su superior en áreas estratégicas

---

[92] (2007). [http://es.thefreedictionary.com/capacidad]. **Capacidad**. TheFreeDictionary. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial, S.L. 27 de febrero del 2010.
[93] (2010). [unstats.un.org/unsd/cr/registry/regdntransfer.asp?f=104 -]**. Introducción a la CIIU Primera Parte,** 13 de febrero del 2010.
[94] (2007). [http://es.thefreedictionary.com/colaborador]. **Colaborador**. TheFreeDictionary**.** Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial, S.L. 27 de febrero del 2010.

que a veces no es posible atenderlas, ya que con su capacitación le permite estar preparado para situaciones necesarias

COMPETENCIA

> El significado de la palabra competencia (del latín competentia) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio, a la persona o grupo rival y a la competición deportiva.[95]
>
> Por otra parte, el término competencia está vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.[96]

CUESTIONARIO

> Es el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.[97]

El cuestionario reunirá en su estructura todas las preguntas necesarias para obtener datos de las variables que maneja nuestra investigación.

[95][http://definicion.de/competencia/]. **Definición de Competencia**. 26 de febrero del 2010.
[96] Ibidem, p1.
[97](2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario]. **Cuestionario**. 24 febrero del 2010.

DESARROLLO

Según distintas disciplinas de las ciencias sociales, el término desarrollo tiene diferentes conceptos:

- Desarrollo humano. Consecución de capacidades que permitan a las instituciones y personas ser protagonistas de su bienestar.
- Desarrollo social. Mejora de la calidad de vida y bienestar en la población.
- Desarrollo local. Aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos de una comunidad
- Desarrollo económico. Desarrollo de riqueza económica de países o regiones para el bienestar de sus habitantes.
- Desarrollo sostenible. Fortalecimiento de capacidades en las poblaciones más vulnerables para la generación de oportunidades para crecer por ellas mismas, y dejar atrás la situación de pobreza en la que se encuentran. [98]

EMPRESA

> La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).[99]

> La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.[100]

[98] [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo]. **Desarrollo**. 27 de febrero del 2010.
[99] BUSTAMANTE E. [http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml]. **La empresa**. 27 de febrero del 2010.
[100] [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa]. **Empresa**.27 de febrero del 2010.

ENCUESTA

Es un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio. [101]

Serie de preguntas que se hace generalmente a muchas personas para obtener datos sobre un asunto o para conocer su opinión acerca de algo[102]

ESCALA DE LIKERT

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.[103]

Escala de Likert es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada. Consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Para aplicar la Escala de Likert, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones.[104]

GESTIÓN

Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de

[101] AVILEZ J. [http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml]. **Recolección de datos**. 12 de febrero del 2010.
[102] [http://diccionario.sensagent.com/encuesta/es-es/]. **Encuesta".** 17 de febrero 2010
[103][http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. **Escalas Likert**. Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing. EcoFinanzas. 27 de febrero del 2010.
[104][http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. **ESCALA DE LIKERT.** 26 de febrero del 2010.

un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. [105]

HABILIDAD

El concepto de habilidad proviene del término latino habilitas y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.[106]

HABILIDADES GERENCIALES

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

INVESTIGACIÓN APLICADA.

La investigación emprendida específicamente con el propósito de obtener información para ayudar a resolver un problema definido es una investigación aplicada; generalmente hay una limitación de tiempo. Para que la investigación emprendida sea investigación aplicada no es necesario que los resultados resuelvan de hecho o ayuden a resolver el problema que inicio el proyecto, aunque es de esperar que lo hagan, pero si es necesario que la investigación esté orientada hacia un problema específico.[107]

[105] [http://definicion.de/gestion/]. **Concepto de Gestión**. 27 de febrero del 2010.
[106] [http://definicion.de/habilidad/]. **Concepto de Habilidad**. 27 de febrero del 2010.
[107] ANDREW. C. (1977). ***"Planificación y Ejecución de la Investigación Aplicada***". II Edición. MSS Information Corporation. ". Guatemala.

LÍDER

El líder tiene la facultad de **influir** en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un **objetivo común**. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del grupo, el líder puede ser considerado **autoritario** (toma las decisiones sin explicarlas ni justificarlas), **democrático** (discute con el grupo y decide por consenso) o **laissez faire** (es el líder liberal, aquel con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).[108]

LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).[109]

MUESTRA ESTADÍSTICA

En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.[110]

NIVELES GERENCIALES

Los niveles gerenciales en la organización se lo puede distinguir en un orden descendente: Presidente Ejecutivo, Gerente General, Gerentes de las Áreas Operativas, Financieras, Ventas, Supervisores de Planta, Jefes de Departamentos, cada uno a medida que desciende

[108] [http://definicion.de/lider/]. **Definición de Lider.** 26 de febrero del 2010**.**
[109] [http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo]. **Liderazgo**. 27 de febrero del 2010.
[110] [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica]. **Muestra estadística.** 27 de febrero del 2010.

estará más dedicado en gerenciar actividades más especializadas, pero que en su conjunto ayudan a la consecución de metas compartidas.

PROCESO GERENCIAL

Básicamente todos los gerentes cumplen con un proceso que tienen las siguientes funciones: Planeamiento, Organización, Dirección y Control.

> Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.[111]

> Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.[112]

> Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus

[111] VILLASMIL J. [http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml]. **Gerencia y Liderazgo.** 27 de febrero del 2010.
[112] Ibidem, p. 1

> propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.[113]

> Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.[114]

PYME'S

Es una abreviatura de Pequeña y Mediana Industria.

Se las define como empresas de pequeña escala a nivel de recursos humanos, herramientas y maquinaria productiva, tecnología, etc.; pero que constituyen parte fundamental para la economía de las naciones, son de alto crecimiento y generan riqueza.

SECTOR INDUSTRIAL

> La industria es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso productivo se combinan los distintos factores de producción y se generan residuos. [115]

El sector industrial tiene las siguientes entradas en su proceso:

---

[113] Ibidem, p. 1
[114] Ibidem, p. 2
[115] BUZO I. [http://www.slideshare.net/isaacbuzo/el-sector-industrial]. **El sector Industrial**. 26 de febrero del 2010.



Materias Primas



Energía



Tecnología



Mano de Obra



Capital



Organización Empresarial

Y las siguientes salidas:



Producto Final



Residuos

SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

La industria alimentaria elabora los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. La actividad suele generar productos asociados de valor superior o inferior (por ejemplo, cueros procedentes de los mataderos, o tortas procedentes de la elaboración de aceite).

Esta división se organiza por actividades que se realizan con los distintos tipos de productos: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas. La producción puede realizarse por cuenta propia o para terceras partes, como la matanza por encargo.

Algunas actividades se consideran actividades de la industria manufacturera (por ejemplo, las que realizan las panaderías, pastelerías y tiendas que venden carnes preparadas, que venden artículos de producción propia) aunque se vendan al por menor los productos en el propio establecimiento del productor. Sin embargo, cuando la elaboración es mínima y no da lugar a una transformación real (como, por ejemplo, en el caso de las carnicerías o las pescaderías), la unidad se clasifica en la sección G (Comercio al por mayor y al por menor).

La producción de alimentos preparados para animales a partir de desperdicios o subproductos de los mataderos se clasifica en la clase 1533, mientras que la elaboración de desperdicios de alimentos y bebidas para convertirlos en materias primas secundarias se clasifica en la clase 3720, y la eliminación de desperdicios de alimentos y bebidas en la clase 9000.[116]

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO

Esta división abarca la elaboración de un producto agrícola, el tabaco, hasta transformarlo en un producto apto para el consumo.[117]

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES.

Esta división abarca la preparación e hilatura de fibras textiles, además de la tejedura de productos textiles, el acabado de productos textiles y prendas de vestir, la fabricación de artículos confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir (por ejemplo, ropa de casa, frazadas, alfombras, cuerdas, etcétera) y la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo (por ejemplo, calcetines y jerseys). El cultivo de fibras naturales se clasifica en la división 01, mientras que la fabricación de fibras sintéticas constituye un proceso químico que se clasifica en la clase 2430. La fabricación de prendas de vestir se clasifica en la división 18.[118]

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

La industria del vestido abarca todas las actividades de confección (prét-à-porter, a medida), en todo tipo de materiales (por ejemplo, cuero, tela, tejidos de punto y

[116] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 15**. United Nations. 27 de febrero del 2010.
[117][http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=16]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 16.** United Nations. 27 de febrero del 2010
[118][http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=17]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 17**. United Nations. 27 de febrero del 2010

ganchillo, etcétera), de todo tipo de prendas de vestir (por ejemplo, ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños; ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etcétera) y accesorios fabricados con materiales no producidos en la misma unidad. No se establece ninguna distinción entre las prendas de vestir para adultos y las prendas de vestir para niños, ni entre las prendas de vestir modernas y las tradicionales. La división 18 abarca también la industria peletera (producción de pieles y prendas de vestir de piel)[119]

SECTOR MADERERO

En esta división se incluye la fabricación de productos de madera, como maderos, tableros contrachapados, hojas de madera para enchapado, contenedores de madera, pisos de madera, armazones de madera y edificios prefabricados de madera. El proceso de producción comprende el aserrado, la acepilladura, el recorte, el laminado y el ensamblaje de productos de madera a partir de troncos que se cortan en trozas o maderos que se pueden volver a cortar o a los que se puede dar forma con tornos u otras herramientas. Los maderos y otras formas de madera ya cortada también pueden cepillarse o aplanarse posteriormente y ensamblarse en productos acabados, como contenedores de madera.

Con excepción de las serrerías y las unidades de conservación de la madera, las unidades se agrupan principalmente en función de los productos específicos que fabrican.

La división no comprende ni la fabricación de muebles (3610), ni la instalación de accesorios de madera y similares que no sean de fabricación propia (4540).[120]

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTOS DE PAPEL.

En esta división se incluye la fabricación de pasta de madera, papel o productos de papel reciclado. La fabricación de esos productos está agrupada porque constituyen una serie de procesos conectados verticalmente. Es frecuente que una misma unidad realice más de una actividad. Se trata esencialmente de tres actividades: la fabricación de pasta de madera entraña la separación de las fibras de celulosa de otras impurezas de la madera o el papel usado. La fabricación del papel supone el afieltrado de esas fibras hasta convertirlas en una lámina. Los productos de la transformación del papel se realizan con papel y otros materiales mediante diversas técnicas de cortado y moldeado, incluidas actividades de bañado y laminado. Los

[119] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=18]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 18.** United Nations. 27 de febrero del 2010
[120] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=20] . **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 20**. United Nations. 27 de febrero del 2010

artículos de papel pueden estar impresos (por ejemplo, papel de pared, papel de regalo, etcétera), siempre que el objetivo principal no sea la impresión de información.

La producción de pasta de madera, papel y cartón en bruto se incluye en la clase 2101, y las demás clases comprenden la producción de papel y productos de papel más elaborados.[121]

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.

En esta división se incluyen las actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión. Se trata de un conjunto de actividades financieras, técnicas, artísticas, jurídicas, de comercialización y de otra índole. Los grupos que integran esta división consisten en unidades que realizan actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión (grupo 221) y unidades que realizan exclusivamente actividades de impresión (grupo 222). La clasificación de las actividades de impresión depende del tipo de material, impreso o grabado, que se edita.

La división abarca las unidades que se dedican a la edición de periódicos, revistas, otras publicaciones periódicas, y libros. En general, esas unidades, conocidas como editoriales, publican ejemplares de obras de las que suelen tener los derechos de autor. Las obras pueden publicarse en uno o más formatos, como la forma impresa tradicional y la forma electrónica. Las editoriales pueden editar obras creadas originalmente por otros de las que han adquirido los derechos, y/o obras de creación propia.

Las imprentas imprimen productos, como periódicos, libros, publicaciones periódicas, formularios comerciales, tarjetas de felicitación y otros materiales, y realizan actividades de apoyo, como servicios de encuadernación, preparación de planchas de impresión y transformación de datos en imágenes. Las actividades de apoyo que se incluyen forma parte integrante de la industria de la impresión y esas operaciones casi siempre tienen como resultado un producto (una placa de impresión, o un disco o archivo informático) que forma parte integrante de la industria de la impresión.

Los procesos utilizados en la impresión comprenden diversos métodos para trasladar una imagen de una placa, plantilla o archivo informático a un soporte, como papel, plástico, metal, artículos textiles, o madera. El método más utilizado entraña el traslado de la imagen de una placa o plantilla al soporte: litografía, grabado, estarcido, e impresión flexográfica). Se está extendiendo rápidamente la nueva

[121][http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 21.** United Nations. 27 de febrero del 2010

tecnología consistente en utilizar un archivo informático para activar directamente el mecanismo de impresión a fin de crear la imagen, así como nuevo equipo electrostático y de otros tipos (impresión digital o sin impacto).

Aunque la misma unidad puede ocuparse de la impresión y la edición (por ejemplo, en el caso de los periódicos), cada vez es menos frecuente que esas actividades distintas sean realizadas en un mismo lugar. Cuando la edición y la impresión se realizan en la misma unidad, ésta se clasifica en el grupo 221 (Edición) aunque los ingresos derivados de la impresión superen los derivados de la edición.

Se incluyen aquí las unidades que realizan tanto actividades de edición en línea como otro tipo de actividades de edición, como, por ejemplo, las editoriales de periódicos que también publican una versión en línea de éstos.

La división no incluye las unidades que realizan exclusivamente actividades de edición en línea, véase 7240.

La división no incluye la publicación de programas de ordenador, véase 7221, y la publicación de filmes y videocintas.[122]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

Esta división se basa en la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico y la formación de productos. Se distingue entre la producción de sustancias químicas básicas, que constituye el primer grupo de actividades industriales, y la producción de productos intermedios y acabados mediante la elaboración de sustancias químicas básicas, que constituye el resto de las clases de actividades industriales.[123]

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO.

Las industrias del caucho y del plástico se caracterizan por las materias primas que utilizan. Sin embargo, ello no significa que todos los productos fabricados con esos materiales se clasifiquen necesariamente en esta actividad. En particular, la

[122][http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 22**. United Nations. 27 de febrero del 2010
[123] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=24]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 24**. United Nations. 27 de febrero del 2010

fabricación de prendas de vestir y calzado se clasifica en las divisiones 18 y 19, aunque el principal componente sea el plástico o el caucho.[124]

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS.

En esta división se agrupan diferentes actividades relacionadas con una misma sustancia de origen mineral. La división comprende el vidrio y los productos de vidrio (por ejemplo, vidrio plano, vidrio hueco, fibras, artículos de vidrio de uso técnico, etcétera); y productos de cerámica, losetas y productos de arcilla cocida, y cemento y yeso, desde las materias primas hasta los artículos acabados. Esta división se completa con las actividades de corte, tallado y acabado de la piedra y otros productos minerales.[125]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES.

En esta división se incluyen las actividades de fundición y/o refinado de metales ferrosos y no ferrosos a partir de mineral y escorias de hierro, y arrabio, por medio de técnicas electrometalúrgicas y de otras técnicas metalúrgicas. Las unidades comprendidas en esta división también fabrican aleaciones y súper aleaciones de metales mediante la introducción de otros elementos químicos en los metales puros. El resultado de la fundición y refinado, normalmente en forma de lingotes, se utiliza en operaciones de enrollado, estirado y extrusión para fabricar láminas, bandas, barras, varillas o alambre, y en forma fundida, para fabricar piezas fundidas y otros productos de metales comunes.[126]

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

La división 28 se refiere a la fabricación de productos de metal "puro" (como partes, contenedores y estructuras), que normalmente tienen una función estática, inamovible, mientras que las divisiones 29 a 36 se refieren a combinaciones o ensamblajes de esos productos de metal (en ocasiones con otros materiales) para convertirlos en unidades más complejas que, salvo cuando son unidades meramente eléctricas, electrónicas u ópticas, funcionan con partes móviles.[127]

---

[124] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=25]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 25.** United Nations. 27 de febrero del 2010

[125] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=26]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 26**. United Nations. 27 de febrero del 2010

[126] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=27]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 27**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

[127] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 28**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

Esta división abarca la fabricación de maquinaria y equipo que actúan de manera independiente sobre los materiales ya sea mecánica o térmicamente, o que realizan operaciones sobre los materiales (como el manejo, el rociado, el pesado o el embalado), incluso sus componentes mecánicos que producen y aplican fuerza, y cualquier parte primaria fabricada especialmente. Esta categoría incluye los aparatos fijos y móviles o portátiles, destinados para ser utilizados en la industria, la construcción y la ingeniería civil, la agricultura, las actividades militares o el hogar. La fabricación de armas y de equipo especial para el transporte de pasajeros y de carga en zonas delimitadas también se incluye en esta división.

No se incluye la fabricación de productos de metal de uso general (división 28), aparatos de control conexos, equipo informático, equipo de medición y prueba, aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (divisiones 30 a 33) y vehículos automotores de uso general (divisiones 34 y 35).

La división 29 establece una distinción entre la fabricación de maquinaria y componentes de uso general y la fabricación de maquinaria de uso especial, e incluye la fabricación de:

- motores (excepto motores eléctricos), turbinas, bombas, compresores, válvulas y piezas de transmisión

- hornos, quemadores, equipo de elevación y manipulación, equipo de refrigeración y ventilación, otra maquinaria de uso general (por ejemplo, equipo de embalado, máquinas de pesar y equipo de depuración del agua)

- maquinaria agropecuaria, maquinas herramientas, maquinaria para otros usos industriales específicos (por ejemplo, para la producción de metales, actividades de construcción e ingeniería civil, minería o fabricación de productos alimenticios, textiles, papel, material impreso, productos de plástico y caucho)

- armas y municiones

- aparatos de uso domestico (eléctricos y no eléctricos)[128]

[128] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 29**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS.

Esta división incluye la fabricación de vehículos automotores para el transporte de personas o mercancías. También incluye la fabricación de las distintas partes y accesorios, y la fabricación de remolques y semirremolques.

Las actividades de mantenimiento y reparación de los vehículos comprendidos en esta división se clasifican en la clase 5020.[129]

SECTOR DE MUEBLES.

Hay que señalar que la división 36 es una división residual en la que no se han aplicado los criterios habituales para agrupar las clases en divisiones.

La reparación de los productos comprendidos en la división 36 se clasifica, por lo general, en el grupo 526 (Reparación de efectos personales y enseres domésticos), excepto la reparación de muebles de oficina, instrumentos de música, equipo deportivo profesional, equipo automático para boleras y similares.[130]

[129] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=34]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 34.** United Nations. 27 de febrero del 2010.
[130] [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=36]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 36**. United Nations. 27 de febrero del 2010

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ANDREW C. (1977). ***Planificación y Ejecución de la Investigación Aplicada***. II Edición. MSS Information Corporation. Guatemala.

2. ANEAS A. (2003). ***Competencias Profesionales Análisis Conceptual y Aplicación Profesional***. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. España.

3. FLACSO Y MIPRO. (2010). ***Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES – Sector Confecciones.*** Ecuador.

4. FUENTEALBA C. (1980). ***Disertación de Grado para Obtener el Título de Licenciado en Antropología, Sobre la Producción Textil o Manufacturera en Distintos Contextos Históricos de la Formación Social Ecuatoriana y en Particular de su Forma Artesanal***. Ecuador.

5. HELLRIEGEL D, (2009). ***Administración, Un Enfoque Basado en Competencias***, Décimo Primera Edición, Cengage Learning, México,

6. JARRÍN F. (2010). ***Datos proporcionados del Proyectos de Investigación Presupuesto PUCE 2010. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito***. Ecuador.

7. JARRÍN F. (2010). ***Esquema de Presentación de Proyectos de Investigación Presupuesto PUCE 2010. Investigación: Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito***. Ecuador.

8. MICIP. (2000). ***Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones.*** Ecuador.

9. ROBBINS S. (1998). ***La Administración en el Mundo de Hoy***. Primera Edición, Prentice Hall. México.

10. ROBBINS. S. (2002). ***Fundamentos de Administración***. Tercera Edición. Pearson Education. México.

11. SCHEIN E. (2006). ***Career Anchors.*** (Participant Workbook). Tercera Edición. Pfeiffer. Estados Unidos.

12. SCHEIN E. (2006). ***Career Anchors*** (Facilitator's Guide). Tercera Edición, Pfeiffer, Estados Unidos.

13. SECAP Y BANCO MUNDIAL. (1992). ***La Pequeña Empresa de Confecciones Textiles Diagnóstico Sectorial Políticas y Estrategias de Desarrollo Propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Capacitación.***

14. STONER J. (2009). ***Administración***. Sexta Edición. Pearson Educación. México.

PÁGINAS DE INTERNET

1. (01/Julio/2009). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html]. **Pymes responsables.** 16 de febrero del 2010.

2. (2005). [http://www.redceres.org/]. **Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.** 01 de marzo 2010.

3. (2007). [http://es.thefreedictionary.com/capacidad]. **Capacidad**. TheFreeDictionary. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial. S.L. 27 de febrero del 2010.

4. (2007). [http://es.thefreedictionary.com/colaborador]. **Colaborador**. TheFreeDictionary**.** Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial. S.L. 27 de febrero del 2010.

5. (2009). [www.freewebs.com/tormenta/glosario.htm] **.Adaptabilidad.**

6. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad]. **Calidad.** 27 de febrero del 2010.

7. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario]. **Cuestionario**. 24 febrero del 2010.

8. (2010). [http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html]. **Autores y consultores claves comportamiento y desarrollo organizacional.**

9. (2010). [unstats.un.org/unsd/cr/registry/regdntransfer.asp?f=104 -]**. Introducción a la CIIU Primera Parte.** 13 de febrero del 2010.

10. [http://definicion.de/competencia/]. **Definición de Competencia**. 26 de febrero del 2010.

11. [http://definicion.de/gestion/]. **Concepto de Gestión**. 27 de febrero del 2010.

12. [http://definicion.de/habilidad/]. **Concepto de Habilidad**. 27 de febrero del 2010.

13. [http://definicion.de/lider/]. **Definición de Líder.** 26 de febrero del 2010**.**

14. [http://diccionario.sensagent.com/encuesta/es-es/]. **Encuesta".** 17 de febrero 2010.

15. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio].**Cambio.** 5 febrero 2010

16. [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo]. **Desarrollo**. 27 de febrero del 2010.

17. [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa]. **Empresa**.27 de febrero del 2010.

18. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. **Escalas Likert**. Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing. EcoFinanzas. 27 de febrero del 2010.

19. [http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo]. **Liderazgo**. 27 de febrero del 2010.

20. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica]. **Muestra estadística.** 27 de febrero del 2010.

21. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 15**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

22. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=16]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 16.** United Nations. 27 de febrero del 2010

23. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=17]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 17**. United Nations. 27 de febrero del 2010

24. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=18]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 18.** United Nations. 27 de febrero del 2010

25. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=20]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 20**. United Nations. 27 de febrero del 2010

26. **[**http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 21**. United Nations. 27 de febrero del 2010

27. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 22**. United Nations. 27 de febrero del 2010

28. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=24]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 24**. United Nations. 27 de febrero del 2010

29. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=25]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 25.** United Nations. 27 de febrero del 2010

30. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=26]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 26**. United Nations. 27 de febrero del 2010

31. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=27]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 27**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

32. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 28**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

33. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 29**. United Nations. 27 de febrero del 2010.

34. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=34]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 34.** United Nations. 27 de febrero del 2010.

35. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=36]. **Estructura detallada y notas explicativas. CIIU Rev.3.1 código 36. United Nations**. 27 de febrero del 2010

36. [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. **ESCALA DE LIKERT.** 26 de febrero del 2010.

37. [seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf]. **Glosario de términos del sector industria concepto descripción**. 12 de febrero del 2010.

38. AVILEZ J. [http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml]. **Recolección de datos**. 12 de febrero del 2010.

39. BUSTAMANTE E. [http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml]. **La empresa**. 27 de febrero del 2010.

40. BUZO I. [http://www.slideshare.net/isaacbuzo/el-sector-industrial]. **El sector Industrial**. 26 de febrero del 2010.

41. CALVO, J. (1993). [http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/pyme2/]. **Globalización.**

42. DIRECCIÓN DEL TRABAJO GOBIERNO DE CHILE. [http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59743.html]. **La industria manufacturera**. 11 de febrero del 2010.

43. EMILY B. (2010). [http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml]. **La toma de decisiones**.

44. NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1712].

45. NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1721].

46. NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1722].

47. NACIONES UNIDAS. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1723].

48. REYES A. (2007). [http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml]. **Cambio Organizacional.** 27 de febrero del 2010.

49. RUIZ. J, (2009) [http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php], **Las pymes y la Tecnología**.

50. UQUILLAS. C, (2007). [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm]. **El modelo económico industrial en el Ecuador**.

51. VASQUEZ I. [http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm]. **Tipos de estudio**.

52. VILLASMIL J. [http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml]. **Gerencia y Liderazgo.** 27 de febrero del 2010.

ABSTRACT

ESPAÑOL

El grupo de investigación FALIMAR emprendió la Investigación denominada Habilidades Requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las PYME's de la Industria Manufacturera de Quito, con la ayuda de un semillero de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; se procedió a asignar a cada estudiante investigador un sector de la industria; esta Disertación analiza el sector de Fabricación de Productos Textiles.

El objetivo es evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME's de Quito, contrastadas desde el punto de vista del Psicologo estadounidense Edgar Schein.

La investigación se concreta con la revisión de fuentes bibliográficas, visitas a los gerentes de las empresas, solicitudes de información en instituciones públicas y privadas que manejan datos del sector textil, y con nuestra herramienta más importante: la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117 donde se evalúa las habilidades gerenciales.

Las habilidades analizadas fueron: Analíticas, Interpersonales, Emocionales y de Motivación y Valores. Los resultados concluyen que la habilidad mejor calificada en los gerentes es la Interpersonal con un 25.60%, seguida de la habilidad de Motivación y

Valores con un 25.53%, la habilidad Analítica con un 24.94% y finalmente la habilidad emocional con un 23.93%.

Los resultados de esta investigación son de mucho interés en el aspecto educativo, investigativo, cultural; concretamente servirán para mejorar propuestas académicas de universidades, las PYME’s serán mejor administradas, se fortalecerá la responsabilidad social, el Gobierno puede manejar políticas que apoyen a la pequeña y mediana empresa.

INGLÉS

The research group FALIMAR undertook the research called The Skills Needed to Perform Management Positions in SME's Manufacturing Industry in Quito, with the help of a hotbed of students from the Faculty of Management and Accounting from Pontificia Universidad Catolica del Ecuador, is proceeded to assign each student research a sector of the industry, this dissertation examines the field of textile manufacturing.

The aim is to demonstrate management skills required to perform management positions in SME's in Quito, contrasted from the point of view of Edgar Schein American Psychologist.

The research is carried out with a bibliographic review, visits to company managers, requests for information on public and private institutions that manage data in the textile sector, and our most important tool: the survey applied in the Project F19117 which assesses the management skills.

The skills tested were: Analytical, Interpersonal, Emotional and Motivational and Values.

The results conclude that the best qualified skills in the interpersonal managers with a 25.60%, followed by motivational skills and values with 25.53%, analytical ability with a 24.94% and finally the emotional skill with 23.93%.

The results of this research are of great interest in the educational, research, cultural, specifically used to improve academic proposals from universities, SME's will be better managed, will strengthen the social responsibility, the Government can manage policies that support small and medium enterprises.