

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: ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE
REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.
SUBSECTOR: ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN**

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

DENISE ALEJANDRA PAREDES ARCENTALES

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Francisco Moscoso

INFORMANTES:

Ing. Irina Verkovich

Ing. René Tola

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria con mucho cariño, primeramente a Dios, quien siempre ha estado a mi lado dándome fortaleza, fe, confianza, esperanza, quien me dio la vida, y me ha mantenido con salud durante todos estos años. Porque tu Señor has hecho realidad mi sueño de ser una profesional.

A mi mamá Irene, que es el ser que más amo en este mundo, mujer dedicada, luchadora, a quien le debo lo que soy, quien siempre ha estado preocupada por mí, quien me brindó la oportunidad de estudiar, de convertirme en la profesional que ahora soy, quien con su ejemplo, y sus consejos ha sido fuente de inspiración y motivación para superarme, para vencer las barreras que se me presentan, para ser persistente y alcanzar todo lo que me proponga, con empeño y responsabilidad. Me siento muy orgullosa de ti mamá.

A mi hermano Daniel, con el que he compartido momentos familiares hermosos, así como los momentos más difíciles, del que he aprendido mucho, y sobre todo con el que me comprometí a ser el mejor ejemplo para su vida.

A mis amigos, especialmente a Brigitte Loja y Andreita Recalde a las cuales las quiero como mis hermanas, con las cuales comparto hermosos recuerdos, grandes momentos, buenos y malos, tristes o llenos de felicidad. Toda una carrera universitaria, que fortaleció nuestra amistad por siempre, gracias por haber estado junto a mí siempre brindándome las fuerzas necesarias para continuar y no rendirme jamás. Que supieron decirme las palabras

correctas en el momento adecuado. No me queda más que decirles que sin ustedes no lo hubiera logrado, tantas desveladas y malas noches sirvieron de algo.

A mi novio César, porque con su amor sincero, y su apoyo incondicional, siempre me dio ánimos de seguir, porque tú amor me enseñaste a que perder una batalla no era perder la guerra, porque me enseñaste a levantarme de las derrotas y aprender de ellas.

A todas aquellas personas especiales que me apoyaron a la distancia, que pusieron un granito de arena para construir la persona que ahora soy.

Y a mi misma porque todo esfuerzo es recompensado, porque la principal motivación vino de mi misma.

Denise

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios, porque ha guiado cada paso que he dado durante mi vida. A mi madre porque con su ejemplo de superación, y esfuerzo inagotable, ha forjado en mí la persona que soy, porque es ella el pilar fundamental sobre el que se construye mi vida. A mi hermano y a mis amigos.

A mis profesores, quienes sembraron la semilla del conocimiento, gracias por su paciencia y enseñanza. Especialmente a Mgtr. Fabiola Jarrín, porque supo confiar en mí, porque me enseñó que la vida está lleno de retos, porque todas sus instrucciones me sirvieron y gracias a ellas se me abrieron muchas puertas. Muchas Gracias por todo por su apoyo desde el principio hasta el final de este proyecto.

A todas las pequeñas y medianas empresas, que estuvieron prestas a ayudarme en mi investigación.

Y finalmente un entero agradecimiento a esta prestigiosa universidad.

Infinitamente agradecida con todos ustedes,

Denise

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN, 3

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
- 1.2 BASE DE DATOS, 5
- 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 8
- 1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 8
- 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 8
 - 1.5.1 Objetivo General, 8**
 - 1.5.2 Objetivos Específicos, 9**
- 1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 9
 - 1.6.1 Importancia del Proyecto, 10**
 - 1.6.2 Justificación Teórica, 12**
 - 1.6.3 Justificación Metodológica, 12**
 - 1.6.4 Justificación Práctica, 13**
- 1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 13
- 1.8 MARCO DE REFERENCIA, 14
 - 1.8.1 Marco Teórico, 14**
 - 1.8.2 Marco Conceptual, 17**

2 MARCO METODOLÓGICO, 33

- 2.1 METODOLOGÍA, 33
 - 2.1.1 Tipo de Investigación, 33**
 - 2.1.2 Métodos de Investigación, 38**
 - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 40**
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 42
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 43
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 43
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 46**
 - 2.1.5 Método Estadístico, 47**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 48

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 49

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 49
 - 3.1.1 Entorno General, 49**
 - 3.1.1.1 Globalización, 49
 - 3.1.1.2 Tecnología, 50
 - 3.1.1.3 Economía, 52
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 53
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial), 57

- 3.1.1.6 Cultura, 61
- 3.1.1.7 Diversidad Laboral, 63
- 3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 64**
 - 3.1.2.1 Competidores, 64
 - 3.1.2.2 Nuevos Participantes, 66
 - 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 68
 - 3.1.2.4 Clientes, 68
 - 3.1.2.5 Proveedores, 72
- 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 75
 - 3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU, 75**
- 3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 82
 - 3.3.1 Reseña Histórica, 82**
 - 3.3.2 Características y Productos del Subsector, 85**
 - 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 88**
 - 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 89**
 - 3.3.5 Recurso Humano, 90**
 - 3.3.6 Presencia del Marketing, 91**
 - 3.3.7 Proveedores y Clientes, 93**
 - 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 94**
 - 3.3.9 Alcance Comercial, 97**
 - 3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global, 98**
 - 3.3.11 Responsabilidad Social, 100**
- 4 HABILIDADES GERENCIALES, 104**
 - 4.1 ROL DE UN GERENTE, 104
 - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 104**
 - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYME's, 104
 - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. Subsector Actividades de Impresión, 107
 - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 109**
 - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME, 109
 - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. Subsector Actividades de Impresión, 111
 - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 112**
 - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES's, 112
 - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. Subsector Actividades de Impresión, 113
 - 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 114
 - 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 114**
 - 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 136**
 - 4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 139**
 - 4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences), 140**
 - 4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 145**

4.3	HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 148
4.3.1	Quién es Edgar H. Schein, 148
4.3.2	Aportes a lo Largo del Tiempo, 151
4.3.3	Habilidades Propuestas, 158
5	HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN, E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE IMPRESIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN EN LAS PYMES DE QUITO, 173
5.1	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 184
5.1.1	Motivación y Valores, 184
5.1.2	Habilidades Analíticas, 186
5.1.3	Habilidades Interpersonales, 188
5.1.4	Habilidades Emocionales, 190
5.2	COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 193
5.2.1	Comparación de Motivación y Valores, 193
5.2.2	Comparación de Habilidades Analíticas, 195
5.2.3	Comparación de Habilidades Interpersonales, 196
5.2.4	Comparación de Habilidades Emocionales, 197
5.3	LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN, 198
5.4	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 200
5.5	LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN, 206
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 207
6.1	CONCLUSIONES, 207
6.2	RECOMENDACIONES, 209
	BIBLIOGRAFÍA, 213

RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan un importante reto de frente a la Globalización y a los cambios constantes del mercado. En nuestro país, la mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala administración, debido a que muchos de los gerentes o administradores carecen de habilidades gerenciales, para dirigir y orientar a una empresa, ya sea por la falta de conocimiento del sector donde se desarrolla la empresa o por falta de experiencia.

Es así que esta investigación está orientada al análisis de las habilidades gerenciales que aplican las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Quito, según el método de Edgar Schein, y como estas han aprovechado las oportunidades del apoyo estatal que han recibido por parte del Gobierno de nuestro país. Según estudios realizados por la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), aproximadamente el 77% de las pequeñas y medianas empresas se encuentran en la ciudad de Quito y Guayaquil.

El gremio de la pequeña industria de Pichincha, ha propuesto fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico y las leyes que las rigen.

Muchos han sido los sectores de la economía que se han dinamizado, y entre ellos podemos encontrar al sector de actividades de edición e impresión y reproducción de

grabaciones, este sector se ha caracterizado por depender mucho de la tecnología, y de factores innovadores. Muchos de estos factores han limitado a varias PYMES a desarrollarse en el sector por la carencia de recursos, pero al mismo tiempo ha motivado a otras por la facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Gracias a los múltiples avances de la tecnología, y con la llegada de la impresión digital y electrónica, este sector ha fluido de manera impresionante, por el ahorro de tiempo, rapidez, costos asequibles, reproducción instantánea de libros. A pesar de que sus orígenes comienzan desde tiempos muy remotos, ha perdurado hasta el momento por la inminente necesidad del ser humano de capacitarse y de transmitir sus conocimientos, de asimilar diferentes culturas y las maneras de saber interpretarla.

Este sector al igual que muchos más en la economía, tratan de adquirir autonomía y desarrollo dentro del comercio ecuatoriano, para que nuestro país ya no siga dependiendo del banano, camarón, petróleo y flores. Somos un país rico, con varios recursos disponibles para explotar.

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa se ha constituido como una de las principales fuentes de desarrollo en el mundo y principalmente en nuestro país. Los constantes cambios del mercado, y la continua expansión del sistema económico en el país, han impulsado a un ininterrumpido crecimiento de las empresas, las cuales han iniciado un proceso de evolución constante.

Es así que muchos ecuatorianos han visto en las pequeñas y medianas empresas una oportunidad de desarrollo presente con visión a futuro, y se las considera una buena generadora de empleo, dinamizadoras de la economía, y sobre todo una de las principales ventajas es que para su comienzo requiere poca inversión, el acceso a avances tecnológicos, y de personas con valores y capacidades emprendedoras.

A pesar de las múltiples ventajas que de ellas se pueden obtener, las PYMES han tenido que enfrentarse con muchos problemas como las fuentes de financiamiento, la falta de información, expansión de productos internacionalmente.

El gobierno Ecuatoriano ha visto la necesidad de apoyar a las pequeñas y medianas empresas que están naciendo poco a poco en nuestro país, ya que muchas de ellas por falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de los organismos oficiales, les ha sido muy difícil expandir sus productos a nivel nacional, y mucho mas al mercado internacional.

Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein, en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.¹

Las grandes empresas se caracterizan por trabajar en equipo, así que las pequeñas y medianas empresas no tenían que ser la excepción. Si un grupo de personas persigue un fin, lo más adecuado es que todos apoyen a su consecución. Esto se podrá lograr a través de las habilidades gerenciales que posea quien las dirija. Las empresas ecuatorianas, junto con el gobierno, se han aliado con el fin del crecimiento económico de nuestro país, y con la incursión de muchos de nuestros productos a nivel nacional, es así que el Gobierno ha impulsado programas intensivos de capacitación para la gerencia de las PYMES, con alianzas directas con universidades y centros de estudio, así como con centros de financiamiento. Un buen gerente sabrá aprovechar estas ventajas en beneficio del crecimiento empresarial, y profesional de muchos ecuatorianos.

¹ R., RODRÍGUEZ. (2008). [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>]. ***Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas.***

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El actual mundo globalizado, ha impulsado a buscar nuevas actividades, que se desarrollen en ambientes de constantes cambios, para mantener la economía de manera sostenible y con visos de crecimiento. Es importante para las empresas conocer que sus competidores diariamente están buscando estrategias que le permitan potencializar sus ventajas competitivas en el mercado.

Es así que nace la idea de las PYMES las pequeñas y medianas empresas que se dedican a diferentes actividades industriales, comerciales y de servicios cuya facturación es moderada, sin contar con demasiado personal, con una estructura organización sencilla. Las cuales han ido cobrando vital importancia tanto nacional como internacionalmente, pues se han constituido como un factor dinámico de la economía.

Si bien antes se pensaba que las PYMES requerirían de grandes unidades de producción, la historia industrial de los últimos decenios ha demostrado con claridad que no es así; el mundo ha observado algunas variantes, y los grandes contrastes de las economías sociales.

En la actualidad, así como existen grandes empresarios, también hay los medianos, pequeños, micro empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversas en la medida en que su necesidad, la ciencia, la tecnología, y la propia sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales. Dentro de este desarrollo ha jugado un papel importante la Globalización.

La importancia de las PYMES en nuestro país, como unidades de producción de bienes y servicios, han sido bien marcadas, por el rol fundamental que han representando para la economía del país, así como a nivel mundial, por los múltiples beneficios que de ellas se ha obtenido, así por ejemplo han sido promotoras de generación de empleo, añadiendo valor agregado a los productos, y servicios, y la motivación de subsistencia de muchas familias ecuatorianas, que vieron en ellas oportunidades de negocio.

Sin embargo, a pesar de las múltiples ventajas que las PYMES han brindado a la economía nacional e internacional, también ha traído consigo desventajas, como una estructura sencilla cuya administración y habilidades gerenciales de su personal directivo muchas veces son orientados por pautas netamente empíricas, y de poca experiencia en el mercado, que a su vez trae consecuencias como altos costos de operación, y difícil acceso a fuentes de financiamiento.

En esta investigación fue basada en las habilidades que son requeridas para cargos gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Quito, específicamente del Sector de edición e impresión, y de reproducción de grabaciones, en base a la propuesta de Edgar Schein.

Mi visión al iniciar esta investigación fue que las empresas que fueron objeto de estudio, se convirtieran en unidades económicas más fuertes, y con una buena dirección gerencial puedan vencer las desventajas que hasta el momento se les han presentado por ser tan vulnerables al entorno económico en el que se desarrollan.

1.2 BASE DE DATOS

Las siguientes empresas pertenecen al Sector Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, cuyo subsector son las Actividades de impresión, de la Ciudad de Quito.

TABLA N° 1

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	No. Empresas por sector
CERVANTES Y SANCHEZ CERSA C LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SÁNCHEZ FALCONES MARÍA CECILIA	MEDIANA	1
EDITORIAL GRAN TAURO GRANTAU CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VIVANCO SALVADOR CLEMENTE JOSÉ	MEDIANA	1
NOCION IMPRENTA IMPRESFERGUE CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GUEVARA CALDERÓN LUIS FERNANDO	MEDIANA	1
PUBLICACIONES CARVAJAL S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GRIJALVA AIZAGA RODRIGO EFRAÍN	MEDIANA	1
TORRESCAL S.A. SOLUCIONES GRAFICAS	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	TORRES CALDERÓN ANDRÉS FRANCISCO	MEDIANA	1
ARTES GRAFICAS SENAL IMPRESINAL C LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	PESANTEZ PESANTEZ CLARA ESPERANZA DEL PILAR	PEQUEÑA	1
BUCHELI MOREANO IMPRESORES CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	BUCHELI MOREANO FRANCISCO JAVIER	PEQUEÑA	1
CLIENTAR CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VALENCIA ALMEIDA ROCIO ELIZABETH	PEQUEÑA	1
EDITORIAL ARANTI EDITOARANTI S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	NOBOA FREILE MARÍA BELÉN	PEQUEÑA	1
GOLDEN BRIDGE CORPORATION GOBRICORP S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LÓPEZ CASSAN WALTER IVAN	PEQUEÑA	1

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	No. Empresas por sector
GRAFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VÁSQUEZ ANDRADE JORGE MIGUEL	PEQUEÑA	1
GRAPHUS, TALLER DE DISEÑO GRÁFICO CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	DUEÑAS PINTO LIDIA ORFELINA	PEQUEÑA	1
IDEAS IMPRENTA OFFSET CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SARMIENTO SACOTO EFRAIN ANTONIO	PEQUEÑA	1
IMAGENCOLOR CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SILVA FUSEAU JANNETH AUGUSTA	PEQUEÑA	1
IMPUBLICIDAD PUBLICIDAD IMPRESA CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	COLLAGUAZO ARMIJOS ÁLVARO JESÚS	PEQUEÑA	1
MULTIBILINGUE ECUADOR MBE S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LÓPEZ CASSAN WALTER IVÁN	PEQUEÑA	1
PODER GRÁFICO CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	CALISTO ARTETA JOSÉ MARÍA FERNANDO	PEQUEÑA	1
NEWPRINT CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	FLORES PÁEZ JOSÉ ANÍBAL	PEQUEÑA	1

Fuente: Investigación realizada²

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

² Fabiola, JARRIN J., Mgtr. *Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.*

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué habilidades gerenciales están orientando a las pequeñas y medianas empresas del Sector de edición, impresión y reproducción de grabaciones, de la ciudad de Quito?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué tan vulnerable son las pequeñas y medianas empresas a los cambios económicos como la inflación?

¿Cómo perciben el apoyo del gobierno para el emprendimiento de PYMES?

¿Cuán fácil se les ha hecho obtener fuentes de financiamiento?

¿Cómo perciben los colaboradores las habilidades gerenciales de la administración?

¿Qué factores internos y externos influyen en las habilidades gerenciales?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

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

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.³

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El entorno empresarial actual, es cada vez más dinámico y complejo, motivo por lo cual la realización de este trabajo de investigación está enfocado al estudio, y análisis de cómo las empresas manufactureras que realizan actividades de edición e impresión, aplican la propuesta de Edgar Schein, en su proceso de dirección gerencial, el cual demanda la consolidación de habilidades que contribuyan a la obtención de resultados productivos que le permitan competir eficazmente en un mercado competitivo.

³ *Ibíd.*

1.6.1 Importancia del Proyecto

El presente proyecto es de vital importancia, por las múltiples ventajas que las PYMES han brindado tanto nacional como internacionalmente, sobre todo por la flexibilidad y adaptabilidad que tienen estas empresas, a los cambios de nuestro país, para que una vez que estas adquieran una sólida estructura, puedan ser constituidas como pilares fundamentales en el desarrollo económico de nuestro país.

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad**

Las PYMES, han sido consideradas fuentes promotoras de empleo, y de oportunidades de negocio, tanto en nuestro país como internacionalmente. Ya que a pesar de las condiciones adversas del entorno, mantienen su contribución a las diferentes economías donde se desarrollan, sin embargo para que su crecimiento se mantenga en el tiempo, requiere que quien las dirige, tenga habilidades empresariales que le permitan un sólido desarrollo organizacional.

- **Impacto científico**

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad

motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMES en la industria de Quito.⁴

- **Impacto educativo**

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 PYMES proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.⁵

- **Impacto cultural**

La presente investigación, tiene un impacto cultural, ya que esta ha enriquecido la cultura emprendedora, que podrá ser difundida a través de seminarios, cursos o ferias, convirtiéndose en fuentes de motivación para que los nuevos profesionales sean líderes de ideas innovadoras.

- **Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMES 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 enfrenten cambios con agilidad y capacidad de réplica.⁶

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las Pymes ya que mejora los

⁴ *Ibíd.*

⁵ *Ibíd.*

⁶ *Ibíd.*

productos y procesos productivos mejorando la lealtad y satisfacción del cliente, además de mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, creando un mayor reconocimiento de la empresa en la comunidad y una mejor posición en el mercado laboral.

1.6.2 Justificación Teórica

La investigación está orientada a la evaluación de las habilidades gerenciales que las PYMES en el sector de empresas de Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, las cuales se han identificado como aplicables para su desarrollo, y la cultura organizacional que estas han desarrollado internamente, así como los valores, y creencias que la guían. Y compararlas con la propuesta de Edgar Schein, para determinar cuan aplicables es para las pequeñas y medianas empresas, en base a este estudio llegamos a conclusiones y al establecimiento de recomendaciones, para poder potencializar el desarrollo de estas empresas en el mercado nacional y un futuro crecimiento internacional.

1.6.3 Justificación Metodológica

Se pretende que la presente investigación, sea base de investigaciones futuras, que de igual manera aporten al estudio de las habilidades gerenciales aplicadas en las pequeñas y medianas empresas, según la propuesta de Edgar Schein.

Para esto se realizó una investigación analítica, deductiva e inductiva. Ya que es indispensable examinar cómo influye el medio externo e interno en las direcciones empresariales y la reacción de estas sobre la presión de obtener resultados rentables y productivos.

La investigación fue viable, ya que contamos con la colaboración de pequeñas y medianas empresas que realizan actividades de impresión en la Ciudad de Quito, las cuales nos permitieron hacer visitas empresariales, en las cuales a través de entrevistas y encuestas realizadas al personal se recolectó importante información para la investigación, además de ser factibles en términos de recursos, materiales, incluso el tema tiene un amplio campo de indagación.

1.6.4 Justificación Práctica

A inicios del siglo XX, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, esto incluye también a las PYMES, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.⁷

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Universo que estudiaron los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables fue de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria

⁷ *Ibíd.*

Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

- Luego de esta introducción nos corresponde hacer relación al sectores o sectores, sub sector y sub sectores asignado indicando el número de empresas con el respectivo CIU.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco Teórico

Las PYMES en la actualidad son consideradas importantes eslabones que potencializan las actividades económicas de las naciones, el aporte que han dado es considerado un rol fundamental por las múltiples ventajas que de ellas se han obtenido, al ser promotoras de empleo, permiten aprovechar oportunidades de negocio, disminuyen la pobreza ya que son fuente de ingreso independiente de muchas familias, y sobre todo se han adaptado fácilmente a los cambios no solo tecnológicos sino incluso sociales.

- **Habilidades Gerenciales Propuestas por E. Schein.**

Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal, y de las expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a

luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico”.

Otras de las funciones que se debe manejar con eficiencia por parte de los gerentes son sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a “un libro en un estante” para acudir a una best practice y el modelo del “médico-paciente” donde alguien por sí solo sabe cual es el problema y puede prescribir una única solución.

Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto.

De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido

interpretadas en una forma particular, vivencias durante sus primeros años en la empresa.

Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).⁸

- **Sector Manufacturero**

En nuestro país, según la CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE GUAYAQUIL considera a la industria manufacturera, el sector que más aporta a la economía, después del comercio, su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. Dentro de esta la rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.

⁸ H., ARÉVALO. (2008). [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>]. *Edgar Schein*.

1.8.2 Marco Conceptual

A continuación se detalla una serie de términos que se utilizarán dentro del trabajo investigativo:

- **Proceso Gerencial**

Es una serie de funciones o actividades separadas, por una persona responsable, la cual establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, mediante la articulación del uso de recursos humanos y materiales, para la construcción innovadora, humana y social de procesos estratégicos, capaces de enfrentar la incertidumbre del mercado competitivo donde se desarrollan las empresas.

- **Calidad**

Según Armand V. Feigenbaum define la calidad como: "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes".

El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con

procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.⁹

La calidad es la herramienta que permite elaborar productos u ofrecer servicios que excedan las expectativas y necesidades de los clientes, anticipando cambios, y añadiendo valor agregado, creando ventajas competitivas, las cuales le permitirán a las empresas ser rentables y sostenibles en el tiempo.

- **Cambio**

El cambio en las organizaciones, significa el proceso mediante el cual las empresas sufren variaciones, en la forma de dirigir ciertas actividades u orientar decisiones, que conlleve una evolución operacional, a través de la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno y externo a ella.

- **Capacidad**

Es el conjunto de recursos y aptitudes, para desempeñar determinadas tareas, o el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la organización para ejecutar determinadas actividades. Existen varios tipos de capacidades, dentro de las organizaciones la más conocida es la capacidad instalada que se define así: Volumen de

⁹ M., VÁSQUEZ. (2009). [http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual]. *La Calidad*.

producción de bienes y/o servicios que le es posible generar a una unidad productiva del país de acuerdo con la infraestructura disponible.¹⁰

- **Colaborador**

Son las personas que trabajan en la organización, que realizan trabajos para un tercero y que junto a un grupo de trabajo comparten la responsabilidad de realizar una tarea específica, a cambio de percibir una remuneración pactada en un contrato. Es de vital importancia que siempre se encuentren motivados e identificados con la organización, puesto que con empleados motivados tiene oportunidades de crecer y sostener a la empresa en los primeros lugares con desafíos en el horizonte.

- **Competencia**

La competencia se define como una situación tal en la que los agentes económicos (productores y consumidores) son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quién comprarlos.¹¹

Es la libertad de oferentes y demandante sobre un mismo producto o servicio, y está estrechamente relacionado con la libertad de elegir. Además también podemos relacionar a la competencia como la

¹⁰ EL UNIVERSAL. (2010). [http://economia.eluniversal.com/glosarioEconomia_index.shtml#C]. *Glosario*.

¹¹ N., ROMBIOLA. (2010). [<http://www.finanzas.com/%C2%BFque-es-la-competencia>]. *Qué Es La Competencia*.

capacidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos para la resolución de determinados problemas.

- **Cuestionario**

Consiste de manera general en un conjunto de preguntas formuladas de manera razonable lógica en forma de lista, que servirán para lograr recolectar la información deseada. El número de preguntas que contenga un cuestionario, depende de la precisión y profundización que se desea tener.

- **Desarrollo**

Es el avance del nivel de crecimiento político, económico, y social de cada país. Y este desarrollo llevado a las pequeñas y medianas empresas se podría definir como las mejoras que han tenido estas para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, con la integración de los objetivos individuales de quienes las integran. Se puede definir al desarrollo también como un proceso transformador y de cambio para todos los involucrados en ella.

- **Empresa**

Una empresa es una unidad económica- social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen como objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes

y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos trabajo, tierra y capital.¹²

La empresa es un organismo social, que integrado por una buena administración de los recursos productivos, puede llegar a la consecución de los objetivos para las que fueron creadas.

- **Encuesta**

La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa.¹³

- **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.¹⁴

En base a este precedente, a la Escala de Likert se la considera 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 oración que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se

¹² GRUPO DEFINICIÓN. (2008). [<http://definicion.de/empresa/>]. *Definición De Empresa*.

¹³ M., GERBER. (2008). [http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53]. *Encuesta*.

¹⁴ F., SÁNCHEZ y Otros. (1998). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill.

solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico.

- **Gestión**

Es la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos. Es aquella que mueve todos los hilos necesarios, o toma el conjunto de decisiones y acciones, para que ocurra determinado fin.

- **Habilidad**

Es el grado de competencia, o la aptitud innata, para ejecutar ciertas actividades con el mayor grado de éxito posible, para alcanzar objetivos propuestos de obtener con dicha habilidad.

- **Habilidades Gerenciales**

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

- **Habilidades Analíticas**

Son aquellas habilidades que estimulan el pensamiento creativo, permiten detectar problemas potenciales antes de que ocurran y en caso de que hay ocurrido la pronta solución de los mismos, y la eficiente toma de decisiones.

- **Habilidades Interpersonales y Grupales**

Las habilidades interpersonales y grupales son aquellas que se ponen en práctica en su interacción diaria, a partir de actividades que exigen la comprobación, explicación, discusión y relación de conocimientos, en la retroalimentación y en el aprendizaje mutuo. Son como su nombre lo dice las habilidades que permite establecer relaciones interpersonales,

- **Habilidades Emocionales**

Son aptitudes que están relacionadas unas con otras, y se apoyan en la premisa que aprender a comprenderse bien a sí mismo, además de darle la importancia que merece todas las emociones que experimentamos y entender por qué las experimentamos, aprender a conocer nuestros puntos débiles y fuertes y cómo potenciar estos últimos. Saber autoevaluarse y corregir errores propios.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

Son aptitudes que permiten conocer el comportamiento de las personas, e identificar qué factores tiende a motivarlos, o a frustrarlos. Y cómo satisfacer sus diferentes niveles de necesidad.

- **Investigación Aplicada**

Una investigación aplicada, es la utilización de los conocimientos adquiridos, en la resolución de problemas de la vida diaria, aplicando leyes, teorías, y modelos de investigación, en provecho de la sociedad.

- **Líder**

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.¹⁵

- **Liderazgo**

La habilidad o capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirles a otros el contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece. El liderazgo es un proceso en el que una persona influye en

¹⁵ AVANCEMOS. (2008). [<http://www.bing.com/search?q=Qu%C3%A9+es+un+l%C3%ADder&form=QBRE&filt=all>]. *Qué Es Un Líder*.

otras para que cumplan una serie de objetivos, y dirige la organización de un modo que la hace más coherente y cohesiva.

- **Muestra estadística**

Subconjunto de individuos de una población estadística. El propósito de obtener estas muestras es inferir particulares de la población con rapidez y menor coste con un nivel de confianza adecuado, puesto que una de las características prioritarias es que la muestra tenga características representativas de la población, para el estudio.

- **Niveles Gerenciales**

Los niveles gerenciales son aquellos que permiten monitorear, controlar y, en general, gerenciar los procesos institucionales. Son considerados sistemas de apoyo, ya que tienen que estar en constante monitoreo si todos los procesos de la organización se están realizando en base a lo planteado e implementar medidas correctivas inmediatas en caso de cualquier desviación. Además son aquellos que tienen que manejar diferentes niveles de riesgos.

- **PYMES**

La Escuela Superior Politécnica del Litoral define a las PYMES como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el

valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.

También se ha definido a las pequeñas y medianas empresas como aquellas organizaciones, con una serie de características comunes, como: poco conocimiento en el sector, actividad y área en la que se desarrolla, son creadas con el fin de subsistencia de sus dueños, generalmente empresas familiares, poca especialización en la administración de la empresa, total dependencia de la comunidad y de su entorno, pues es de esta de la que va a obtener los bienes de producción para su subsistencia como la mano de obra y materia prima.

- **Industria Manufacturera**

En términos generales la industria manufacturera se refiere a una gama de actividades humanas, junto a la utilización de máquinas y herramientas, para la transformación de la materia prima, en productos terminados para su utilización y posterior venta, con altos índices de calidad, y a gran escala.

- **Sector Industrial**

Se lo puede definir como el sector de transformación de los recursos naturales, a través de sucesivas fases por procedimientos físicos y químicos, para obtener un bien terminado. Ha sido considerado el Sector

que ha permitido el mayor crecimiento económico, además de ser el que más ha incorporado procesos técnicos dentro de su desarrollo.

- **CIIU**

La CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.

- **Sector Industrial**

Es el conjunto de actividades que implican transformación de materias primas a través de uno o varios procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático.

- **Sector Alimentos y Bebidas**

Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario.¹⁶

- **Sector de Productos de Tabaco**

Es el sector de la economía que se dedica a actividades de producción del tabaco, desde la planta hasta la obtención de un producto terminado listo para la comercialización. Se lo considera un sector contradictorio, ya que a pesar de que el consumo del tabaco en exceso causa cáncer, cada año la producción de este sube sustancialmente.

- **Sector de Productos Textiles**

Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados.¹⁷

- **Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.**

Es un sector de la economía que se dedica a actividades de planificación, organización y superación de la producción editorial, controlando la

¹⁶ M., MONCAYO. (2008). [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>]. *Sector Alimentos y Bebidas*.

¹⁷ D., SÁNCHEZ. (2008). [http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=Sector+Productos+textiles&meta=&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=]. *Industria Textil*.

calidad, el tiempo y coste, así como la contratación de las materias primas y servicios a proveedores.

- **Sector de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles.**

Es aquel sector de la economía que se dedica a actividades de confección de ropa de tela, cuero y piel y a la fabricación de accesorios de vestir.

- **Sector Maderero**

Es el sector de la economía que se dedica a actividades de producción de artículos en madera y la dotación de servicios en este campo, cubriendo el mercado interno e incursionado, con gran éxito, en el mercado externo.¹⁸

- **Sector fabricante de productos de papel.**

Son todas aquellas empresas que forman parte del sector de la economía que dedica sus actividades a la fabricación de productos de papel y cartón.

- **Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos**

La actividad de la industria química tiene que ver con la transformación de unas materias primas para obtener unos productos denominados

¹⁸ ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA. (2010). [<http://www.pequenaindustria.com.ec/>]. *Industria Maderera*.

Productos Químicos. Esta transformación se refiere, no solamente a los productos minerales sino también a los derivados del petróleo o a los del gas natural. De esta forma, se dividen los productos químicos en orgánicos e inorgánicos, dependiendo de cual sea su naturaleza. Mediante el uso de ambos y su transformación, se cubren las necesidades que se demandan desde sectores industriales, tales como el del papel y la siderurgia, o el de los fertilizantes, los plásticos, las fibras sintéticas, el caucho, los detergentes y otros, intermedios o finales.¹⁹

- **Sector de productos de caucho y plástico**

Es el sector de la economía que se dedica a actividades de transformación del caucho y las materias plásticas, en productos terminados listos para la venta.

- **Sector de productos minerales no metálicos**

Este sector corresponde con las siguientes actividades: Industria del vidrio, Industria de los materiales cerámicos, Industria del cemento y derivados, Industria de la piedra, entre otros.

¹⁹ M., OLANO. (2008). [http://www.gipuzkoa.net/estructura-economica/Cap13/12_cap13.html]. *Sector Químico*.

- **Sector de fabricación de metales comunes**

La industria de manufacturas de metales comunes ha sido básicamente artesanal, y de hecho, ésta es comercializada en su mayoría en el país y en Centroamérica. Este Sector se dedica a la fabricación de productos de hierro, acero, tubos, ferroaleaciones.

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

Es el Sector de la Economía que se dedica a actividades de fabricación de elementos metálicos para la construcción, ferretería, generadores de vapor, metalúrgica de polvos.

- **Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo**

Es el Sector de la Economía que se dedica a actividades de fabricación de maquinaria pesada, e industrial de vital importancia para la subsistencia de muchas empresas de diferentes áreas.

- **Sector de Fabricación de Vehículos**

Es el Sector de la Economía que se dedica a actividades de fabricación automotriz, y su competitividad, en términos de comercio exterior. El sector automotor es un buen indicador del desarrollo industrial de un país y de la situación de su economía. Las ventas de automóviles y equipos

de transporte expresan la vitalidad de la demanda doméstica, en particular el poder adquisitivo y la confianza de los consumidores de clase media, mientras que las exportaciones de vehículos son un buen termómetro de la competitividad de la industria manufacturera y de sus posibilidades.

- **Sector de Muebles**

Es el Sector de la Economía que se dedica a transformar la madera en las nuevas tendencias de mobiliario.

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al tipo de información que se quiere obtener del estudio, la investigación se realizó a través de estudios exploratorios y descriptivos, y una posterior investigación aplicada, en base a la hipótesis planteada en el presente trabajo.

La investigación estuvo orientada a analizar las Habilidades Gerenciales para desempeñar Cargos Gerenciales en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Manufacturera de Quito, enfocado al sector de las actividades de Impresión y Edición y de Reproducción de Grabaciones. Al no existir muchas investigaciones previas sobre el objeto de estudio, esta es una investigación exploratoria, para conocer familiarizarme con el tema, que para muchos podría significar indagar en un territorio desconocido, y así poder determinar qué factores son relevantes al problema de investigación.

Y en base a la información que pueda obtener subir al escalón de la investigación descriptiva. Este tipo de investigación me permitirá recolectar información, para luego describirla, analizarla, e interpretarla las características

relevantes encontradas en todas y cada una de las empresas objeto de estudio, y la realidad en la que se desarrollan, y así poder describir todos los hechos tal y como fueron observados.

En cuanto a lo que se refiere a la investigación aplicada, se utilizará los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en provecho de la sociedad, ya que está encaminada a la resolución de problemas prácticos.

La investigación se realizó a 18 empresas de la Ciudad de Quito, elegidas previamente para ser objeto de estudio. Un detalle a continuación:

TABLA N° 2

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	No. Empresas por sector
CERVANTES Y SANCHEZ CERSA C LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SÁNCHEZ FALCONES MARÍA CECILIA	MEDIANA	1
EDITORIAL GRAN TAURO GRANTAU CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VIVANCO SALVADOR CLEMENTE JOSÉ	MEDIANA	1
NOCION IMPRENTA IMPRESFERGUE CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GUEVARA CALDERÓN LUIS FERNANDO	MEDIANA	1
PUBLICACIONES CARVAJAL S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GRIJALVA AIZAGA RODRIGO EFRAÍN	MEDIANA	1
TORRESCAL S.A. SOLUCIONES GRAFICAS	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	TORRES CALDERÓN ANDRÉS FRANCISCO	MEDIANA	1
ARTES GRAFICAS SENAL IMPRESENAL C LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	PESANTEZ PESANTEZ CLARA ESPERANZA DEL PILAR	PEQUEÑA	1
BUCHELI MOREANO IMPRESORES CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	BUCHELI MOREANO FRANCISCO JAVIER	PEQUEÑA	1
CLIENTAR CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VALENCIA ALMEIDA ROCÍO ELIZABETH	PEQUEÑA	1
EDITORIAL ARANTI EDITOARANTI S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	NOBOA FREILE MARÍA BELÉN	PEQUEÑA	1

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	No. Empresas por sector
GOLDEN BRIDGE CORPORATION GOBRICORP S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LÓPEZ CASSAN WALTER IVÁN	PEQUEÑA	1
GRAFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VÁSQUEZ ANDRADE JORGE MIGUEL	PEQUEÑA	1
GRAPHUS, TALLER DE DISEÑO GRÁFICO CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	DUEÑAS PINTO LIDIA ORFELINA	PEQUEÑA	1
IDEAS IMPRENTA OFFSET CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SARMIENTO SACOTO EFRAÍN ANTONIO	PEQUEÑA	1
IMAGENCOLOR CIA. LTDA.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SILVA FUSEAU JANNETH AUGUSTA	PEQUEÑA	1
IMPREPUBLIC PUBLICIDAD IMPRESA CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	COLLAGUAZO ARMIJOS ÁLVARO JESUS	PEQUEÑA	1
MULTIBILINGUE ECUADOR MBE S.A.	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LÓPEZ CASSAN WALTER IVÁN	PEQUEÑA	1
PODER GRÁFICO CIA. LTDA NEWPRINT CIA. LTDA	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	CALISTO ARTETA JOSÉ MARÍA FERNANDO	PEQUEÑA	1
	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	FLORES PÁEZ JOSÉ ANÍBAL	PEQUEÑA	1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

La investigación se realizó a través de cuestionarios conformados por 80 preguntas, con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Likert.

Según, Francisco Sánchez, en su libro *Psicología Social*.

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.²⁰

En base a este precedente, a la Escala de Likert se la considera una serie de ocasiones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada oración 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.

De igual manera es importante señalar que el cuestionario consiste de manera general en un conjunto de preguntas formuladas de manera razonable lógica en forma de lista, que servirán para lograr recolectar la información deseada. El número de preguntas que contenga un cuestionario, depende de la precisión y profundización que se desea tener.

Para poder realizar los cuestionarios se realizó una investigación de campo, la cual nos permitirá obtener información directamente de la realidad,

²⁰ F., SÁNCHEZ y Otros. (1998). *Op. Cit.*

permitiéndome cerciorarme de las condiciones reales en las que se ha conseguido los datos; en el lugar de los hechos donde ocurre el fenómeno estudiado.

Es importante señalar las limitaciones que podríamos haber encontrado en el presente estudio:

- Que las empresas hayan cambiado de giro de negocio.
- Que no nos permitan el acceso para realizar el estudio dentro de las pequeñas y medianas empresas seleccionadas para la muestra objeto de estudio.
- Que la información obtenida de las encuestas sea un poco subjetivo y que muchos de los parámetros a estudiar sean estimados a criterio de mi persona, como investigadora del proyecto.
- Falta de información sobre el subsector actividades de impresión.
- Se podrían presentar limitaciones con respecto a la muestra pre establecida, por cuestiones como heterogeneidad.

2.1.2 Métodos de Investigación

Las habilidades gerenciales en las pequeñas y medianas empresas fueron objeto del presente trabajo de investigación, para lo cual fue menester tomar una

muestra de la población a la que se quiere realizar el estudio. La población estará dividida en Sectores y subsectores. La muestra representará un subsector, y este a su vez será el primer pilar sobre el que se desarrollará el análisis propuesto.

Una vez determinados el o los sectores de estudio, se realizó encuestas a empresas de la ciudad de Quito cuyas actividades económicas se encuentren dentro de los sectores asignados. La información que estas nos puedan proporcionar será de vital importancia para nuestra investigación, pues en base a los resultados que obtendremos podremos realizar análisis, conclusiones y recomendaciones válidas.

Las encuestas fueron realizadas al personal que labora en dichas empresas, y principalmente a los niveles gerenciales de cada una de ellas. Diversificamos la investigación de tal manera que sea realizada tanto a gerentes como a los colaboradores que se encuentren bajo su dirección, de tal manera que así garantiremos cubrir todos los niveles, y áreas de cada empresa, y la obtención de mejores resultados, con altos índices de veracidad, y eficiencia.

Además la metodología de la investigación fue también de tipo bibliográfico y de campo. Bibliográfico porque parte de la búsqueda se hizo a través de lecturas, consulta en libros, tesis, folletos, revistas, periódicos, boletines y cualquier otra información escrita que sea considere importante dentro de la investigación. Y de campo en lo que se refiere a la realización personalizada de las encuestas en cada una de las empresas que forman parte de la muestra del Sector de la imprenta, edición y reproducción de grabaciones.

Mediante la presente investigación se pretende buscar leyes, a partir de la observación de hechos, mediante la generalización del comportamiento observado, utilizando un método inductivo. Y de igual manera a través de un método deductivo, se procederá a demostrar mediante la lógica pura, conclusiones veraces sobre el estudio.

La descripción de las cualidades de las características encontradas en el estudio de las pymes del subsector actividades de impresión, se las abarcará a través de la metodología cualitativa, cuya investigación se basa en análisis individuales, interpretativos, referidos a lo particular. Es decir se obtendrá un entendimiento en profundidad.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

Los medios a través de los cuales se obtuvo la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación, son:

Observación.- A través del uso de los sentidos se captará la realidad en la que se desarrollan las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio de la investigación. Esto se logrará a través de las diferentes visitas que se realizarán a las empresas que constituyen parte de la muestra.

Y a través de la Encuesta.- La cual nos permitió a través de un conjunto de preguntas dirigidas a la muestra representativa de la población, obtener información sobre estados de opinión, o hechos específicos.

La modalidad a través de la cual se aplicara estas técnicas de recolección de datos será a través de modalidad presencial, pues las encuestas se realizarán de manera personal, y la observación será directa.

La encuesta está compuesta de preguntas abiertas y cerradas. En las preguntas abiertas se permitirá al informante responder con sus propias palabras y las preguntas cerradas donde el entrevistado podrá escoger una respuestas entre una serie de alternativas.²¹

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes del sector, se recopilaron de acuerdo a la frecuencia de la escala de Likert:

- Siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo.
- Se estudiarán los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables:
 - Gerente general,
 - Gerente de 2do. Nivel
 - Gerente de 3er nivel;
 - Género,
 - Rango de edad,
 - Años de experiencia en el cargo,
 - Formación académica

²¹ J., AVILÉS. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>]. **Recolección de Datos.**

- Perfil profesional.²²

Las técnicas de recolección de datos se realizaron a través de dos fuentes primarias y secundarias.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, publica anualmente un listado de las empresas ranqueadas, entre estas se pueden encontrar las pequeñas y medianas empresas donde se utilizó un universo de 663 empresas, utilizando la Clasificación CIUU. Posterior a esto se realizó una subclasificación en base al sector. Se realizó investigación de Campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria del subsector a determinar para dimensionar la cantidad de gerentes de primero y segundo nivel esto en base a un cuestionario en el cual contenga preguntas que nos ayuden con nuestra recopilación de datos.

Se analizaron los resultados del cuestionario, considerando la intensidad de la respuesta, utilizando para el efecto una escala Likert. Se calculó porcentajes y se observaron relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas por Edgar R. Schein.²³

Y toda la información que de antemano podamos obtener de las encuestas y entrevistas realizadas a las empresas del Sector de actividades edición e impresión y de reproducción de grabaciones.

²² Fabiola, JARRIN J., Mgtr. *Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.*

²³ *Ibíd.*

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Toda la información que se pueda interpretar de la fuente primaria, y así poder examinar toda la investigación como un paso más alto dentro del estudio de las pequeñas y medianas empresas.

Como fuentes secundarias tendremos la propuesta de Edgar Schein, sobre las habilidades gerenciales para las organizaciones, además la información que obtuvimos de las diferentes fuentes de consultas sobre los temas de las PYMES, y la información que obtuvimos de las encuestas realizadas en los sectores asignados para la investigación.

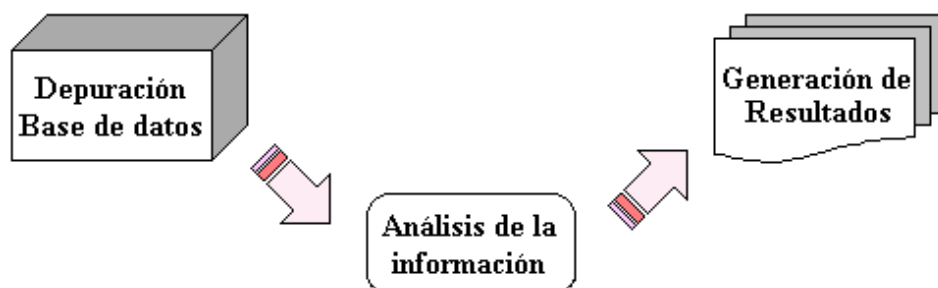
2.1.3.3 Procesamiento de Datos

La tabulación de los resultados y el cruce de variables fueron diseñados y planeados de acuerdo a las preguntas de investigación y a las definiciones operacionales, por tal motivo se puede inferir que la interpretación de los resultados respondió a las inquietudes referidas.

Las encuestas realizadas a gerentes y colaboradores de las pequeñas y medianas empresas nos arrojaron datos de vital importancia para la investigación. Estos datos serán procesados dentro del sistema SPSS (*Statistical Analysis Software Predictive*), en el que se ingresaron los datos, se editaron, para obtener un archivo de datos depurado, para su posterior análisis, y así producir tabulaciones con los indicadores que se planteen.

Este sistema SPSS nos permitirá someter a la información obtenida por tres grandes procesos que son:

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

1. Depuración de los datos.

En esta fase se hace el control de calidad de los valores almacenados en la base de datos, examinándolos para comprobar o verificar que no se ha incurrido en omisiones, valores fuera de rango, errores o inconsistencias. Para una óptima verificación de los datos, es indispensable contar con una copia de la encuesta, con el fin de determinar el origen de cada una de las variables en la base de datos, así como, el tipo de variable al que corresponde (*Categorica* o *Numérica*), y los diferentes valores o estados que puede asumir.

Es importante resaltar que la base de datos puede provenir de cualquiera de los diferentes programas de computadora afines a Windows como Excel, Access, Lotus, Foxpro, etc.; siempre y cuando su estructura ubique las *Variables* en las columnas y las encuestas,

formularios o respuestas en las filas, como se especifica a continuación:

TABLA N° 3

		COLUMNAS			
		Variable # 1	Variable # 2	Variable # 3	Variable # 4
FILAS	Encuesta # 1	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 2	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 3	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 4	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 5	Datos	Datos	Datos	Datos

Fuente: Investigación realizada

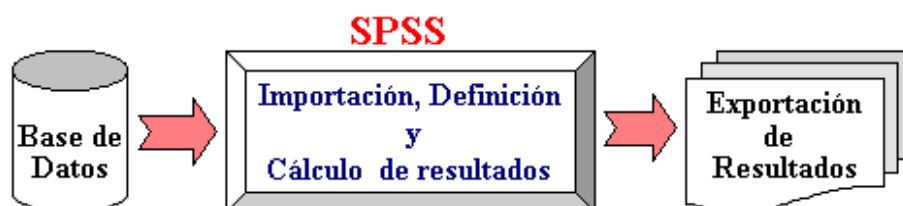
Elaborado por: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

Para facilitar el proceso, se sugiere que cada fila corresponda a las respuestas de un formulario y a su vez, la ubicación de las variables conserve el orden que aparece en las encuestas.

2. Análisis de la información.

Una vez comprobada la veracidad de la base de datos, se procede a exportar toda la información al paquete estadístico *SPSS* (Versión 12.0), en donde se procesan los datos.

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

Dentro de las labores que se realizan en la fase de análisis encontramos:

1. Importación de la información contenida en la base de datos.
2. Generación de las etiquetas de variable.
3. Definición de los tipos de variable (Categorías o Numéricas).
4. Generación de las etiquetas de los valores categóricos.
5. Análisis preliminar de los datos.
6. Cálculo de las variables de agrupamiento.
7. Definición de los conjuntos de respuesta múltiple (Dicotomías o Categorías).
8. Generación de Tablas y/o Gráficos.²⁴

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Como se mencionó anteriormente en la PUCE se está utilizando el sistema SPSS, por lo que la interpretación de los datos recopilados mediante las

²⁴ SPSS. (2009). [<http://www.spssfree.com/servicios.html>]. *Servicios de Procesamiento de Datos*.

encuestas será mucho más fácil de analizar, posterior a esto se efectuará una interpretación de datos tanto del proceso de encuestas a gerentes como a colaboradores de las diferentes pequeñas y medianas industrias.²⁵

"El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a la interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles"²⁶ que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos y los hechos materia de la investigación.

2.1.5 Método Estadístico

El presente trabajo investigativo se realizará a través de la estadística inferencial, debido a que se ha tomado una muestra del sector de las actividades de Impresión y Edición y de Reproducción de Grabaciones. La agrupación de estas empresas dentro de la muestra me permitirá inferir aspectos relevantes de toda la población en su conjunto, con un alto grado de confianza sobre la información que de ellas pueda obtener.

Se comprobará la hipótesis planteada en base a la utilización de una serie de estimaciones, en base a la confianza de que sean verdaderas o incorrectas.

²⁵ Fabiola, JARRIN J., Mgtr. *Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.*

²⁶ D., LÓPEZ. (2009). [http://cursa.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisdatosinterpretac-1.pdf]. *Análisis de los datos e interpretación de los resultados.*

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científica son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de quito, sector Actividades de edición e impresión, reproducción de grabaciones y su subsector Actividades de impresión.

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

La globalización abarca un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.²⁷

La globalización ha traído múltiples ventajas al entorno en general, ya que la integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen. Y es ese entorno el que ha obligado a crear estrategias de fortalecimiento y asociación de las empresas, sin embargo con estos procesos las pequeñas y medianas empresas se sienten amenazadas ya que la globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en

²⁷ P., GAGGINI. (2008). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/glblzcn.htm>]. **La Globalización.**

diferentes partes del mundo, además de sentirse presionadas a cambiar paradigmas que estaban definidos por nuevos y totalmente distintos mecanismos de interrelación con el mundo globalizado.

Sin embargo, son las pequeñas y medianas empresas el mejor ejemplo de integración, ya que muchas de ellas aunque tienen una administración autónoma e independiente, han cooperado unas con otras con objetivos comunes, como compra de materia prima, tecnología, investigación y desarrollo.

La globalización además ha posicionado la idea de que solo las empresas que tengan ventajas competitivas frente a otras empresas serán las únicas que sobrevivirán en un mercado competitivo al que se enfrentan diariamente.

3.1.1.2 Tecnología

La tecnología siempre ha sido considerada como una herramienta para mejorar y optimizar los procesos de negocios en menos tiempo. Sin embargo, comúnmente se ha tenido la errónea idea de que la tecnología es una herramienta reservada sólo para las grandes empresas, y que las pequeñas y medianas empresas no tienen acceso a estos beneficios debido a los altos costos, o la falta de proveedores para estos sectores, o tal vez porque son tan pequeñas que no se consideran necesarias. Pero con la globalización se ha derrumbado estos paradigmas, y esta situación

tomó un giro distinto, en la actualidad existe gran oferta tecnológica para todos los sectores, debido al gran avance que han tenido en el mercado medio de la economía.

En el Ecuador a través del Ministerio de Industrias y Productividad, y gracias al auspicio del Gobierno, impulsan el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal del país, lo hacen a través de la formulación de planes y programas que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios de las pequeñas y medianas empresas, de tal manera que puedan generar empleo digno y permitan su inserción en el mercado interno y externo.

Uno de sus principales programas es el Sistema ERP, es un software para la administración de recursos empresariales, para integrar de manera automatizada los procesos de la empresa en las diferentes áreas: financiera, comercial, logística, producción. Uno de los beneficios de la herramienta es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa al ordenar toda la información interna en un solo lugar, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura e incrementado la calidad de los servicios y productos.

A continuación se menciona tres de las razones por las cuales las PYMES demandan esta herramienta:

- 1. Integración de la información financiera.-** Cada departamento tiene por lo regular sus propios números financieros y referentes de cuanto están contribuyendo para la empresa. Con la implementación de un Software de Planificación de Recursos Empresariales todos tendrán solo una versión clara y unificada de los números.

- 2. Integración de la información de los pedidos de los clientes.-** Con el sistema es posible centralizar y darle un seguimiento a los pedidos de los clientes, desde que se recibe el pedido hasta que se surte la mercancía. Esto en lugar de tener varios sistemas los cuales se encarguen del seguimiento de los pedidos, ya que por lo regular se originan problemas de comunicación entre los sistemas.

- 3. Minimiza el inventario.-** A través del software la PYME podrá mejorar la visibilidad del proceso de cumplimiento de orden por parte de la empresa. Eso puede origina que los inventarios sean reducidos, ayuda a los usuarios para que desarrollen mejores planes de entrega con respecto a los pedidos de los clientes.²⁸

3.1.1.3 Economía

Las pequeñas y medianas empresas que desarrollan y combinan factores de capital y trabajo, mediante la administración, coordinación e integración de objetivos en función de la organización para así

²⁸ MIPRO. (2010). [http://www.fugu.ec/mipro/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=132]. *Tecnología para PYMES Ecuador*.

beneficiarse produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Se las considera un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social de nuestro país. En casi todos los países en desarrollo, las PYMES constituyen la mayor parte de la economía nacional. Motivo por lo cual los gobiernos están más involucrados en el apoyo y financiamiento de las mismas, y en crear mejores circunstancias para su desarrollo y sostenimiento.

Lo que trata el Gobierno es que la constitución de Pymes no sea algo pasajero, sino que se posicionen en el mercado y logren un crecimiento constante que derive beneficios para la economía del país.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen la base de la economía, ya que son grandes generadoras de empleo, y grandes partícipes del futuro del país.

3.1.1.4 Política y Legislación

El Gobierno Ecuatoriano a través del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013), ha planificado implementar una serie de proyectos y programas cuyos objetivos se detallan a continuación:

TABLA N° 4

Programa/Proyecto	Objetivos
Programa Global y Sectorial para el Desarrollo de las PYMES	Contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector.
Proyecto: Formación de Clusters y Redes Productivas	Aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobre vivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
Desarrollo de Emprendedores	Creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros.
Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías	Contar con un sistema informático que contenga datos sistemáticamente actualizados.
Proyecto: Capacitación para el Mejoramiento de la Competitividad de las MIPYMES y Artesanías	Apoyar la modernización de la gestión empresarial, mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de: Gestión de la Calidad y Productividad; Gestión Financiera y Contable; Gestión de Recursos Humanos y, Gestión de Comercialización y Mercadeo.
Proyecto: Ferias y Promoción de MIPYMES Artesanías	Apoyar la gestión comercial de las MIPYMES y Artesanías a través de participación en Ferias y Ruedas de Negocios.

Fuente: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (2009). [<http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/micro-pequena-y-mediana-industrias>]. **Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

Elaborado por: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

El Gobierno Ecuatoriano a través del CONESUP y el programa *Fomento a las Pymes y al Emprendimiento* ha establecido como política de Estado, el desarrollo de las PYMES en los cuatro ejes que se detallan a continuación:

- 1) Educación y capacitación
- 2) Apoyo administrativo
- 3) Apoyo económico-financiero
- 4) Apoyo tecnológico

1.- Educación y capacitación

1.1.- En alianza con las Universidades y Escuelas Politécnicas se desarrollará un Programa nacional de educación, en todos los niveles,

de una cultura emprendedora, mediante la inserción de cátedras de emprendimiento, seminarios, concursos, ferias.

1.2.- El objetivo de este Programa será contribuir en la formación de profesionales líderes, capaces de crear y desarrollar proyectos innovadores exitosos, así como descubrir y apoyar a jóvenes interesados en la creación de sus propias fuentes de ingresos mediante la formación de nuevas empresas que tengan como base de su competencia la innovación, la creatividad y la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente las TICs (Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones). En general, el Programa parte de la consideración de que el desarrollo del espíritu emprendedor debe ser parte integral de la formación profesional de los estudiantes.

1.3.- El diseño de estos programas de formación tendrán la característica de ser ejes transversales que crucen todos los programas académicos que oferten las diferentes instituciones del Sistema Educativo Nacional. De esta forma se asegurará que todos los estudiantes reciban estos conocimientos, los cuales deberán ser diseñados en base a Nuevos Modelos Pedagógicos participativos y vivenciales.

1.4.- Para que el proceso educativo sea exitoso, se debe necesariamente diseñar Programas de Formación y Motivación a Docentes Emprendedores. De esta manera se podrá contar con profesores que sean capaces de transmitir el Espíritu Emprendedor a sus estudiantes a través de todas las materias o cursos que dicten.

2.- Apoyo logístico y administrativo

2.1.- En alianza con las Cámaras de la Producción, las Universidades y Escuelas Politécnicas, Gobiernos seccionales, ONGs, se establecerán programas concretos para la creación y fomento de nuevas empresas, ideadas y gestionadas por emprendedores, empresas que comercializaran productos y servicios innovadores con alto porcentaje de valor agregado.

2.2.- Se implantará una simplificación radical de los requisitos para la creación de PYMES. Implantación de la “ventanilla única de atención” para permitir al emprendedor concurrir a un solo lugar para obtener todo el apoyo que quiera en sus negocios, con menos tramites y menos costos.

2.3.- Se establecerá un programa de promoción de las exportaciones de productos y servicios innovadores desarrollados por estas PYMES innovadoras.

2.4.- En alianza con los sectores productivos y los gobiernos seccionales, se desarrollará un Programa que ofrezca asesoría y asistencia técnica a las iniciativas de creación de nuevos negocios, durante los tres primeros años de funcionamiento mediante el

desarrollo y fomento a Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos, capital semilla. Especial atención merecerán los proyectos de “base tecnológica” que incorporan uso intensivo de conocimiento e innovación.

3.- Apoyo económico-financiero

3.1.- Establecimiento de mecanismos expeditos y justos para que los emprendedores y las PYMES que lo requieran puedan acceder a créditos preferenciales y puedan renegociar sus deudas.

3.2.- Creación de un fondo de “Capital de Riesgo” concursable, mediante el cual se podrá optar para obtener recursos utilizables para investigar la viabilidad técnica, económica y financiera de los diferentes prototipos de productos, servicios o procesos que se produzcan dentro de los procesos de preincubación e incubación empresarial.

3.3.- Creación de un fondo para fortalecer los “capitales semilla” que se creen en las Universidades y Escuelas Politécnicas, Gobiernos seccionales, Cámaras de la producción, ONGs. Por cada dólar de contraparte, este Fondo proveerá un dólar adicional.

3.4.- Uso de sistemas de garantías para los emprendedores y las PYMES, aportando recursos para la creación de fondos de garantía regionales y/o sociedades de garantías recíprocas.

3.5.- Creación de un fondo, el “Ecuador Emprendedor” que entregará recursos para propuestas innovadoras de “base tecnológica” gestionadas por egresados de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Este fondo estará orientado a facilitar el Capital de Trabajo necesario para el inicio operacional de las diferentes empresas incubadas.

4.- Apoyo Tecnológico

4.1.- Masificación del acceso de las PYMES al uso de nuevas tecnologías, las TICs y redes digitales.

4.2.- Apoyo a las iniciativas de las Universidades y Escuelas Politécnicas, asociadas con los gobiernos seccionales y las Cámaras de la producción para la creación de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos.²⁹

²⁹ CONESUP. (2009). [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2OwU199GGqCJ:www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%2520A%2520LAS%2520%2520PYMES%2520Y%2520AL%2520%2520%2520EMPREDIMIENTO.doc+Pol%C3%ADticas+Pymes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec]. *Fomento a las Pymes y al Emprendimiento*.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

Ecuador al igual que los demás países de la región andina, está totalmente expuesto a la competencia internacional, debido al proceso de apertura y desregulación comercial, esto por un lado tiene beneficios importantes como el crecimiento de las exportaciones de productos primarios, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial. Las mipymes tienen una participación en el Producto Interno Bruto del Ecuador de aproximadamente un 13%, pero lo que debemos enfatizar es la gran capacidad que tienen para dinamizar la economía, y se vuelven un mecanismo imprescindible para aliviar la desocupación y combatir la pobreza, ya que genera ingresos que permiten satisfacer las necesidades básicas y más elementales del empresario y de su familia que también participa directamente en la actividad.³⁰

Las PYMES no exportan actualmente de manera creciente y sostenida, debido a que tienen ciertas dificultades para hacerlo: capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

³⁰ M., ROCHE. (2009). [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yrnaz-pX-CEJ:www.capi.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DRealidades%2520y%2520Expectativas%2520Pymes%2520ante%2520TLC%2520Jun1005%2520MLR.doc+pymes+y+realidades+TLC&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. *Pymes y realidades del TLC*.

Según lo expuesto por la Convención Nacional de Exportadores, en el encuentro realizado en la ciudad de Guayaquil en Noviembre del año 2009, señala que el mercado de la Unión Europea es prioritario para la pequeña y mediana empresa PYME ecuatoriana y andina en general, en la medida que es el primer mercado de consumo del mundo con aproximadamente 500 millones de habitantes, repartidos en 27 países, el intercambio comercial con el resto del mundo representa aproximadamente una quinta parte del comercio mundial.

Varios son los factores críticos que limitan o impiden una mayor presencia exportadora de la Pyme en Europa, sean de tipo institucional, realidad del mercado, requisitos técnicos, costos logísticos, financiamiento, calidad y otros. Adicionalmente la actual crisis mundial también impone un contexto complejo de reducción en el consumo, incremento de barreras y controles.

El objetivo principal de esta convención fue el de proponer alternativas de consolidación de negocios y proyectos empresariales con la Unión Europea, desde las necesidades y perspectivas de las PYMES de la región Andina.

Actualmente las PYMES en nuestro país existen alrededor de 15 mil empresas que representan el 95% de las unidades productivas y las mismas generan alrededor del 60% del empleo formal nacional. A su vez, contribuyen con el 50% de la producción nacional y permiten

redistribuir la riqueza generada de una manera más eficiente que las grandes empresas.

En lo que concierne a la distribución de sus ventas las PYMES destinan un 44% de sus productos al mercado local, un 26% a las provincias cercanas, un 8% a las provincias fronterizas y apenas un 6% a la exportación. Los principales mercados para los productos de las PYMES ecuatorianas que se exportan son: La CAN con un 44,5%, el Mercosur con un 4,7%, Estados Unidos y el Caribe con un 27,5%, Europa con 8,5% y Chile con un 9%. Es aquí donde se debe generar incentivos acordes a la realidad que viven y que les permita a estas empresas impulsar sus exportaciones; lo que a mediano plazo se podrá traducir en un incremento de las exportaciones no petroleras del país y la diversificación de la misma, afectando positivamente a la balanza comercial, beneficiando a la dolarización y generando fuentes de empleo para los ecuatorianos.³¹

³¹ ECUADOR. LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2010). [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:TRBsveDnwdeJ:www.lacamaradequito.com/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1343%26%26Itemid%3D5+Pymes+exportan&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgueTmYfsw3aPLhLanGx-tp-7RGnYdmPkjJ9SgtIfAnWHJkk-pABu7JRQgNfd-WtnLgAnAwVeg8wLhWPN6kTR9C5AemdcBA8RrMAAsMyK9yWf7axDQN6e8-8T1PK6teXjHZqr8x&sig=AHIEtbQm3JrfJmQR4MINTngLd4NtPzNfwA]. *Boletín Económico*.

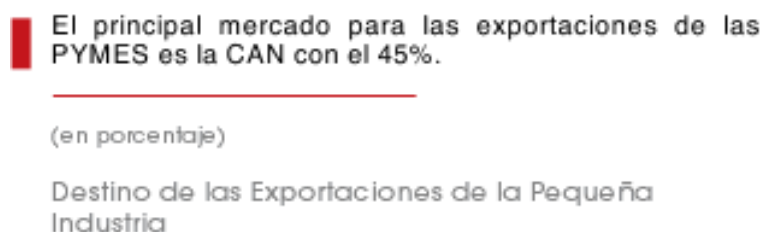
GRÁFICO N° 3



Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE AMBIENTE.

Elaborado por: ECUADOR. LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2010).

GRÁFICO N° 4



Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE AMBIENTE.

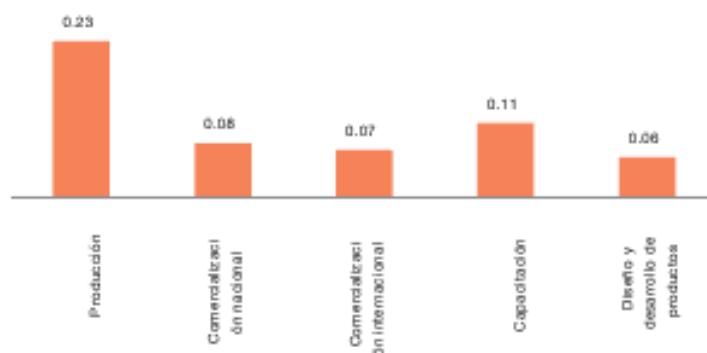
Elaborado por: ECUADOR. LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2010).

GRÁFICO N° 5

Las PYMES necesitan apoyo constante del Gobierno en Producción y capacitación para incrementar sus exportaciones.

(en porcentaje)

Principales problemas que enfrentan las PYMES en Ecuador



Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE AMBIENTE.

Elaborado por: ECUADOR. LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2010).

3.1.1.6 Cultura

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

En la medida que las pymes se identifiquen y den paso a una nueva cultura organizacional en donde su recurso humano esté capacitado, comprometido con sus funciones, productividad, se consolidará un rendimiento beneficioso para todos y conllevará a que la empresa dentro de los escenarios en donde actúa obtendrán reconocimiento, permanencia y conquista de mercados.

Existen varios retos a los que deberán enfrentarse las PYMES, se plantea como principal reto el factor cultural, pues al superarse y mejorarse este aspecto se podría implantar de una manera más fácil la nueva cultura de negocios internacionales, ya que las empresas Ecuatorianas nunca se han caracterizado por tener una cultura empresarial fuerte, y peor aún, en algunas organizaciones Ecuatorianas pareciera que no cuentan con una cultura dentro de ellas, situación que limita su participación en los negocios internacionales, debido a que en la actualidad el aspecto humano, así como el cultural dentro de la organización son los principales factores para mejorar la competitividad internacional de las empresas.

El hecho de que una empresa desarrolle una cultura empresarial con altos valores, donde a sus empleados se les haga sentir parte fundamental de la organización, donde se les motive y consideren sus innovaciones y propuestas, y además cree un ambiente de confianza y trabajo en equipo; esa empresa tendrá la facilidad de contar con una estructura interna fuerte, otorgándole así una ventaja competitiva importante, ya que sus compradores y proveedores valorarán automáticamente la actitud de servicio y el ambiente que se respira dentro de esa organización, permitiendo a esa empresa diferenciarse del resto; siendo así misma la diferenciación una gran ventaja competitiva que una empresa pueda poseer.

3.1.1.7 Diversidad Laboral

La importancia de las PYMES en la producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo muestran que en las primeras fases del crecimiento económico las Micros y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental pues con su aporte ya sea produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

La importancia de las PYMES, en la economía se basa en que aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

Se considera que la diversificación laboral mejora la posición competitiva de la empresa, porque la pluralidad cultural, étnica, por edades de sus empleados aumenta la probabilidad de disponer de mano de obra con mayores capacidades. Aunque las PYMES en la actualidad se basan en negocios familiares donde efectivamente participan cada uno de los miembros, sin embargo ya se están viendo los primeros visos de cambio e integración de colaboradores con lazos distintos a los familiares, para el desarrollo de cada una de las empresas.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

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

Dos cuestiones sostienen la elección de la estrategia competitiva,

- (1) lo atractivo del **sector industrial** y
- (2) la **competitividad estratégica**.

Sin embargo, ninguna cuestión es suficiente por si misma para guiar la elección de la estrategia. Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; la atractividad del sector industrial y la posición competitiva cambian. Los **sectores industriales** se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la **posición competitiva** refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aún largos períodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas. Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.

El crecimiento de la industria es, sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales del desarrollo nacional. Sin embargo, su competitividad ha estado permanentemente expuesta a factores limitantes como: contracción de la economía local durante varios años de crisis; una inadecuada distribución del ingreso que resta capacidad y tamaño al mercado interno, por un lado y que, por otro, incentiva la importación de bienes de consumo; también, la dependencia tecnológica de lenta innovación que afecta a la productividad. Pese a estos problemas, el sector industrial se expandió en los siete años que va de la presente década y contribuyó, desde años anteriores, a la diversificación y aumento de las exportaciones nacionales.

Dar énfasis a la competitividad industrial se justifica, particularmente, en países en desarrollo. La evidencia muestra que el sector manufacturero es uno de los motores principales del crecimiento económico (recuadro 1) jugando así un papel clave en la transformación económica de los países. La industria favorece el paso de actividades simples, basadas en

recursos naturales y de escaso valor agregado, a actividades más productivas que generan mayores rentas y que están más ligadas al desarrollo tecnológico y a la innovación. Pero sus beneficios potenciales son incluso mayores hoy en día. El rápido cambio tecnológico, la mayor apertura de mercados y la fragmentación e internacionalización de la producción convierte a la exportación de productos manufacturados en uno de los mejores medios para beneficiarse de la globalización. Esto es particularmente importante para los países en desarrollo que necesitan reducir las disparidades económicas con el mundo desarrollado.³²

3.1.2.2 Nuevos Participantes

Ecuador al igual que los demás países de la región andina, está totalmente expuesto a la competencia internacional, debido al proceso de apertura y desregulación comercial, esto por un lado tiene beneficios importantes como el crecimiento de las exportaciones de productos primarios, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial. Las mipymes tienen una participación en el Producto Interno Bruto del Ecuador de aproximadamente un 13%, pero lo que debemos enfatizar es la gran capacidad que tienen para dinamizar la economía, y se vuelven un mecanismo imprescindible para aliviar la desocupación y combatir la pobreza, ya que genera ingresos que permiten satisfacer las necesidades

³² M., PORTER. (2002). [<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-del-sector-industrial-cinco-fuerzas-michael-porter-ventaja-competitiva-comparativa-necesidad-compradores-valor/>]. *Análisis del Sector Industrial*.

básicas y más elementales del empresario y de su familia que también participa directamente en la actividad.

Este sector cubre una variedad de actividades, entre las que predominan las comerciales, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales. Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país. En el caso de la Cámara de la pequeña Industria del Guayas, nuestra base de afiliados está dividida en Servicios 30,00%, Industria 55,70% y Comercio 14,30%. Y entre los sectores industriales más destacados por el número de empresas tenemos el Químico y farmacéutico, Metalmecánica, Alimenticio, Plásticos, Imprentas, Agrícola y Madera.

Dentro de la perspectiva de nuevos participantes podemos tener pequeñas y medianas empresas del sector agroexportador como son las de alimentos orgánicos. En las últimas ferias realizadas en el país, se ve la participación de nuevas pymes en varias áreas como son las de servicios, consultorías, Instituciones, gremios, publicitarias-gráficos, financieros, tecnológicos, aéreos, turísticos, educativos, alimenticios, muebles, salud y belleza entre otros.³³

³³ M., ROCHE. (2009). [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yrnaz-pX-CEJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DRealidades%2520y%2520Expectativas%2520Pymes%2520ante%2520TLC%2520Jun1005%2520MLR.doc+Las+pymes+tienen+una+participaci%C3%B3n+en+el+Producto+Interno+Bruto+del+Ecuador+de+aproximadamente+un+13%25,&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. *Realidades y Expectativas de las PYMES ecuatorianas frente al TLC.*

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

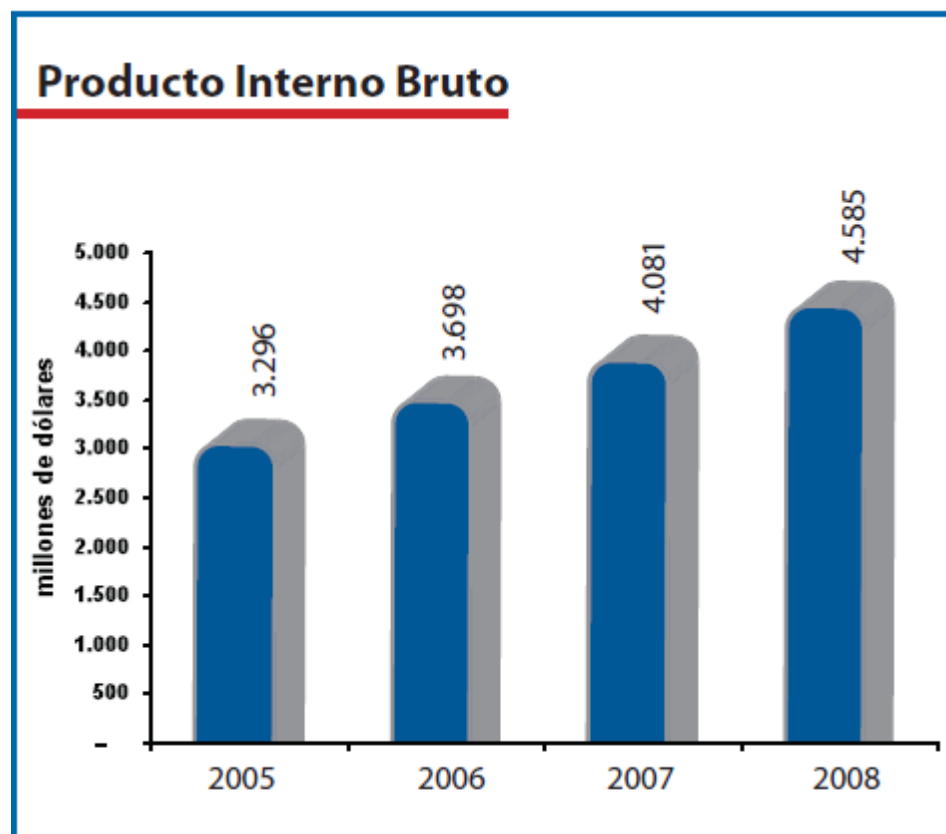
Existen muchos sustitutos que realizan las mismas funciones que todos los productos del sector industrial. Es importante señalar que los productos y servicios sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial.

En alimentos es complicado sustituir productos. Considerando al sector alimenticio uno de los sectores más significativos de la economía, es importante resaltar que este sector es el más afectada por las nuevas tendencias orientadas a las comidas light u orgánicas, ya que estas han ganado terreno. De igual manera en el sector de bebidas si hay mucha facilidad de sustitución, por bebidas en polvo, energizantes, jugos de soya.

3.1.2.4 Clientes

En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio.

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil

La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera:

TABLA N° 5

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

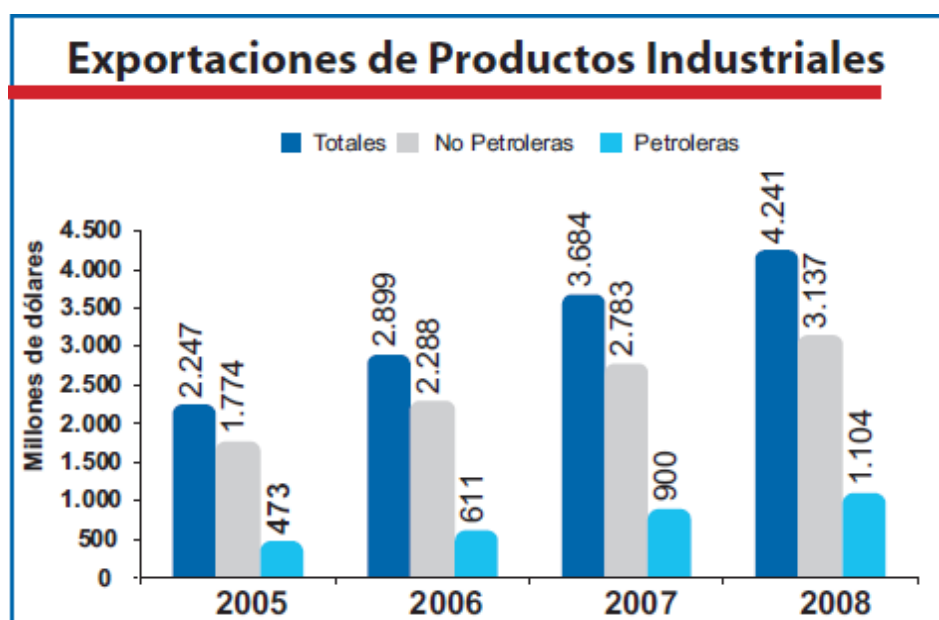
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil

El Banco Central del Ecuador en su primera revisión del PIB prevé que el PIB industrial de 2009 será 4.832 millones de dólares, esto representaría un crecimiento de 2.5% en relación a 2008.

Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras.

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil

Las exportaciones del sector en el 2008 crecieron en un valor 15% en relación al monto exportado en 2007, sin embargo, este crecimiento es registrado en los últimos tres años. En cuanto al volumen exportado, éste cayó 13% en relación al monto de 2007.

Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de 13%, pero en volumen cayeron 9%. Los productos más exportados son:

Productos del Mar: En 2008 se exportaron 890 millones de dólares y registraron un crecimiento de 19% en valor pero en volumen cayeron 7%. Los productos del mar representan, en valor, el 21% de las exportaciones industriales totales. Los principales destinos son: EEUU, España y Holanda. Los enlatados de pescado representan en valor el 92% de las exportaciones totales de productos del mar. Estas exportaciones crecieron en valor 21% en 2008, y en volumen cayeron 4%.

Vehículos y sus partes: En 2008 se exportaron 407 millones de dólares y registraron un crecimiento de 6% en valor pero en volumen cayeron 14% en relación a 2007. Estas exportaciones representan el 10% de las exportaciones totales en valor del sector industrial.

Extractos y aceites vegetales: En 2008 se exportaron 248 millones de dólares por concepto de estos productos, crecieron 57% y 1% en valor y volumen respectivamente. Estas exportaciones representan el 6% de las exportaciones totales en valor de este sector y en cuanto al volumen representan el 8%. Las exportaciones de aceite en bruto representan el 59% de las exportaciones totales de extractos y aceites vegetales y sus principales destinos fueron Venezuela y Reino Unido. Estas

exportaciones crecieron un valor 34% en el 2008 y cayeron 14% en volumen.

Jugos y conservas de frutas: En 2008 las exportaciones de estos productos crecieron 8% en valor y 37% en volumen. Representan el 5% de las exportaciones industriales no petroleras. Las exportaciones de palmito representan el 44% de las exportaciones totales de jugos y conservas de frutas y sus principales destinos fueron Francia, Venezuela, Argentina, Chile y EEUU. Estas exportaciones crecieron en valor 7%, y en volumen caen 1% en relación al 2007. Las exportaciones de concentrados de maracuyá representan el 28% de las exportaciones totales de jugos y conservas de frutas y sus principales destinos fueron Holanda y EEUU. El monto exportado en el 2008 cayó en valor 25% y en volumen 36% en relación al 2007.³⁴

**Cinco grupos de productos
representan el 62% de las
exportaciones industriales no
petroleras.**

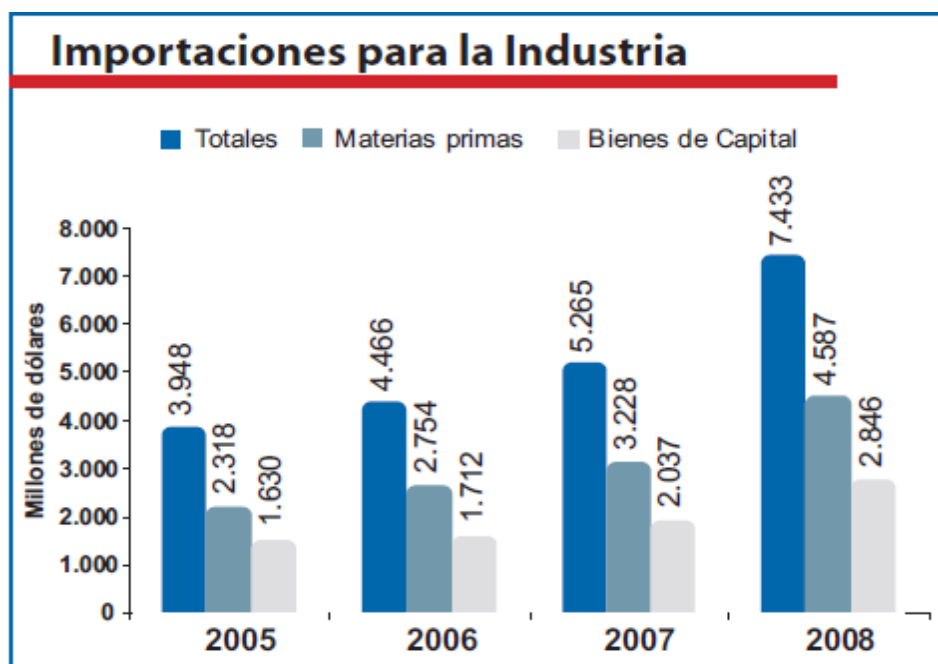
3.1.2.5 Proveedores

Las importaciones totales para el sector industrial fueron 7.443 millones de dólares y registran un crecimiento de 41% en valor, pero en volumen

³⁴ ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (2008). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. *El Sector Industrial*.

solo crecen 5%. Las importaciones industriales representan el 43% de las importaciones totales. Las importaciones para la industria se distribuyen de la siguiente manera: 62% materias primas y 38% bienes de capital.

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil

Las importaciones de materias primas para la industria crecieron en valor 42% pero en volumen únicamente 4%. Las principales materias primas no petroleras importadas para la industria son:

Productos químicos y farmacéuticos semi-elaborados para la industria: De estos productos se importaron 1.288 millones de dólares, esto es 35% más en valor y 15% más en volumen en relación a 2007. Las importaciones de estos productos representan el 27% de las importaciones de materias primas para la industria.

Productos mineros semi-elaborados para la industria: De estos productos se importaron 83% más en valor y 24% más en volumen que el año anterior (1.272 millones de dólares). Las importaciones de estos productos representan el 27% de las importaciones de materias primas para la industria.

Productos mineros elaborados para la industria: En 2008 se importaron 686 millones de dólares por concepto de estos productos, mostrando un crecimiento del 19% y 14% en valor y volumen respectivamente. Las importaciones de estos productos representan en 14% de las importaciones de materias primas para la industria. En 2008 se importaron un total de 2.846 millones de dólares en bienes de capital para la industria, incrementándose 40% en relación al año anterior. Estas importaciones se distribuyen de la siguiente manera:

TABLA N° 6

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

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil

De las importaciones de maquinaria industrial el 54% fue para la industria manufacturera; el resto corresponde a maquinaria para la

generación eléctrica y otras actividades, y de las importaciones de otro equipo fijo para la industria, aproximadamente el 50% son por concepto de importaciones de teléfono celulares.³⁵

Las importaciones para la industria representan el 43% de las importaciones totales, de las cuales el 62% son materias primas y el 38% bienes de capital.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU

TABLA N° 7

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS. ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE
D1512	PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS. ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL
D1514	O ANIMAL.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA. ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS
D1532	DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.

³⁵ ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (2008). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. *El Sector Industrial*.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
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. DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1551	ELABORACION DE VINOS.
D1552	ELBORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA. ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS:
D1554	EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO. PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES;
D1711	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. FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1810	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1820	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1911	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1912	FABRICACION DE CALZADO.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA. FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIADE, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS
D2021	TABLEROS Y PANELES. FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA
D2022	EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA. FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y
D2029	MATERIALES TRENZABLES.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON. FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O
D2102	CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON. EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS
D2211	PUBLICACIONES. EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES
D2212	PERIODICAS.
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION. ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS
D2222	DE IMPRESION.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2310	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE. FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL
D2320	PETROLEO.
D2330	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR. FABRICACION DE SUBSTANCIAS QUIMICAS BASICAS,
D2411	EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO. FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE
D2413	CAUCHO SINTETICO.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
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.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2813	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2891	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D2892	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2893	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATO.
D2899	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2911	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D2912	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2913	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2914	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2915	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2919	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2921	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2922	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2923	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
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.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
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	CONSTRUCCION 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. ³⁶

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

³⁶ ECUADOR. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2010). [<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/searchForms/general.do>]. *CIU*.

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña Histórica

La primera imprenta que funcionó en los territorios del Ecuador actual, antigua Presidencia de Quito, fue traída por el sacerdote jesuita José María Maugeri aproximadamente por el año 1755, y fue instalada en la ciudad de Ambato con el pomposo nombre de "Imprenta de la Compañía de Jesús".

Cuatro años más tarde el padre Maugeri fue trasladado a Quito, y se llevó con él la imprenta que fue instalada en el local del Seminario de San Luis Rey. Esta fue la única imprenta que existió en Quito durante más de veinticinco años, y en ella el Dr. Eugenio Espejo imprimió las primeras publicaciones de "Primicias de la Cultura de Quito".

Esta imprenta permaneció en Quito hasta fines de 1827 en que fue adquirida por el Crnel. Ignacio Torres, segundo Intendente de Cuenca, quien la puso a disposición de fray Vicente Solano. En ella se imprimió la primera publicación de "El Eco del Azuay", que apareció el 13 de enero de 1828. Vale anotar sin embargo, que desde 1821 venía funcionando en Cuenca una prensa litográfica, en la que con tipos de madera se confeccionaban cartas de cobro, membretes, viñetas y hojas volantes.³⁷

³⁷ E., TORRES. (2008). [http://www.ambato.com/amb09/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=10001]. *La Primera imprenta*.

La imprenta en Guayaquil se debe principalmente al patriotismo del prócer de la independencia Sr. Francisco C. María Roca, quien creía con sobrada razón que uno de los medios más eficaces de afianzar la independencia recién lograda era la prensa, por medio de la cual el pueblo podría reclamar cuando sus derechos fuesen conculcados y exigir a sus mandatarios la rectificación de sus errores.

Por otra parte, los patriotas y dirigentes de la Revolución del 9 de Octubre de 1820 habían expresado la necesidad de contar con una imprenta a través de la cual se pudiera difundir las buenas o malas noticias relacionadas con la campaña independentista.

Para respaldar esos conceptos que honran su memoria, y con el deseo de que la prensa gozase de la más irrestricta libertad y garantía, Roca había dicho: “La libertad de imprenta, protegida como debe ser en los pueblos libres, es el sostén de los derechos de todos; pero con trabas, restricciones y esclava, es despreciable instrumento de la tiranía.”

A finales de abril de 1821 llegaron los cajones que contenían la impresora; fue ese un día de gran alegría para Guayaquil. Inmediatamente la imprenta fue instalada en los bajos de la antigua Casa Consistorial (donde actualmente queda el edificio de la Gobernación de Guayaquil), encargándose su montaje, arreglos y funcionamiento al joven tipógrafo guayaquileño Manuel Ignacio Murillo, que entonces contaba con tan solo 19 años de edad.

La primera publicación levantada en la “Imprenta Guayaquil” salió a la luz 21 de mayo de 1821, y consistió en una hoja titulada “El Prospecto”, en la que se anunciaba la próxima aparición del primer periódico porteño, al que se llamaría “El Patriota de Guayaquil”, cuya primera edición circuló cinco días después, y que circuló de manera ininterrumpida hasta el año 1826.

Pero hasta 1825 la imprenta traída por la Compañía de Jesús fue utilizada para hojas sueltas y para el periódico titulado “El Espectador Quiteño” cuyo impresor fue Ignacio Vinuesa, quien trabajó en la casa de Manuel de la Peña. En este periódico se imprimen alusiones personales contra el General Juan José Flores intendente general del departamento de Quito, y luego Presidente de la República.

Gracias a la imprenta, el Ecuador se ha convertido a lo largo de los años en un país de letras, se ha convertido en otro eslabón de la gran cadena que une a América Latina, promocionando grandes obras literarias y respetuosos periódicos locales y nacionales. Los autores internacionales ya consideran al Ecuador como un destino en América, a pesar de que, en la Argentina, Colombia y México, la venta de libros es mucho mayor.

Con este hecho se puede concluir que la célebre primera imprenta traída por la Compañía de Jesús, duró más de setenta y cuatro años, desde 1755 hasta 1825 y que posteriormente a esta fecha no se encuentran impresos hechos con los tipos de la Compañía de Jesús.³⁸

³⁸ E., AVILÉS. (2008). [<http://www.slideshare.net/dglalangui/historia-la-imprenta>]. *Historia de la Comunicación*.

3.3.2 Características y Productos del Subsector

SECTOR GRÁFICO

El Sector trabaja en áreas claramente definidas: Diseño gráfico, pre prensa, impresión y acabados, para lo cual ha incorporado en sus procesos tecnología de punta, permitiéndole ofrecer servicios de calidad a sus clientes en todos los niveles del quehacer diario.

Productos:

- Edición
- Impresión
- Diseño
- Artes Gráficas

El sector gráfico es sin duda uno de los sectores productivos que mayor crecimiento ha registrado en los últimos cinco años. Este se ha constituido en un sector cuya importancia traspasa lo esencialmente gráfico.

En consecuencia, el proceso gráfico se ve asociado a cinco actividades: pre impresión, impresión, encuadernación, manipulado de papel y cartón y edición.

- **Pre impresión:** Es el conjunto de actividades previas a la impresión, es decir, que se realizan al transferir una imagen desde el original a través

de distintos procesos hasta llegar a la forma impresora. Se inicia con la recepción del original, ensamblado de texto e imágenes.

- **Impresión:** Es el segundo escalón del proceso gráfico. Se realiza la transferencia de la imagen de la forma impresora al soporte mediante distintos métodos. (offset, flexografía). Los productos impresos se obtienen en pliegos o bobinas, o en materiales diversos tales como telas, cristal, metal, plástico.
- **Encuadernación:** Se realizan operaciones de plegado, alzado, cosido, hasta dejar el producto listo para su distribución.
- **Manipulación de papel y cartón:** Se encarga de la preparación del soporte donde se va a imprimir, siendo generalmente una operación previa o simultánea a la impresión.
- **Editorial o edición:** Se realizan tareas de planificación, organización y supervisión de la producción editorial, controlando la calidad, el tiempo y coste, así como la contratación de las materias primas y servicios a proveedores.

En Ecuador se pueden identificar gremios relacionados a la industria:

- Asociación de Industriales Gráficos
- Federación de Industriales Gráficos Ecuatorianos
- Cámara de la Industria Gráfica del Guayas.

Y gremios Internacionales:

- Conlatingraf
- Andigraf
- Aido
- Alabrent
- Portal de “Artes Gráficas”

En cuanto a los productos del Sector, la Industria Gráfica cuenta con algunos subsectores, haciendo un análisis de estos se puede identificar los “productos” o especialización de cada uno:

- Proveedores Gráficos
 - Papeleras
 - Maquinaria
 - Repuestos
 - Insumos
- Editores
- Publicidad y Rotulación
- Diseñadores Gráficos

- Serigrafía³⁹

Son las áreas más conocidas y más explotadas en el país.

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

La industria gráfica del Ecuador se reconvierte en los últimos cinco años. Incluso se conoce que en los últimos dos años ha habido un ingreso de sobre 100 cuerpos de impresión y equipos muy sofisticados. En este momento en el Ecuador existe la más alta tecnología con relación a actividades de edición e impresión.

Esto se ha dado fruto de la necesidad de preparación para hacer frente a la apertura y el ingreso de imprentas de multicolores que permitan competir con los otros países de la región tanto en calidad como en tecnología, servicios y precios.

El producto ecuatoriano es considerado a nivel internacional de muy buena, incluso se puede considerar al producto gráfico ecuatoriano como un producto de exportación no tradicional, ya que el punto interesante es que tiene un valor agregado importante.

Es muy positivo que se haya abierto la mentalidad de los gráficos; surgirán los que han reciclado sus imprentas y van al paso con la modernización. Se está creando un alto nivel de competencia, que se basa en la calidad de la

³⁹ ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.

impresión, la empresa que no tiene buena impresión no tiene nada en este mercado competitivo.

Hay que aprovechar las ventajas comparativas que son tanto la mano de obra como la calidad.

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

La calidad está dada por la tecnología en la impresión. La tecnología ya no es un requisito sino una obligación, la tecnología avanza muy rápido y se necesita de una actualización constante, lo que puede considerarse negativo.

Hay pequeñas imprentas que no tienen acceso a la tecnología. Surge solamente el que puede acceder a líneas de crédito para reconvertir su equipo, es necesario un esfuerzo muy grande.

Hay personas que creen que este factor no va a afectar a pequeños impresores porque éstos ya tienen sus mercados establecidos, se ven afectados los que no son eficientes, y los que tienen tecnología no necesariamente son eficientes pero es un elemento importante.

Otra desventaja que es importante señalar es que por las restricciones arancelarias, tienen que tener stocks de materia prima altos.

Las imprentas generalmente importan casi el 100% el material para su producción. En este caso, un punto en contra es que, como en el país no

existen molinos de papel, hay que hacer los pedidos del material y su envío puede tardar hasta 3 meses.

Es por esa circunstancia que en varias ocasiones las imprentas se unen para poder entregar el trabajo a tiempo.

El costo de la energía eléctrica es otro punto en contra, y que también acrecienta los costos.

3.3.5 Recurso Humano

Es necesario un personal más preparado. Hay claros indicios en el Ecuador que está tomando esta actitud de prepararse tanto en tecnología como en personal.

Las imprentas están capacitando al personal, los obreros están recibiendo cursos. Están autocapacitándose ya que en el país al momento no existen los centros de capacitación acordes con las necesidades del sector.

Muchas de las pequeñas y medianas empresas de este sector son empresas de tradición familiar que aseguran que dentro de cada familia corre tinta por sus venas.

3.3.6 Presencia del Marketing

Aproximadamente más del 50% de las empresas sostiene que conoce los gustos del consumidor y los hábitos de sus clientes y que, asimismo, sabe la calidad y los precios de la competencia, sin embargo, este aparente dominio de las características del mercado no estaría sustentado técnicamente, pues tan sólo el 30% afirma que realiza investigaciones de mercado.

TABLA N° 8

ASPECTOS DE MERCADEO SEGÚN CIUU

CIUU	ACTIVIDAD	Realiza investigación de mercados?		Sabe cómo exportar?		Conoce los gustos de los consumidores?		Conoce la calidad de los productos de la competencia?		Conoce los precios de los productos de la competencia?		Conoce los hábitos de compra de sus clientes?		Presta servicios de post venta?		Ofrece garantías de calidad por sus productos?	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
31	ALIMENTOS	61,1	38,9	37,9	62,1	91,1	8,9	91,2	8,8	90,9	9,1	82,8	17,2	44,6	55,4	82,5	17,5
33	MADERA Y MUEBLES	52,6	47,4	65,5	34,5	94,6	5,4	93,0	7,0	87,7	12,3	85,7	14,3	62,5	37,5	82,5	17,5
34	PAPEL E IMPRENTA	56,9	43,1	47,4	52,6	89,5	10,5	89,7	10,3	78,6	21,4	86,0	14,0	56,1	43,9	87,0	13,0
35	PRODUCTOS QUÍMICOS	62,5	37,5	46,4	53,6	91,1	8,9	95,5	4,5	91,1	8,9	92,8	7,2	60,4	39,6	90,2	9,8
36	MINERALES NO METÁLICOS	46,7	53,3	30,0	70,0	82,0	18,0	83,6	16,4	79,0	21,0	72,6	27,4	47,5	52,5	72,9	27,1
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	53,8	46,2	36,0	64,0	85,3	14,7	89,2	10,8	83,7	16,3	79,2	20,8	70,4	29,6	87,3	12,7
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	54,8	45,2	34,3	65,7	96,4	3,6	92,7	7,3	89,1	10,9	88,8	11,2	48,9	51,1	85,2	14,8
329	CUERO Y CALZADO	65,4	34,6	50,0	50,0	92,3	7,7	88,9	11,1	81,5	18,5	84,6	15,4	60,0	40,0	80,8	19,2
Total		56,6	43,4	40,7	59,3	90,2	9,8	91,0	9,0	86,6	13,4	84,2	15,8	56,5	43,5	84,7	15,3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ministerio del Comercio Exterior⁴⁰

⁴⁰

3.3.7 Proveedores y Clientes

TABLA N° 9

PROVEEDORES GRÁFICOS

EMPRESA	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
PRODUPELMA	2528699 - 2905851	AV. AMÉRICA N17-123 ENTRE BOGOTÁ Y CARACAS	PAPELERA
COMERQUIMICORP	2527465 - 2557681	VERSALLES N17-190 Y ASUNCIÓN	INSUMOS - QUÍMICOS
GRAPHIC SOURCE	2950849 - 2285507	BENALCÁZAR N11-285 Y GUATEMALA	MAQUINARIA E INSUMOS
PROPANDINA	2486215	CALLE DE LOS ARUPOS E5- 84 Y AV. ELOY ALFARO	PAPELERA
HEIDELBERG	2559407	FOCH E9-94 Y TAMAYO	MAQUINARIA
ANDIPAPEL	2482253	CALLE 40 N73 LOTE 10 ES- 164 Y ELOY ALFARO	PAPELERA
FERROSTAAL	2524779	TOLEDO 24-750 Y VALLADOLIT	MAQUINARIA
SIGN SERVICE	2540524	América N34-S12 y Francisco Hernández de Girón	INSUMOS IMPRESIÓN GRAN FORMATO
PAPELERIAS	2409933 - 2407399	10 DE AGOSTO N53-42 Y CAPITAN BORJA	PAPELERA
ARCLAD	3500-100 Ext 110	José Andrade Oe1-298 y Juan de Celis	ADHESIVOS
MULLER MARTINI	2455052	JUAN GONZÁLEZ E3-30 E IGNACIO SANTA MARÍA EDIFICIO METROPOLI	MAQUINARIA TERMINADOS GRÁFICOS
GLOBAL GRAPHIC	2543313 - 2525580	MARIANA DE JESÚS NE- 340 Y ALEMANI ESQ.	MAQUINARIA
MECANOGRÁFICA	2528605 - 2556391	AMAZONAS N31-50 Y MARIANA DE JESUS	MAQUINARIA REPUESTOS
GRAFINAL	2224602 2544664	SELVA ALEGRE 1161 Y MANUEL DE URTRERAS	MAQUINARIA REPUESTOS

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cámara de la Pequeña Industria de Quito

Con respecto a los clientes del Sector surge una interrogante relacionada ya que la industria gráfica se encuentra vinculada en TODAS las áreas productivas; ya sea en una hoja, en publicidad, en promoción, en productos finales (cajas)., siempre cualquier empresa o persona natural será cliente, sin embargo dependiendo de la actividad de cada empresa se podrá identificar quien es potencial cliente.

Así por ejemplo, en una empresa dedicada a impresión en gran formato (gigantografías) su potencial cliente será una empresa de publicidad o un evento importante en la ciudad que requiera de promoción y su cliente secundario será cualquier persona natural o jurídica que requiera el servicio (Banner, Roll Up, Gigantografías).⁴¹

3.3.8 Tipos de Financiamiento

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

Las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en sus actividades de edición e impresión se financian de dos maneras:

⁴¹ ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.

Fuentes Propias

Estos fondos pueden tener origen en las utilidades generadas por las empresas una vez iniciada la actividad, y constituyen una fuente importante de financiamiento. También las empresas pueden recibir aporte de los dueños en forma de capital, producto del ahorro personal, o también de familiares o amigos, sin necesidad de recurrir al ahorro externo.

Fuentes Externas

Los proveedores mediante el otorgamiento de plazos de pago para la compra de bienes, son una fuente de financiamiento.

El Estado, tanto nacional o provincial, puede ofrecer alternativas de financiamiento, a partir de sus políticas de apoyo a las micro y pequeñas empresas. Generalmente son programas que tienden a dar soporte a la inversión en bienes de capital, activos de trabajo, incorporación de procesos de calidad e innovación tecnológica. Los créditos se otorgan a tasas de interés subsidiadas, notablemente inferiores a la que ofrecen los bancos privados.

Las empresas pueden acceder al financiamiento por parte del Estado a través de programas de capacitación y asesoramiento gratuitos o arancelados. Estos últimos tienen la particularidad de que el monto del servicio puede ser descontado en parte o en su totalidad, de los tributos que debe pagar la empresa.

Uno de los inconvenientes que tienen los pequeños empresarios para acceder al crédito, es la dificultad para presentar garantías que respalden la operación.

Los Bancos representan una de las principales fuentes de financiación externa para las pymes, en particular cuando superaron la etapa de iniciación y las utilidades no son suficientes para autofinanciarse.

Muchas veces las empresas están limitadas en su capacidad de obtener préstamos, porque el valor de sus activos o el monto de su capital societario, no cubre los requisitos de Patrimonio Computable en relación al crédito solicitado.

Motivo por lo cual el Gobierno presto a ayudar a la pequeña y mediana empresa se unió al programa FONDO PYME, que es un cofinanciamiento Belga para las pymes de los países en vías de desarrollo.

Con el fin de apoyar la creación y el desarrollo de las empresas en países en vías de desarrollo, BIO (development through investment) ha creado, con los recursos facilitados por el Ministerio de la Cooperación para el Desarrollo, un instrumento financiero adaptado a sus necesidades: el Fondo PYME para el desarrollo del sector privado.

BIO examina la estructuración del proyecto, su viabilidad técnica y financiera y su contribución al desarrollo económico y social de un país. Para éste último aspecto, se requerirá la opinión de organizaciones con experiencia en la materia en el país respectivo.

La empresa local deberá contar con una gestión competente y ser rentable o, cuando se trate de una empresa nueva, deberá presentar serias perspectivas de llegar a serlo en un futuro próximo. Ya sea existente o de nueva creación, la empresa local deberá poder demostrar que necesita un refuerzo de sus capitales permanentes para el desarrollo de sus actividades. La viabilidad técnica y financiera de la empresa deberá estar reflejada claramente en el plan de negocio, ya que éste constituye la pieza clave de la evaluación.

Finalmente, para garantizar la sostenibilidad de la inversión, los diferentes socios del proyecto serán evaluados, no solamente por sus prestaciones económicas y por su grado de compromiso financiero en el proyecto, sino además por su comportamiento en materia de dirección de empresa y de respeto de las normas sociales y medioambientales. La acción del sector privado debe inscribirse en el marco de un desarrollo sostenible, es decir, tomando en consideración las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.⁴²

3.3.9 Alcance Comercial

La aparición de nuevas revistas en el país y el auge de las ventas por catálogo permitió que el sector gráfico nacional tuviera nuevas oportunidades de negocio. Las imprentas trabajaban a toda velocidad para lograr atender a los clientes, que aumentan cada día. En algunos casos debieron extender sus horarios laborales por los pedidos que llegaron a última hora.

⁴² ECUADOR. COOPERATIVA BELGA DE DESARROLLO. (2009). [www.fabec.org.ec/pdfs/Bio_Fondo%20PYME.pdf]. *El fondo PYME*.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son fundamentales para promover el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Contribuyen en forma esencial al desarrollo sostenible y a la lucha contra la pobreza. Para poder desempeñar esta labor en forma activa, principalmente requieren de capital y conocimientos.

Desde que se instaló la primera imprenta en Ambato (1754), el sector gráfico se ha convertido en un motor importante de la economía nacional. Sus productos se reflejan a diario en los periódicos, revistas, libros, folletos.

Por ese repunte tecnológico, la industria gráfica dentro del mercado ecuatoriano tiene bastante competencia.

3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global

Los altos costos de la materia prima, la electricidad y la mano de obra, vuelven cada día más difícil la competencia para la industria gráfica ecuatoriana.

Las empresas de Colombia y Perú elaboran los mismos productos, con similar tecnología, pero a precios más bajos.

Igualar su oferta no es fácil, sobre todo si se considera que estos países cuentan con sus propios molinos de papel, mientras que Ecuador debe importar el material. La industria gráfica es un sector de la economía ecuatoriana que utiliza casi el 100% de sus insumos de otros países.

Solo en papel se adquirió el año pasado 361 millones de dólares, que los proporcionó principalmente Estados Unidos. El primer rubro fue el kraft, que sirve para la elaboración de cartones. El país del norte provee también papel bond y cartulina, pero en menores montos. También se adquieren en Colombia.

En el caso del kraft, el couché, el cartón, cartulina y otros, el gravamen está entre 5%, 8% y 15%, según consta en el Ministerio de Comercio Exterior.

A esto se suma que las máquinas también se importan, al igual que la tinta y las placas.

Para hacer frente a los obstáculos, las compañías del sector han optado por aumentar su productividad. No es fácil si se considera que deben afrontar una mano de obra que llega a ser hasta un 20% más cara que en Colombia y Perú. Un producto elaborado en los países vecinos puede ser un 10% más barato que uno ecuatoriano.

Dentro de la crisis que atraviesa el sector es un sector optimista y que se está preparando para enfrentar la apertura, son pocas las que están siendo reconocidas pero ya aparecen las industrias. La tecnología ha jugado un rol importante en definir las empresas que liderarán el mercado.⁴³

⁴³ ECUADOR. DIARIO EXPRESO. EXPLORED, ARCHIVO DIGITAL DE NOTICIAS. (2005). *La industria gráfica crece pese a costos.*

3.3.11 Responsabilidad Social

Las pequeñas y medianas empresas del sector de las actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones, tiene un compromiso de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida, y así poder encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo y el impacto ambiental y social de sus actividades. Es así que las empresas del sector se consideran fuentes activas de generación de empleo para la sociedad, además de brindar constante capacitación a sus empleados para que sus tareas sean realizadas con altos niveles de eficiencia, este es un sector que tiene contacto directo con la tecnología y es el factor humano quien debe estar atento a los constantes cambios de esta.

La calidad de vida laboral, el medio ambiente; la comunidad donde está instalada la empresa; el marketing para desarrollar una comercialización responsable; la ética empresarial. Bajo este concepto de administración se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

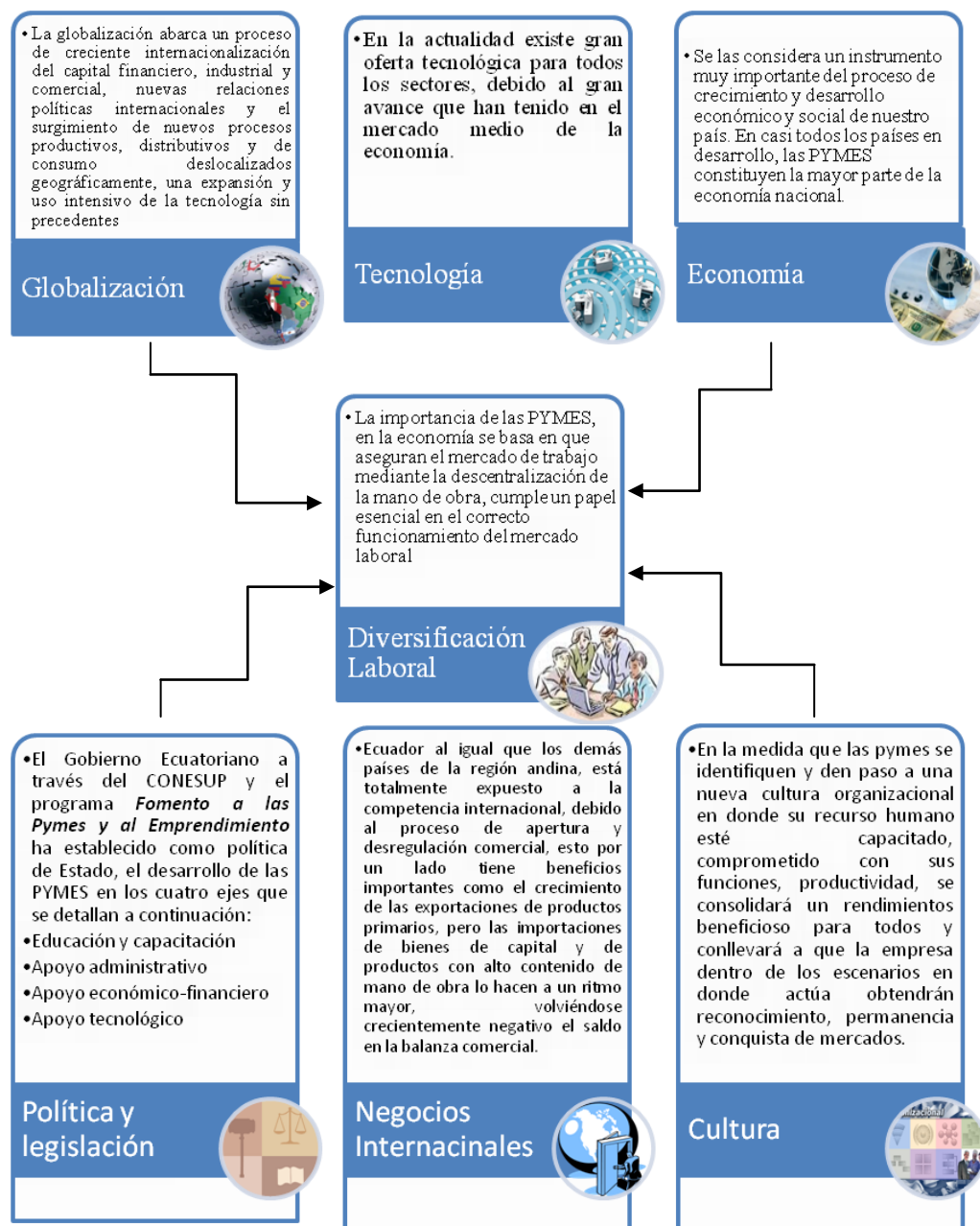
Las empresas que pertenecen al sector han tenido iniciativas gremiales, con objetivos de ayuda a la comunidad, con la implementación de proyectos sociales. Otra oportunidad de inversión es el manejo de desechos sólidos aplicando en la industria procesos de reciclaje de materiales, en lo que se

refiere a papel y cartón. Además el sector invierte capital en la aplicación de tecnologías más limpias.

La Responsabilidad Social Empresarial en el sector gráfico tiene como finalidad reconocer la importancia de generar valor económico social, cultural, y ambiental de las actividades productivas, de servicio y del Comercio, precautelando no solo sus intereses sino también los de todos aquellos que se relacionan con ellos.

GRÁFICO N° 9

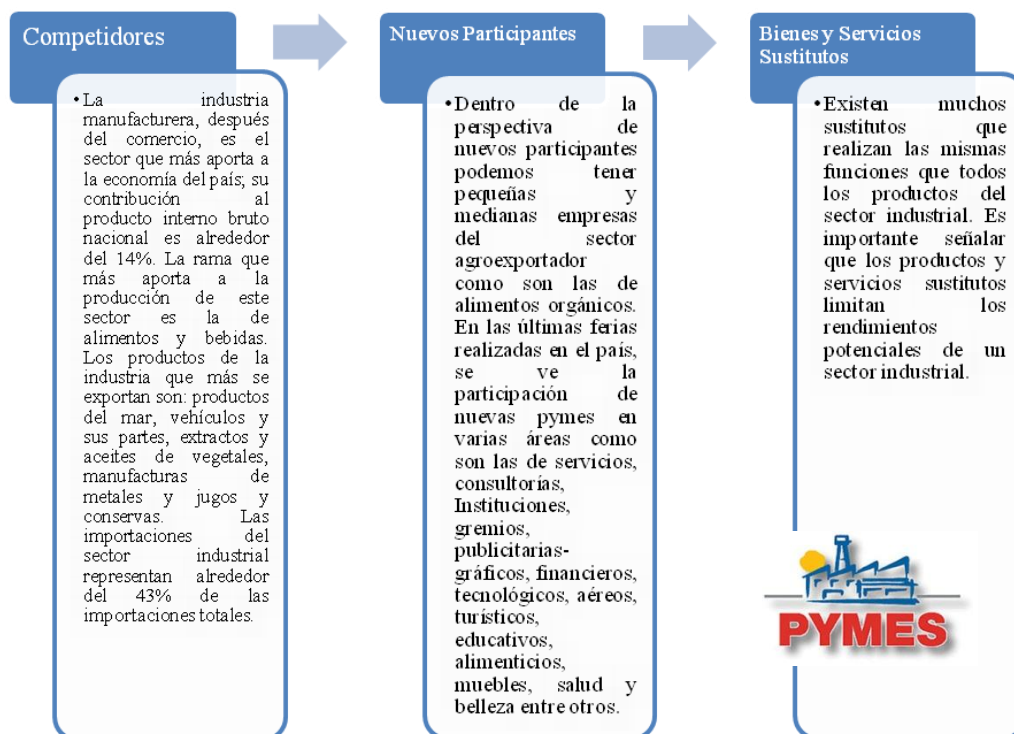
Entorno Global PYME



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 10

Fuerzas Competitivas del Sector Industrial



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYME's

En gran cantidad de PYMES, la misma persona cubre los roles de accionistas, director y gerente general. Siendo que la gerencia general está en la cima de toda organización, es la responsable de los destinos de la empresa. El valor agregado que debe proporcionar esta gerencia es vital y no es sustituible por el de cualquier otra gerencia.

La base fundamental de cualquier entorno institucional en el sector de la PYME reside en el comportamiento de los dueños – gerentes. Si éstos no se encuentran lo suficientemente concientizados y entrenados para efectuar los distintos cambios, la efectividad de las medidas que se puedan adoptar por los otros actores será muy limitada.

Es común en las PYMEs que se haga difuso el límite entre los roles de propietario y de gerente. Son habitualmente aceptados como sinónimos vocablos que aluden a la propiedad tales como dueño, titular propietario,

socio o accionista como otros que aluden a la función de administración tales como gerente, administrador, responsable, presidente o director.

Dentro del desarrollo funcional y estructura de las PYMEs, se pueden hacer comparaciones según cuatro componentes representados, así:

Cuadrante I

Son empresas que tienen una infraestructura simple, y con funciones excesivamente concentradas. El dueño gerente de la industria lleva toda la responsabilidad del manejo tanto administrativo como técnico de la empresa. En general, son empresas que han comenzado de un núcleo familiar, y su volumen de demanda las ha hecho crecer, pero no desarrollarse propiamente. Muchas empresas informales también se encuentran en esta categoría, más por accidente que por un principio de crecimiento. En este cuadrante se pueden encontrar especialmente las que se conocen como empresas jóvenes del sector de la construcción, así como del sector primario de confecciones tanto de textiles como de pieles y cueros, produciendo bajo pedidos para comerciantes tanto detallistas como mayoristas.

Cuadrante II

Son el distintivo de empresas pequeñas o medianas, en especial aquellas que tiene más de 10 o 15 años de funcionamiento. De una estructura funcional concentrada y rígida, como las del cuadrante I, que ha

permanecido a través del tiempo, el crecimiento de su infraestructura ha alcanzado cierto nivel de desarrollo y se ha introducido ciertos elementos que facilitan el mejoramiento de las operaciones y sus mercadotecnia y ventas, pero sin un proceso adecuado, y concomitante con el desarrollo que debería haberse seguido desde el punto de vista funcional. Es decir que, aunque su infraestructura ha crecido, y en muchos casos ha habido una expansión de la planta, los otros aspectos funcionales mencionados anteriormente se manejan de una manera concentrada y con poca delegación de estas funciones a otros empleados o técnicos de las empresas. El proceso de toma de decisiones es concentrado y en poca o ninguna participación de personas internas o externas ajenas a la gerencia de la empresa.

Cuadrante III

Aquí se pueden señalar aquellas empresas donde a diferencia de las indicadas anteriormente, presentan una infraestructura simple, pero con áreas funcionales donde la delegación y baja concentración de poder decisorio recaen sobre una persona diferente a quien lleva la gerencia de la empresa. Además se caracterizan por tener un número reducido de trabajadores, quienes la mayoría de las veces son profesionales de muy alto nivel. En este grupo se pueden señalar en especial industrias de servicios, tales como las de asesoría y consultoría y aquellas dedicadas a la elaboración de trabajos específicos de reparación de maquinaria y equipo, como también industrias donde las nuevas tecnologías de información están forzando esquemas organizacionales diferentes, como

en el caso de teletrabajo, telecomunicaciones, o laboratorios químicos o farmacológicos de diagnóstico.

Cuadrante IV

La infraestructura y sus aspectos funcionales alcanzan una adecuada armonía, impuesta por las condiciones de competitividad internacional, sobre todo porque son empresas exportadores. Como lo señalan algunos autores, conviene también considerar el tema específico de la dualidad entre las microempresas y pequeñas y medianas empresas. Si bien las primeras se relacionan por lo general con el sector informal, existe la posibilidad de que una de ellas se desarrolle y alcance dimensiones realmente empresariales y competitivas. Por ello es importante promover vínculos más estrechos entre empresas pequeñas y medianas y las microempresas, fomentar que éstas se incorporen gradualmente en la economía formal y con ello incrementar el carácter profesional y la productividad del sistema, esto permitirá contar con unidades productivas a las cuales subcontratar y disponer de una oferta de servicios eficiente.⁴⁴

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. Subsector Actividades de Impresión

Dentro del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de reproducción de grabaciones, se considera que la infraestructura de la

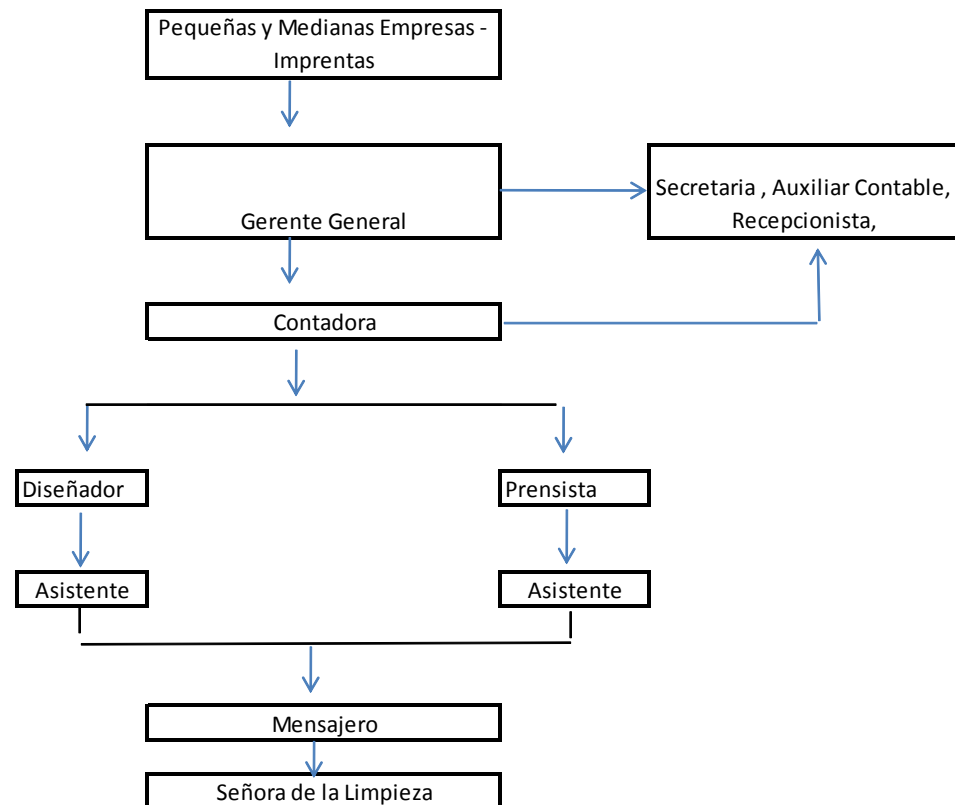
⁴⁴ COOPERACIÓN INTERNACIONAL - AECI. (1999). *Pymes Escenario de Oportunidad en el siglo XXI*. Primera Edición. pp. 105-107.

empresa puede encontrarse entre tener una infraestructura simple con un diseño de taller modesto, área física limitada y generalmente compartida con algunas actividades bien personales o familiares y un sistema de orden de pedidos, mercadeo y distribución de carácter muy local; o infraestructura desarrollada con un taller con diseño un poco más elaborado, algún tipo de oficinas administrativas y sistemas de distribución y mercadeo de una envergadura más amplia.

La administración eficaz de este tipo de PYMEs, conducida por su dueño o por administradores profesionales implica, en este tercer milenio, tener siempre presente que el escenario muta y se transforma de continuo y que es la inteligencia empresarial la única que asegurará la viabilidad de la misma.

Las empresas del sector gráfico son empresas que varían entre empresas pequeñas a empresas medianas en las cuales sus niveles gerenciales no están bien marcados, debido al que la mayoría de ellas son empresas de núcleo familiar en las que el dueño se convierte en administrador, y será él el único gerente de la empresa.

Según algunas investigaciones realizadas al sector, poseen una estructura organizacional como se detalla a continuación:

GRÁFICO N° 11

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Las funciones del Gerente General vienen desde la antigüedad con la “tierra, capital y trabajo”, y al pasar de los tiempos estas funciones se han dado por el instinto, la habilidad, los conocimientos, la experiencia y, sobre todo, la capacidad de resolver que tenga el conductor de la organización.

Si se quieren enumerar las funciones estratégicas que hacen al puesto de “Gerente Pyme”, se pueden mencionar las siguientes:

- Tener la “visión” de la empresa. Es decir: poder mirar a futuro y llevar a su organización a seguir ese camino.
- Definir y reformular, toda vez que crea conveniente, los objetivos de la organización en general y de cada área en particular, en perfecta concordancia con la visión estratégica.
- Analizar y comprender lo que sucede en el contexto de la empresa. Es decir, con el mercado proveedor, gustos del consumidor, situación política, económica, social, del sector en particular, etcétera.
- Analizar y comprender lo que sucede en el “intexto” de la empresa: con las cuestiones internas de comunicación, autoridad, liderazgo, métodos, sistemas y procesos.
- Conjugan ambos análisis en busca de nuevas oportunidades de negocios.
- Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar todo lo que ocurre en la empresa.
- Planear, gestionar y controlar la imagen institucional de su empresa en el mercado.

- Actualizarse permanentemente tanto en cuestiones de saberes específicos de su sector industrial, como en cuanto a herramientas administrativas en general.
- Conocerse a sí mismo, y conocer sus propias fortalezas y debilidades, sabiendo a partir de ello buscar la ayuda necesaria en tiempo y forma para todo aquello que no pueda resolver solo.⁴⁵

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. Subsector Actividades de Impresión

La función básica de un administrador o Gerente General del sector objeto de estudio, es básicamente la de asegurar el crecimiento empresarial. En pos de ese objetivo es primordial disponer de recursos materiales y cuenta con la posibilidad de coordinar el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa.

Es función primordial del gerente lograr transmitir y difundir a toda la organización la visión empresarial, generando la adhesión de sus integrantes y logrando cohesión entre ellos.

Hará veces de docente, de capacitador, de consejero asumiendo los desafíos de la época a partir de la capacitación permanente, tanto la suya

⁴⁵ N., SETZES. (2005). [<http://www.aftermarket.com.ar/index.php?act=vernota¬a=161>]. *Las Funciones del Gerente Pyme.*

como la de los subordinados. Como medio para preparar a su empresa para aprovechar fortalezas y oportunidades y reducir o eliminar debilidades y amenazas.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES's

Los gerentes funcionales son aquellos gerentes responsables de una sola actividad de la empresa.

Los gerentes funcionales supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, y mercadotecnia o producción. Por ejemplo, el jefe de un departamento de nómina es un gerente funcional. Esta persona no determina los salarios de los empleados, como podría hacerlo un gerente general, pero se asegura que los cheques de nómina se expidan a tiempo y en las cantidades correctas. Por lo general, los gerentes funcionales tienen una gran experiencia y práctica técnica en las áreas de operación que supervisan. Su éxito como gerentes se debe en parte al conocimiento específico que tiene acerca del trabajo que hacen las personas a las que supervisan, los problemas que probablemente enfrentan esas personas y los recursos que necesitan para realizarlo en forma eficiente; requieren de las competencias de comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo y manejo de personal para llevar a cabo sus labores.

Una empresa pequeña o mediana tendrá uno o dos gerentes funcionales pero una empresa grande puede tener varios, cada uno a cargo de una empresa básica funcional relativamente independiente.

De lo anterior podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La administración se encuentra en todas las actividades humanas.
- Los administradores operan en diferentes niveles en una organización operativa y estratégica.
- Los administradores supervisan muchos tipos diferentes de actividades funcionales.⁴⁶

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. Subsector Actividades de Impresión

Desde el punto de vista funcional se puede indicar que estas empresas tienen sus funciones concentradas, y en este caso la administración del negocio recae en una sola persona, generalmente la propietaria, quien desempeña múltiples funciones desde el control de la producción, las finanzas, el mercadeo; o funciones delegadas, lo cual implica que hay cierta delegación de responsabilidades, y aunque el propietario sigue

⁴⁶ D., HELLRIEGEL. (2006). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Thomson. Décima Edición. p. 8.

ejerciendo la mayor influencia en cuanto a la toma de decisiones, otras personas cubren áreas específicas en producción, mercadeo, distribución y contabilidad.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

- **Robert Katz, 1986**

Robert L. Katz, identificó tres clases de habilidades administrativas. A esta quizá se pueda añadir una cuarta: la habilidad para diseñar soluciones.

- La habilidad técnica es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
- La habilidad humana es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
- La habilidad conceptual es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.

- La habilidad de diseño es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema.

- **Henry Mintzberg, 1989**

Henry Mintzberg identifica 5 talentos o habilidades que desde su punto de vista, parecerían ser especialmente significativos:

Mantenerse bien informado.- A lo largo de su trayectoria y su ascenso, el administrador concibe una red de fuentes de información en muy distintos departamentos. Cuida de cada una de estas fuentes y las mantiene activas, sin importar qué tan alto haya llegado dentro de la organización y cuándo la necesidad habrá de requerirlas, escudriña entre sus conexiones personales dentro de la organización con el fin de obtener más de una visión sobre algún asunto en particular.

Cómo enfocar tiempo y energía.- La segunda habilidad de un buen administrador consiste en saber conservar tiempo y energía para ocuparse de asuntos específicos, decisiones y problemas a los que necesita consagrar su atención personal. Usarán sus talentos en asuntos de los que considera van a tener, dentro de la compañía, un impacto significativo o mediano y largo plazo, asuntos en los que sus habilidades rendirán los mejores frutos. Bajo circunstancias normales se limitará a

perseguir tres o cuatro objetivos prioritarios durante un periodo cualquiera de continua actividad.

Jugar el juego del poder.- El administrador de éxito es sensible a la estructura de poder propia de su organización. Al considerar y ponderar cualquier propuesta significativa, es capaz de vislumbrar la posición que asumirán los diversos individuos y unidades de la organización, en una escala que va desde el absoluto y definitivo apoyo, hasta la decidida oposición. Por lo general, muchos aspectos de una propuesta cualquiera caerán dentro de esta área de indiferencia y es aquí donde el administrador sabe que debe actuar.

El arte de la imprecisión.- La cuarta habilidad consiste en saber cómo dotar a la organización de un sentido de dirección sin tener jamás la necesidad de comprometerse públicamente con un conjunto específico de objetivos. Sus objetivos son guías fundamentales de su reflexión y los modifica en la medida en que comprende más y mejor los recursos con los que trabaja y cuenta, así como la competencia y las cambiantes exigencias del mercado.

Salir del paso con un propósito.- La quinta habilidad es la más importante, aquí el administrador es capaz de reconocer lo inútil que es intentar impulsar paquetes completos de programas dentro de la organización. Evita los debates e intenta conjuntar elementos que podrían parecer incidentales y luego procede a integrarlos en un programa que se encamina, en parte cuando menos, hacia la realización

de sus objetivos. Su actitud se basa en el optimismo y la perseverancia. Una y otra vez se dice a sí mismo “Tiene que haber algunos elementos en esta propuesta que podamos capitalizar”.⁴⁷

- **Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymond E. Miles, 1996**

Las características y atributos que caracterizan a una carrera de gestión están cambiando a lo largo de la evolución en la estructura de organización. Las competencias que necesita un gerente exitoso en las organizaciones de hoy pueden ser los adecuados en las nuevas formas de organización del siglo 21. Sobre la base de un análisis de las tendencias de organización, así como en entrevistas y un cuestionario, que identifica la combinación de competencias necesarias para una exitosa carrera en las organizaciones empresariales del futuro. Se debe describir una nueva forma organizativa, la estructura celular y sus características de gestión.

Los gerentes de varias empresas de vanguardia, así como los miembros de la Asociación Internacional de Recursos Corporativos y Profesionales, y un grupo de ejecutivos de recursos humanos y reclutadores de ejecutivos, están de acuerdo en que las futuras carreras de gestión se basará en:

- Conocimiento basado en especialidades técnicas.
- La experiencia funcional e internacional.

⁴⁷ H., MINTZBERG. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice – Hall Hispanoamericana. Primera Edición. pp. 47-52.

- La competencia en el liderazgo de la colaboración.
- Auto capacidad de gestión.
- Rasgos personales de flexibilidad, integridad y confiabilidad.

Según el estudio de estos autores, se atribuye que las características de los gerentes dependen de la forma cambiante de las organizaciones, especialmente de las estructuras de redes modernas y diseños más futuristas. La evolución de las diferentes organizaciones ha impulsado los ingredientes y las rutas de las carreras de gestión. De hecho, es una línea de tendencia de las características del futuro profesional.

La estructura de las organizaciones dicta competencias básicas de gestión. Las organizaciones tradicionales se basan casi exclusivamente en los conocimientos técnicos y habilidades de sus directivos. La mayoría de los gestores, por ejemplo, esperan que le dedique toda su carrera en una especialidad técnica única, como la manufactura, ingeniería o de ventas. Sólo pocos altos ejecutivos fueron expuestos a los aspectos más generales de una empresa comercial, donde podría obtener una comprensión de todas las funciones empresariales y la forma en que interactúan para producir beneficios. Se espera que los gerentes y empleados de las distintas áreas funcionales sean autónomos para el ejercicio responsable de la autodirección y el autocontrol en la consecución de objetivos de la empresa. También se elaboran estructuras y sistemas para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.⁴⁸

⁴⁸ Allred BRENT B.; Charles C., SNOW y Raymond E., MILES. (1996). *Characteristics of Managerial Careers in the 21st century*. Academy of Management Executive. Volumen 10. p. 17.

- **Edgar H. Schein, 1978**

Según Schein, las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto gerencial son las siguientes:

Categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales y los valores e intereses del cargo u organización.

El segundo grupo de actividades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Po ejemplo la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración

ente los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. La última categoría descrita por Schein son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles como componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.⁴⁹

En resumen su propuesta se basa en:

- a) **Motivaciones y valores:** Se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia.

- b) **Habilidades y destrezas analíticas:** Lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre.

- c) **Habilidades interpersonales y de grupo:** Algunas veces se sobre simplifica esta área limitándola solo a habilidades de comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el

⁴⁹ A., RAINERI. (1998). *Habilidades gerenciales*. Revista ABANTE. Volumen 1. p. 217.

manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales. Es posible ampliar esta definición incluyendo las habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades para conducir negociaciones para manejar situaciones de conflicto intergrupales que puedan surgir.

d) Habilidades emocionales: Ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables.

- **Hall, 1996**

La gestión del conocimiento por sí mismo no es suficiente para las competencias de gestión. La teoría de gestión es una ciencia, las prácticas de gestión es un arte. Por lo tanto, para ser eficaz, el gerente debe desarrollar un conjunto de competencias profesionales:

Habilidades técnicas incluyen la capacidad del gerente para desarrollar y aplicar determinados métodos y técnicas relacionados con sus funciones. Habilidades técnicas del gerente también abarcan una familiaridad general y la comprensión de las actividades técnicas realizadas en su departamento y su relación con otras divisiones de la compañía. La especialización técnica del gerente, la educación formal, la experiencia, forman una base sólida para el desarrollo de habilidades técnicas.

Habilidades Administrativas, se refieren principalmente a la capacidad del gerente para gestionar. La gestión eficaz, por supuesto, refleja la capacidad de organizar, planificar, dirigir y controlar. Es la capacidad de construir un grupo o unidad funcional, para planificar, tomar decisiones, controlar y evaluar el desempeño, y por último a los subordinados directos mediante la motivación, la comunicación, y los lleva en una dirección determinada que ayudaría a la organización a lograr sus objetivos de manera más efectiva.

Los elementos básicos de las habilidades administrativas son la capacidad de buscar conceptos y eventos, la capacidad de recopilar, evaluar y procesar la información pertinente; la capacidad de distinguir las alternativas y tomar una decisión y la inventiva en la dirección de los demás y comunicar a éstos los motivos detrás de las decisiones y acciones. Las habilidades administrativas superiores, por supuesto, están relacionadas sobre la base de otras destrezas como la cognitiva y las habilidades conceptuales.⁵⁰

- **Sims y Lorenzi, 1992**

Otro estudio que plantea la disyuntiva entre la incertidumbre como una medida objetiva o perceptual, es de Lorenzi, Sims y Slocum, que parten de la idea de que las percepciones de los individuos están en condiciones tanto por sus características personales como por los estímulos objetivos

⁵⁰ M., BADAWY. (1996). *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists*. Segunda Edición. p. 30-31.

de la situación. Tras dos análisis empíricos en los que simulan diferentes condiciones de incertidumbre, la conclusión a la que llegan es que la incertidumbre percibida del entorno es el resultado de la combinación de estímulos objetivos, de características de los individuos y del grado de especialidad de la medida. Así las características individuales presentan un impacto más significativo si las medidas son más globales o generales. Mientras, cuando las medidas son más específicas, los estímulos objetivos no sólo son significativos sino más dominantes que las características individuales.⁵¹

- **Kouzes y Posner, 1990**

Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar identificadas en las investigaciones de Kouzes y Posner: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. Todas ellas representan acciones dirigidas por los líderes a través de las cuales éstos logran realizar cosas extraordinarias, es decir, obtienen logros fuera de lo común.

a) Desafiar el Proceso.- Incluye salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. Según Kouzes y Posner, por encima de todo el liderazgo implica la creación de una nueva forma de vida. Los líderes logran despertar la motivación

⁵¹ A., YÁNEZ. (2008). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas*. España: Universidad de la Laguna. p. 62.

intrínseca de la gente, de manera que los cambios tengan sentido de utilidad.

b) Inspirar una Visión Compartida.- La visión está relacionada con ver lo que otras personas no ven, es decir, implica el darse cuenta el ver las cosas con una perspectiva diferente, con otros ojos. En el fondo inspirar una visión compartida tiene que ver con lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. De manera de lograr esto, la visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y amor.

c) Habilitar a otros para Actuar.- El liderazgo ejemplar no se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo; el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión. De acuerdo a Kouzes y Posner (1997), habilitar a otros para actuar es una práctica de liderazgo que comprende estrategias o compromisos de fomentar la colaboración, promover metas cooperativas y confianza mutua, fortalecer a los demás, compartir el poder y la información.

d) Servir de modelo.- La práctica de liderazgo servir de modelo comprende estrategias o compromisos de dar ejemplo y obtener pequeños triunfos. Los líderes para lograr resultados extraordinarios deben servir de modelo a su equipo, esto amerita no solamente demostrar capacidades y aspectos cognoscitivos y técnicos, sino dar el

ejemplo a través de su conducta y esfuerzo implacable, constancia, competencia, y atención a los detalles.

e) **Brindar Aliento.**- La práctica de brindar aliento incluye estrategias de reconocimiento de las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, y celebrar los logros del equipo en forma regular. Hay que dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo.⁵²

- **Drucker, 1954**

Drucker afirma que el trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo. El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad.

En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.

⁵² A., ZAMORA (2008). *Prácticas del Liderazgo Exitoso*. Revistas Faces. Volumen XVII. pp. 162-172.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, de programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen que ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente.

El gerenciar requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, baso su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo.⁵³

- **Raineri y Fuch, 1995**

En los estudios realizados por Raineri y Fuchs (1995) es posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que deben tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:

a) Estructura del trabajo.- Las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.

b) Compromiso.- Los directivos deben ser capaces de comprender a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.

c) Adiestramiento.- Se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.

⁵³ P., DRUCKER. (2002). *La Gerencia Tarea, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: Librería El Ateneo Editorial. 2da. Edición. pp. 317-327.

- d) Reorientación de desempeño inadecuado.-** Los supervisores eficaces deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- e) Reconocimiento social.-** Los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- f) Manejo de Conflicto.-** Cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- g) Comunicación interpersonal.-** Se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- h) Equipos de Trabajo.-** Mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.⁵⁴
- **Barnard, 1983**

Para Barnard resulta claro que:

1. Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

⁵⁴ C., CAMPOMANES. (2002). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia*. Chile. pp. 9-10.

2. Asimismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
3. Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
4. Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.

Al describir las funciones de un ejecutivo para un eficaz funcionamiento organizacional, Barnard señala que los ejecutivos hacen “contribuciones” duales: a la unidad de trabajo y a la unidad ejecutiva, agregando que solamente dando cumplimiento a ambas en forma simultánea la organización va a operar integralmente. Otro aspecto interesante a tener en cuenta es la concepción de Barnard cuando sugiere que “no todo el trabajo de un ejecutivo es realmente trabajo ejecutivo”, puntualizando que el trabajo del ejecutivo sí tiene que ver con una especialización (sugiriendo que no es nada fácil y que no está al alcance de cualquiera) que él denomina “la de mantener la organización en funcionamiento”.

Esta función del ejecutivo de mantener la organización en funcionamiento implica:

- a) **Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.** En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que

se debe combinar con el esquema de reclutar un “contribuyente” apropiado. El talento de Chester Barnard, y ya a título de genio, sugiere que en su función el ejecutivo debe tener una visión “no tradicional” al tener en cuenta la organización formal e informal; para Chester la organización formal al emitir nuevas órdenes lo que en realidad está haciendo o mejor dicho debe hacer, es convalidar el hecho de que se haya logrado un acuerdo anterior (informal). Por lo tanto si el ejecutivo tiene interés en averiguar el origen de lo que sucede en la empresa, debe más bien concentrarse en los aspectos informales mucho más que en los formales.

b) Asegurar los servicios esenciales. Ya hemos visto que al centro del modelo de Barnard está la necesidad de coordinación sin la cual las empresas no pueden ser efectivas. Por ello aquí lo que busca Barnard es “traer a los participantes organizacionales dentro de una relación de cooperación con la organización” y al mismo tiempo evocar o inducir los servicios de dichas personas. Y esto no es tarea fácil de ninguna manera ya que tiene que ver entre otras cosas con: desarrollo, mantenimiento y corrección de sistemas de incentivos, educación y entrenamiento, desarrollo de una cultura y moral organizacional.

c) Formulación del “propósito” y de los objetivos. Esto no podía estar fuera del modelo de Chester Barnard de ninguna manera. Y para ponerlo en pocas palabras Barnard sugiere que está relacionado con asignar responsabilidad, es decir, delegando autoridad objetiva. Distingue claramente que la responsabilidad por las decisiones a largo

plazo descansa en el ejecutivo y en especial de los que están en la cúspide de la pirámide, pero que las responsabilidades por las acciones y actividades descansa en la base de la organización. Esto último hace indispensable que entre sus funciones el ejecutivo incluya la de adoctrinar a aquellos en los escalones inferiores respecto del objetivo global organizacional si es que queremos ver a la entidad como un todo.⁵⁵

- **Schneider B. y Bowen E., 1993**

Por estudios de investigación realizados por el Doctor Benjamín Schneider, profesor de la Universidad de Maryland, la valoración que hacen los trabajadores del clima del servicio no sólo representa a un indicador del grado de satisfacción de los usuarios, sino que también influye muy directamente en el rendimiento de la organización. Del mismo modo, la baja moral de los trabajadores de una organización, principalmente de servicios, constituye un buen indicador del rendimiento laboral y, en consecuencia, de la baja satisfacción del usuario durante un período de tres años, lo que implica una disminución considerable de los ingresos. Hay que señalar también la importancia de la capacidad del líder por animar la resonancia. En términos generales, cuanto más emocionalmente comprometido sea un determinado trabajo, más empático y comprensivo debe ser el líder.

⁵⁵ E., GAYNOR. (2008). [<http://theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/27-barnard-chester-i.html>]. *Autores y Consultores Claves en Comportamiento y Desarrollo Organizacional*.

Hay que resaltar que el clima emocional, no es el único factor de rendimiento y que las variables que determinan el éxito de una organización son mucho más complicadas. En la investigación anteriormente citada, el modo en que las personas se sienten trabajando en una determinada organización, da cuenta de entre el 20% y el 30% del rendimiento. Por lo tanto, el modo en que los trabajadores experimentan el clima en su organización depende de entre un 50% y 70% de las acciones del líder. El, más que cualquier otra persona, es el que pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo. Por otro lado, uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados.

En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes. Las emociones constituyen el efecto fundamental de un equipo que compromete a sus integrantes con una determinada organización. El modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En este sentido, los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de forma natural la resonancia y su pasión y entusiasmo lo transmiten a todo el grupo, alientan en sus subordinados cierto grado de bienestar que invita a compartir las ideas, aprender de los demás, asumir decisiones en grupo y hacer que las cosas funcionen.

De manera contraria el disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la sensación de hallarse desconectados de los demás. Lamentablemente muy frecuentemente sucede esto en el ámbito laboral. Este tipo de interacción genera severos estragos emocionales. Frecuentemente cuando el líder pierde el control y arremete verbalmente a sus empleados, la reacción inmediata es ponerse a la defensiva, eludir la propia responsabilidad y evitar en la medida de las posibilidades el contacto emocional. Son notorias las sensaciones de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral, como consecuencia del contacto diario con su trabajo.⁵⁶

- **Fandt, 1994**

Patricia M. Fandt cuenta con cuatro categorías de habilidades, según el cual las capacidades de gestión están interrelacionados y se reforzaron mutuamente como una red compleja.

Las habilidades de interacción, la resolución de problemas y la potenciación serían la clave, y el poder de la comunicación son considerados "de apoyo".

Las habilidades de Interacción incluyen habilidades interpersonales y de liderazgo, cuando el gerente trabaja productivamente con otros.

⁵⁶ I., ALFARO. (2005). *Tesis Maestría en Administración de Negocios. Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones.* pp. 47-48.

Las habilidades de resolución de problemas incluyen capacidad de percepción, planificación, organización y decisión. Un gerente de esta responsabilidad ha sido capaz de identificar, formular e implementar soluciones creativas a los problemas.

La capacitación técnica se demuestra cuando el administrador reconoce la necesidad de cambio y lleva a cabo el cambio. Por lo tanto, es necesaria una capacidad de acción, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Capacidad de comunicación se consideran de apoyo, significa la capacidad del administrador de una comunicación eficaz y efectiva, escritas, orales y de las interacciones interculturales.⁵⁷

- **MacKenty, Saillant y Berube, 1997**

En el caso de las grandes empresas internacionales con casa matriz en países desarrollados, el entrenamiento del personal ejecutivo en este tipo de habilidades parece ser una norma. Empresas como Daewoo, Xerox y Coca – Cola tienen programas de desarrollo de ejecutivos en que se enfatiza la adquisición de habilidades interpersonales, y emocionales. En éstas, las organizaciones, habilidades emocionales tales como la creatividad, flexibilidad, influencia positiva, creación de clima de equipo

⁵⁷ F., DÍAZ. (2008). [www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao.../novasinternacional.doc]. *Novas Competências e Gerência Internacional.*

y la formación de relaciones de respeto son comunes en sus programas de desarrollo de ejecutivos y líderes.⁵⁸

- **Otros**

Autores como, Garcia y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las

⁵⁸ S., MACKENTY; M., SAILLANT y E., BERUBE. (1997). *The Leadership Development Handbook*. LER Press, Lexington. Volumen I. p. 15.

interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.⁵⁹

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos, lo gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos. La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende el rendimiento individual y grupal.

⁵⁹ I., FERMÍN. (2009). [<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>]. *Gerencia y Gerente*.

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

Existe una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

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

Estudios realizados señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con lo que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario determinar cuáles son los elementos que

definen realmente el gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa.

Es importante señalar dentro del desarrollo organizacional a través de habilidades gerenciales, las habilidades directivas de administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio. El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas, plantea Drucker.

Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones- nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas, estructuras, etc- que le permitan que su organización se adapte- preferiblemente que se anticipe- a los cambios que pueden afectarle. *“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...”*. Estas conclusiones formuladas por Darwin hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.⁶⁰

⁶⁰ R., CLEMENTE. (2010). [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>]. **Habilidades Gerenciales.**

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

Evaluación 360° para medir las competencias de la Gerencia

Un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes para evaluar las competencias, es la “Evaluación 360°”. En este sistema se evalúa a una persona desde múltiples puntos de vista: su superior inmediato, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, además de su propia autoevaluación.

Otra gente puede también ser incluida en la evaluación tal como clientes externos o proveedores, dependiendo del tipo de trabajo que se realiza. En la mayoría de los casos la evaluación no es 180° (evaluación de jefes y colegas) o algo parecido, dependiendo de la cultura de la Organización. El punto importante, es obtener retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos de vista, a fin de eliminar la subjetividad del estilo tradicional de la evaluación, en el cual el jefe es juez y jurado.

La preocupación para que la evaluación 360° sea eficiente, es que requiere un ambiente de completa confianza de todas las partes involucradas en el proceso. Es vital que los límites de confiabilidad de los datos y el anonimato del evaluador están entendidos claramente y preservados todo el tiempo.

Los evaluadores y los evaluados deben confiar a la gente que tiene acceso a los resultados. Para proteger el anonimato, es mejor agregar más evaluaciones. Si la información se separa en diferentes grupos (superior, colegas, subordinados), es mejor tener por lo menos tres evaluaciones para cada grupo.

4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences)

Competencias Transversales entre Sectores y Ramas de Actividad (CROSS – OCCUPATIONAL COMPETENCES).

Tres fundamentos básicos:

Habilidades básicas: lectura; redacción; aritmética y matemática; expresión y capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas: pensar creativamente; tomar decisiones; solucionar problemas; procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información; saber aprender y razonar.

Cualidades personales: responsabilidad; autoestima; sociabilidad; gestión personal; integridad y honestidad.

Cinco competencias:

Gestión de recursos: tiempo; dinero; materiales y distribución; personal.

Relaciones interpersonales: participa como miembro de un equipo; enseña a otros; servicio a clientes/consumidores; despliega liderazgo; sabe negociar y trabajar con personalidades diversas.

Gestión de información: busca y evalúa información; organiza y mantiene los sistemas de información; interpreta y comunica información; usa computadoras para procesar información.

Comprensión sistémica: comprende interpelaciones complejas; entiende sistemas; monitorea y corrige desempeño; mejora o diseña sistemas.

Dominación tecnológica: selecciona tecnologías; aplica tecnología en la tarea; da mantenimiento y repara a equipos.

El informe fue elaborado por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), que es una asociación entre el Departamento de Educación y el de Trabajo y la Oficina de Gestión de Personal. Se basó en entrevistas y discusiones con un amplio grupo de informantes clave del mundo empresarial, sindicales, de la educación, de la academia y con insumos de especialistas en la temática (ACT, 1993). Se les pidió que identificaran las principales áreas de habilidades necesarias para obtener un empleo. Definieron dos grandes familias de habilidades: habilidades fundamentales necesarias en todos los trabajos como mínimo y las competencias, habilidades que distinguen al trabajador por haber alcanzado un perfil de excelencia. Estas áreas de habilidad definidas formaban parte de un nuevo tipo de estudio de puestos y tareas. Cincuenta puestos fueron analizados en cinco sectores de la economía, realizando entrevistas a 200 trabajadores. El objetivo del estudio era determinar la comprensión de la lista de habilidades y la importancia de las habilidades especificadas en la muestra de puestos. El resultado del estudio describe los detalles de cómo la tipología de habilidades se reflejaba en la

muestra de puestos que iba desde meseros hasta analistas en finanzas y cómo ciertas tareas pueden ser clasificadas según niveles de dificultad.⁶¹

A modo de ejemplo, se cita a continuación un modelo genérico de competencias gerenciales, elaborado por Richard Boyatzis.

TABLA N° 10

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

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

(*) Competencias mínimas.

Fuente: Adams, K. (1995/1996)

Elaborado por: Adams, K. (1995/1996)

Análisis Funcional como base de la competencia laboral

“El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa (NVQ) parte de la identificación de los objetivos principales de la organización del área de la ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe

⁶¹ SECRETARY'S COMMISSION ON ACHIEVING NECESSARY SKILLS - SCANS. (1992).

ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución.

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y estas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992).

En un enfoque de análisis funcional modificado, se propone un análisis de la competencia como una relación holística e integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas.

Una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias es el DACUM (Developing A Curriculum). Originalmente desarrollada en Canadá y popularizada en los Estados Unidos, especialmente por la Universidad de Ohio, los esquemas DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación (Wills, 1995). La metodología es altamente participativa y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños

grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente.

El método empieza por definir las principales funciones y/u objetivos. Acto seguido, estas funciones son colocadas en hojas de papel en un pizarrón. Después el grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza el trabajador en cada categoría amplia de función. Estas tareas a su vez son analizadas en términos del conocimiento y habilidad requerida y finalmente se les da un puntaje por frecuencia e importancia. El resultado es un listado de tareas y actividades para una función en especial, que puede ser utilizado para desarrollar contenidos de capacitación muy ligados a la función.

La metodología DACUM parte de tres supuestos básicos:

1. Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona.
2. Una forma efectiva para describir la función/puesto es la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto.
3. Todas las tareas/funciones demandan cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado.”⁶²

⁶² R., BOYATZIS. (2008). *Becoming a Resonant Leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, and sustain your effectiveness*. Wiley: USA. pp. 75-88.

4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

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

Ante este espectro tan amplio de alternativas, hay que seleccionar la esfera en que debemos concentrarnos. Para esto podemos orientarnos por la definición más general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”. Si partimos de esto, la esfera de mayor interés es la relacionada con las relaciones interpersonales. Según Robbins, "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente. Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales.

En las investigaciones de Goleman sobre la Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio". Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de

habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones- nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas, estructuras, etc.- que le permitan que su organización se adapte- preferiblemente que se anticipe- a los cambios que pueden afectarle. “Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen.”. Estas conclusiones formuladas por Darwin hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.

Chester Barnard nos sugiere que las acciones no son alcanzadas debidamente bajo el esquema de organización mecanicista mostrando la importancia de la comunicación. La comunicación es un mecanismo eficaz para “linkear” un propósito organizacional común con aquellos que están deseosos de cooperar con el mismo, lo que es logrado a través de dos distintos métodos: lenguaje tanto oral como escrito y por lo que Barnard denomina el “sentimiento observacional”. Podemos decir que el sentimiento observacional es la habilidad de percibir – por supuesto sin palabras – no solamente la situación que se confronta sino también la intención propuesta. Esto no es algo que el individuo trae consigo sino que más bien tiene que ver con experiencia y

entrenamientos especiales – que dentro de cierta continuidad en acciones coordinadas – permite a los distintos participantes organizacionales desarrollar reacciones y concepciones “tipo” para distintos tipos de situaciones. En cierta medida se puede sugerir que Chester Barnard fue un pionero en identificar lo que muchos años más tarde fue definido por Goleman como “inteligencia emocional”.

Teniendo en cuenta que la cooperación es la columna vertebral sobre la cual se puede desarrollar la eficiencia organizacional, y que ésta puede ser alcanzada a través de diversas “formas comunicacionales” que tienen a su vez sus propios límites, hay que tener muy en cuenta que el tamaño organizacional – y la correspondiente complejidad comunicacional – pueden determinar el crecimiento de la entidad. Las distintas unidades o sectores crecen al crecer el número de participantes organizacionales, y como consecuencia de su relación entre los distintos grupos, y la necesidad de mecanismos de intermediación, nuevos grupos emergen quienes agregan nuevas complejidades organizacionales que agregan restricciones a la eficiencia.⁶³

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quién es Edgar H. Schein

Edgar Henry Schein nació en 1928, fue educado en la Universidad de Chicago, y la Universidad de Stanford, donde recibió una maestría en

⁶³ A., CODINA. (2008). [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>]. *Habilidades Gerenciales*.

psicología, y la Universidad de Harvard, donde recibió su doctorado en la psicología social.

Su obra de consulta se centra en la cultura organizacional, desarrollo organizacional, consultoría de procesos y la dinámica de carrera. Entre sus clientes anteriores y actuales son las grandes empresas tanto en Estados Unidos y el extranjero, tales como Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI, Saab Combitech, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett -Packard, Exxon, Shell, Amoco, British Petroleum, Con Edison, el Consejo de Desarrollo Económico de Singapur, y el Organismo Internacional de Energía Atómica (sobre el tema de la "cultura de la seguridad»).

En la actualidad, es profesor de gestión en Sloan Fellows y miembro de Boards of the Massachusetts Audubon society y la Boston Lyric Opera. También es miembro de la junta asesora del Instituto de Operaciones Nucleares y la Calidad Ambiental de la Junta de Revisión de ConEdison en Nueva York.

Anteriormente, fue jefe de la Sección de Psicología Social de la Walter Reed del Instituto de Investigación mientras servía en el Ejército de los EE.UU. como capitán desde 1952 hasta 1956. Se unió a MIT Sloan School of Management en 1956 y fue nombrado profesor de psicología organizacional y la gestión en 1964.

De 1968 a 1971, el Dr. Schein era profesor de pregrado para la planificación del MIT, y en 1972 se convirtió en el presidente del Grupo de Estudios de

Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982. Fue honrado en 1978, cuando fue nombrado profesor Sloan Fellows of Management, un Presidente que ocupó hasta 1990.

Schein ha sido un investigador prolífico, escritor, profesor y consultor. Además de sus numerosos artículos en revistas especializadas, es autor de catorce libros, incluyendo la psicología del trabajo (3^a ed., 1980), Carrera Dinámica (1978), Cultura Organizacional y Liderazgo (1985, 1992, 2004), Proceso de Consulta vol. 1 y vol. 2 (1969, 1987, 1988), Proceso de Consulta Revisited (1999), y La Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa (1999). El Dr. Schein escribió un análisis cultural de la Junta de Desarrollo Económico de Singapur titulado El pragmatismo (MIT Press, 1997) y ha publicado un análisis de la caída de Digital Equipment Corporation. Fue co-editor con el fallecido Richard Beckhard de la serie de Addison-Wesley de Organización para el Desarrollo, que ha publicado más de treinta títulos desde su creación en 1969.

El Dr. Schein ha recibido numerosos honores y premios por sus escritos, más recientemente con el Lifetime Achievement Award de la Sociedad Americana de Directores de Formación (2000), el Everett Hughes Cherington Premio a la Carrera de Becas de la División de Carreras de la Academia de Gestión (2000), y el Premio Marion Gislason al Liderazgo en Desarrollo Directivo de la Escuela de la UB de la Dirección Ejecutiva de Desarrollo Mesa Redonda (2002).

Schein ha hecho una marca de renombre en el ámbito de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo desarrollo de las carreras, proceso de consulta del grupo, y la cultura organizacional. Generalmente se le reconoce con la invención del término " cultura empresarial."⁶⁴

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.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan.

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

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

⁶⁴ JOHN WILEY & SONS, INC. (2006). [<http://www.careeranchoronline.com/SCA/ESabout.do?open=es>].
About Edgar Schein.

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

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

3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza

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

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

Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros,

Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “**Modelo Complejo**”.

Ahora bien ¿sobre qué conceptos se sustenta este Modelo Complejo de Edgar Schein? ¿Qué variables diferenciales son las que toma en cuenta Schein a diferencia de otros expertos en cambio, eficiencia y desarrollo organizacional?

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

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

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

III. Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. El ingreso a la

organización, como también cuando es trasladado a otra posición dentro de la empresa, requiere que el incumbente tenga en cuentas que en el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

IV. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día. Es muy usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulse de la empresa. En el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional” se hace referencia al dilema que vive el

participante organizacional cuando lo que “tiene en la cabeza” no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (en muchas grandes corporaciones los jóvenes profesionales tienen en su cabeza que pueden llegar a ser presidentes de la corporación, algo a lo que acceden muy pocos; la gran mayoría ni siquiera permanece más de 3 años después de su ingreso a la organización).

V. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

VI. La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a “reconocerse” – en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado

mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones que pueden ser apoyadas con algo de ayuda externa.

Es desafortunado que las sugerencias de Edgar Schein no sean adoptadas por las empresas consultoras “grandes en tamaño” que hacen uso de prácticas bajo las opciones de “médico-paciente” y “de compra” donde el aprendizaje organizacional y de sus miembros se ve postergado y de este modo dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.⁶⁵

4.3.3 Habilidades Propuestas

- **Habilidades Analíticas**

La habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre. Grupo de habilidades identificadas por Schein, las mismas que se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

⁶⁵ H., ARÉVALO. (2007). [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html>]. *El Desarrollo Organizacional según el “Modelo Complejo” de Edgar Schein.*

Las habilidades analíticas cuentan con las siguientes subhabilidades:

- **Aprendizaje continuo.-** Llegar a desarrollar el aprendizaje organizacional es una forma de trabajar en la organización a favor de una adaptación constante a los cambios, valorando las personas, con sus conocimientos, y la información que la organización necesita. Es un formato de organización que se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados sólo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización. La definición básica sería: la organización de aprendizaje es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, compartiendo globalmente la información y experimenta en sí misma una transformación continua.⁶⁶

- **Evaluación de alternativas.-** Subhabilidad que permite encontrar y analizar la viabilidad de las soluciones, o la elección entre dos o más alternativas en base a opiniones, juicios de valor o criterios de elección debidamente sustentados.

- **Configuración y abstracción de situaciones.-** Es la subhabilidad que permite analizar las situaciones de manera separada, diferenciada y

⁶⁶ J., WALES. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_aprendizaje]. *Organización de Aprendizaje*.

segmentada, para poder así comprender la esencia de cada una de ellas.

- **Visión Prospectiva.-** Se enfoca a la importancia de la visión estratégica que debe servir a toda organización como parte fundamental de visión de futuro organizacional. Subhabilidad que permite enfocarse y enfocar a la organización hacia una proyección positiva, y de crecimiento derivada de la prosperidad de los negocios.

- **Toma de decisiones.-** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles para resolver diferentes problemas que se puedan presentar, o para aprovechar oportunidades de mejoramiento y crecimiento. Los gerentes son tomadores de decisiones, de hecho son estas uno de los roles principales de los gerentes. Para la toma de decisiones se necesita definir los propósitos de esas decisiones, evaluar las opciones cada una con sus pro y contra, escoger la mejor opción en base del análisis, y ejecutar la decisión tomada, como un plus se debe hacer una evaluación de resultados y un control de la orientación de esas decisiones, con la finalidad de evaluar si se está obteniendo lo que efectivamente se esperó.

- **Capacidad para obtener información relevante.-** Es la Subhabilidad que permite obtener información que posee fuerza de argumentación, y es soportada por evidencias que permitan ver la veracidad de la misma, y analizarla para poder descartar información irrelevante y superficial filtrada en la recolección de los datos.

- **Creatividad e Ingenio.-** Es la subhabilidad que permite la creación de ideas apropiadas, útiles y viables, la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, o sea a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas y las posibles soluciones; y el ingenio con el cual se pueda crear ventajas competitivas a través del aprovechamiento de oportunidades de negocio.

- **Autoevaluación.-** Se define principalmente como una forma de evaluación interna orientada esencialmente al mejoramiento de la calidad. También se la define como la subhabilidad que impulsa a la reflexión participativa.

- **Capacidad de decisión.-** Es una de las competencias más relevantes del ser humano, ya que consiste en el uso de la libertad potencial y de la voluntad de decidir y no solo pensar en la toma de decisiones sino en la ejecución de la acción orientada a la necesidad de logro de objetivos.

- **Identificación de problemas.-** Es la subhabilidad que consiste en el análisis profundo de las situaciones, para determinar la realidad de los problemas, las causas y los posibles efectos, es identificar las razones del porqué se produjeron los problemas y como tomar acciones correctivas para evitar que vuelvan a pasar.

- **Habilidades Emocionales**

La capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.

Si bien en cada una de las anclas existen componentes emocionales, en el grupo de personas orientadas hacia la gerencia es posible observar que explícitamente dedicaron atención a los aspectos emocionales de su trabajo y consideraron que el proceso de percibir que podían manejar situaciones difíciles era parte de su propio desarrollo y condición necesaria para el buen desempeño en la función. Por ejemplo, una persona que tuviera el trabajo de despedir a alguien, reconocería la dificultad, la enfrentaría, lo efectuaría en forma tan humana y sensata como fuese posible, se sentiría incómodo respecto de ello, lo comentaría con un amigo o con su cónyuge y después sentiría cierto alivio por haber realizado el trabajo. No evitan afrontar situaciones incómodas, ni sufrirán gran ansiedad o culpa después. Ante situaciones de riesgo toman la mejor decisión que creen conveniente y observarán el resultado posterior con la tensión apropiada.

Desde esta perspectiva, el gerente más competente podrá ejercer la función sin padecer problemas psicosomáticos u otros problemas emocionales o de salud. El gerente menos competente es posible que

aparezca calmado en la superficie, pero podría desarrollar úlceras o hipertensión, que pueden interferir en el trabajo y en su vida personal.

Como una suerte de rompecabezas donde las piezas se entrelazan, así es entonces que una persona con una muy buena capacidad analítica puede desempeñar eficientemente el rol de staff en las organizaciones. Si a esta capacidad le agrega talentos para las interrelaciones y le agrada trabajar con gente, es posible que pueda aspirar a altos roles gerenciales. Desde otro ángulo, alguien que tenga una buena capacidad de interrelacionarse pero menores posibilidades analíticas, quizás tenga más éxito trabajando en nivel de supervisión de primera o segunda línea. “Sin la competencia emocional para tomar decisiones difíciles y sin la autoconfianza propia, derivada del reconocer la competencia emocional para tomar decisiones difíciles, es difícil concebir que una persona aspire a niveles altos de gerencia general o tenga éxito en ellos. Asimismo, es claro que esta competencia emocional no es suficiente. Para tener éxito en estos trabajos de alto nivel, también se requiere de habilidades analíticas e interpersonales y de la autoconfianza derivada de reconocer que uno tiene estas habilidades. La necesidad de esta combinación es lo que hace tan difícil conseguir y desarrollar gerentes generales, “porque ni siquiera es claro cuándo y cómo se desarrollan en la vida de una persona los tipos de capacidades mencionados aquí.”, destaca Schein.⁶⁷

⁶⁷ P., MOSQUEIRA. (2007). [<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>]. *Anclas de Carrera – Schein*.

Las habilidades emocionales cuentan con las siguientes subhabilidades:

- **Adaptación al cambio.-** Es la capacidad que tienen las personas para aceptar los cambios ocurridos tanto interna como externamente en la organización y cómo colaborar con ellos ya que cada empresa se encuentra en constante movimiento lo que hace que su actuar sea sumamente dinámico. Las organizaciones generalmente cambia para poder hacer frente a los retos que se propone la dirección de la compañía, sin embargo para llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que para que las personas se adapten al cambio es necesario que esos cambios proporcionen la misma seguridad que tenían antes de que estos se presenten.

- **Adaptabilidad.-** Esta subhabilidad está estrechamente relacionada con la flexibilidad que tienen las personas para trabajar con equipos de trabajo nuevos, o la capacidad de adaptarse a cambios culturales de manera sostenible y estable.

- **Responsabilidad Social.-** Puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico, y ambiental que se desarrolla en cada organización, y que va mucho más lejos que el cumplimiento de leyes y normativas, es escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, proveedores, gobierno, y la comunidad en general), e incorporarlos en el planeamiento de las actividades de la organización, siempre a la par de los valores éticos y

morales, contribuyendo al desarrollo económico y al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, sin afectar el medio ambiente.

- **Capacidad para despedir personas.-** Es la subhabilidad que guía la manera de cómo transmitir la decisión de desvinculación de un empleado a la organización, ya que es necesario hacer conocer los motivos de la decisión y exponerlos claramente, sin rodeos, ni excusas y sin crear falsas expectativas en el empleado. Este proceso lo debe realizar una persona con un nivel alto de credibilidad, y que sepa cómo manejar la situación sin herir a las personas, creando un entendimiento sincero en el empleado para que este pueda comprender las razones que llevaron a tomar esa decisión.

- **Resiliencia.-** Es la capacidad que tienen las personas para sobreponerse a periodos de dolor o de continuo estrés y fortalecerse de ellos; es además la aptitud de reaccionar positivamente a pesar de las dificultades.

- **Tolerancia al riesgo.-** Es la capacidad que tienen las personas a afrontar los riesgos o pérdidas estimadas, frente a los resultados planeados.

- **Seguridad.-** Se refiere al sentimiento de protección y confianza que deben tener todos los miembros de la organización frente a carencias y peligros externos que se pueden desarrollar interna o externamente, o que se que se pueden desprender de cambios organizacionales.

- **Humildad y sencillez.-** Son valores importantes en los negocios, es actuar sin ostentación, es reconocer las cualidades personales sin alardear de ellas, sin actuar con soberbia y orgullo, identificar los defectos.
 - **Sociabilidad.-** La sociabilidad es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas intercambiando y combinando intereses hacia fines comunes.
 - **Empatía.-** Habilidad de entender la conformación emocional de otras personas, es ponerse en el lugar del otro para poder entenderlo, y comprender su actuar.
- **Habilidades de Motivación y Valores**

La motivación de los participantes en un equipo de trabajo es un factor que adquiere una gran relevancia sobre todo si tenemos en cuenta que el desempeño de cada miembro depende del trabajo de sus compañeros. Cualquier equipo de trabajo funciona y se organiza para conseguir sus objetivos. Además de los objetivos generales, que son comunes a todos los miembros del equipo, debemos tener en cuenta los individuales, propios de cada uno de los integrantes. Estos últimos no pueden ser descuidados pues cualquiera de nosotros necesita un motivo que le incite a desempeñar sus tareas de un modo satisfactorio.

Las habilidades motivacionales cuentan con las siguientes subhabilidades:

- **Orientación al logro.-** Esfuerzo e interés por la ejecución de los objetivos propuestos por la Compañía, es el afán de superación, de alcanzar una meta, es orientarse a resultados no solo para alcanzarlos sino para superarlos y sobrepasarlos.

- **Orientación a la supervisión y el control.-** Es la Subhabilidad que permite evaluar el desempeño de los colaboradores y de la empresa en general hacia los objetivos propuestos por la compañía, a través de la evaluación continua y por separado de cada actividad; y del control de los procedimientos para que estos estén alineados con las políticas establecidas por la compañía.

- **Compromiso con la organización.-** Capacidad y voluntad de orientar el comportamiento de la Compañía hacia las necesidades, prioridades y objetivo. Es orientar el actuar propio a la par de la misión de la compañía y anteponerlo a las preferencias y deseos personales.

- **Liderazgo.-** Subhabilidad que permite a las personas orientar de una manera adecuada y eficaz el desempeño del grupo o equipo de trabajo y guiarlo hacia la consecución de metas establecidas. Para que exista liderazgo debe existir una persona que asuma un rol de líder de un grupo de personas.

- **Orientación al éxito.-** Es la Subhabilidad que permite desarrollar en las personas expectativas de crecimiento y éxito, es creer y estar seguros de que tenemos la posibilidad de conseguir un resultado buscado; estas expectativas deben ser realistas y alcanzables, para conseguir un nivel de motivación suficiente, para llevar a cabo la correcta programación de las tareas orientadas a ese fin.

- **Asunción de Riesgos.-** Es la Subhabilidad que está enfocada al nivel de aceptación del riesgo. Voluntariamente y a sabiendas de los efectos de esos riesgos, se ha decidido asumir riesgos inherentes a acciones o actividades particulares.

- **Responsabilidad.-** Es la Subhabilidad que se desarrolla en las personas cuando estas cumplen con sus obligaciones, de una manera autónoma y libre, es considerada también el valor por el cual una persona reflexiona, y valora la consecuencia de sus actos.

- **Orientación al crecimiento personal.-** Es la Subhabilidad que se define como la actualización de las potencialidades del ser humano, es considerada como el desarrollo personal, es el crecimiento intelectual que se logra con el aprovechamiento de las oportunidades que se nos presentan formándonos y capacitándonos para conocer y comprender el medio que nos rodea y facilitarnos por este medio la posibilidad de sernos útiles a nosotros mismos y a los demás.

- **Pensamiento estratégico.-** Es la Subhabilidad que utiliza un conjunto de herramientas para conseguir lo que deseamos de mejor forma y venciendo las dificultades. Es la Subhabilidad que permite medir donde estamos ahora, donde estábamos ayer, donde queremos estar mañana y como lo vamos a conseguir.
 - **Autoconfianza.-** Es la Subhabilidad que desarrolla cierto grado de convencimiento de que uno es capaz de realizar exitosamente una tarea o para la resolución de un problema, mostrando confianza en las propias capacidades, y reflejándose tanto en la confianza que se muestra en sus propias opiniones y decisiones, como en la habilidades para enfrentarse a situaciones cada vez más retadoras.
- **Habilidades Interpersonales**

La habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

Las habilidades interpersonales cuentan con las siguientes subhabilidades:

- **Trabajo en Equipo.-** Es la capacidad para trabajar de forma coordinada y en colaboración de un grupo de trabajo, con esfuerzos del equipo, aportando, aceptando, y respetando distintos puntos de

vista, intercambiando opiniones, criterios e incorporando valor añadido para alcanzar el objetivo común.

- **Comunicación efectiva.-** Es la Subhabilidad que se puede desarrollar potencializando aspectos interpersonales, para así poder crear una comunicación correcta, clara, y concisa de tal manera que se comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

- **Selección efectiva de colaboradores.-** Es la Subhabilidad de poder identificar a los mejores candidatos que cumplen con los perfiles del puesto. Es tener visión sobre cómo las personas pueden aportar a las funciones que se les está contratando y cómo pueden apoyar al cumplimiento de las necesidades de la organización.

- **Desarrollo de personas.-** Es la Subhabilidad que permite detectar expectativas profesionales de los colaboradores de la organización a través de una adecuada apreciación de su desempeño o evaluación de su rendimiento y del establecimiento de planes de acción para su desarrollo y satisfacción personal.

- **Influencia e Impacto con colaboradores.-** Es la Subhabilidad que permite identificar que los colaboradores dentro de un equipo de trabajo tienen distintas percepciones y es lo que efectivamente nos hace diferentes unos de otros, para muchos hay cosas que son buenas, retadoras, estimulantes lo que para otras podrían ser malas,

amenazantes; el objetivo es buscar la manera de influir y llegar a cada uno de ellos y así conseguir las metas del equipo de trabajo.

- **Diagnóstico de equipo.-** Es la Subhabilidad que permite diagnosticar las acciones necesarias que se deben tomar para mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo.

- **Confianza con colaboradores.-** Es la Subhabilidad que consiste principalmente en la confianza basada en las relaciones interpersonales. Para confiar en los colaboradores es necesario comenzar con una autoconfianza, es tener una fortaleza emocional y extenderla hacia los demás.

- **Sentido de efectividad.-** Es la Subhabilidad que permite desarrollar la capacidad de lograr los efectos que se desea o espera, es cuantificar el logro de las metas propuestas.

- **Confianza con compañeros.-** Esta Subhabilidad está ligada a la confianza con colaboradores, hace referencia a la confianza que supone seguridad en uno mismo como en otros ya que implica la creencia de que ciertos resultados o consecuencias serán alcanzados en determinadas situaciones.

- **Facilitador.-** Es la Subhabilidad que permite decir las cosas en forma precisa, concisa, clara y directa. Es muy importante tener en cuenta

que el facilitador no es el líder sino la herramienta del grupo, ya que es el responsable de dirigir las discusiones e interactuando los puntos de vista.

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN, E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE IMPRESIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN EN LAS PYMES DE QUITO

La investigación se realizó a una muestra de 18 empresas identificadas en el sector de actividades de edición, e impresión y de reproducción de impresiones, subsector actividades de impresión en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Quito. La misma que fue obtenida de un universo de 663 empresas, publicadas anualmente en un listado de empresas publicado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, utilizando la clasificación CIUU.

Dicha investigación de campo, se realizó a través un cuestionario conformado por 80 preguntas, con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Likert. Siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo.

Este cuestionario consiste de manera general en un conjunto de preguntas formuladas de manera razonablemente lógica, en forma de lista, que sirvió para recolectar la información deseada dentro de la investigación.

Dentro de las 80 preguntas formuladas a los encuestados se incluyeron, 9 preguntas negativas (6, 14, 18, 21, 41, 57,66,68,80), y 71 preguntas positivas.

Es importante señalar que el formulario de la encuesta fue elaborada por un Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FAMILIAR, quienes están dirigiendo el presente trabajo de investigación. De igual manera el diseño y la puesta en la web, para realizar una encuesta on-line, para facilitar a los encuestados su resolución, estuvo a cargo de la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la misma que entregó los resultados.

Las encuestas realizadas a gerentes de diferentes niveles de las pequeñas y medianas empresas nos arrojaron datos de vital importancia para la investigación. Estos datos serán procesados dentro del sistema SPSS (*Statistical Analysis Software Predictive*), en el que se ingresaron los datos y se obtuvo un archivo de datos depurado, del cual se produjo tabulaciones con los indicadores que se plantearon.

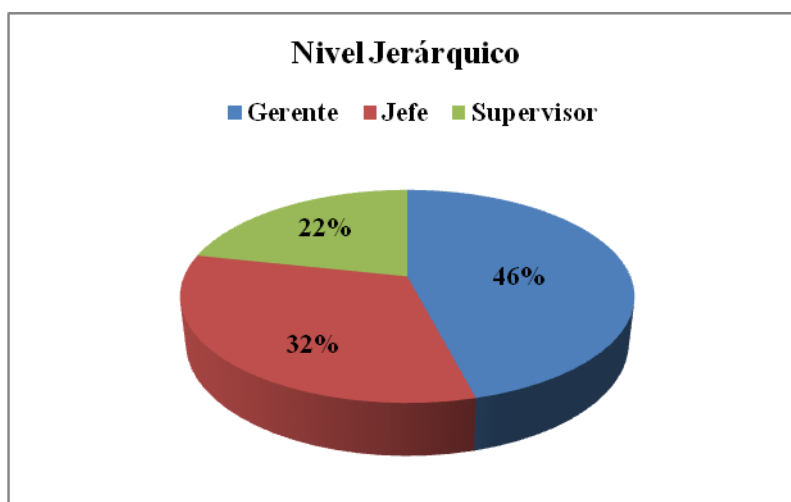
Se estudiarán los resultados a nivel global para este subsector combinándolas con las variables:

TABLA N° 11

Nivel Jerárquico	
Nivel Jerárquico	Número
Gerente	17
Jefe	12
Supervisor	8
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

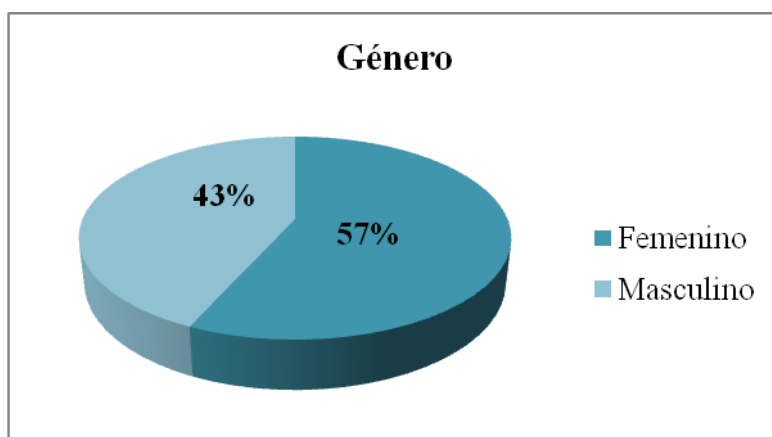
Las encuestas fueron realizadas a 37 personas. De los encuestados el 46% fue aplicado a Gerentes, el 32% a Jefes y el 22% a Supervisores. Esto se debe a que en la mayoría de empresas encuestadas, los niveles gerenciales recaían únicamente en el Gerente General de la Compañía.

TABLA N° 12

Género	
Género	Número
Femenino	21
Masculino	16
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

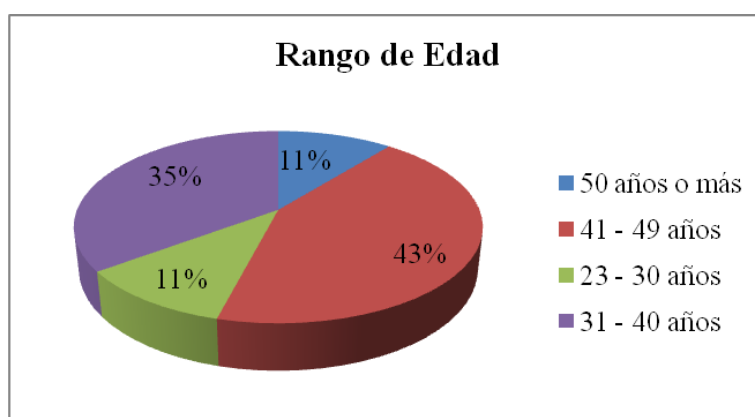
Como resultado de las encuestas realizadas pudimos obtener que el género femenino tiene mayor presencia en los niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas encuestadas del sector de actividades de edición e impresión, subsector actividades de impresión.

TABLA N° 13**Rango de edad**

Rango de edad	Número
50 años o más	4
41 - 49 años	16
23 - 30 años	4
31 - 40 años	13
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 14

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de las encuestas realizadas pudimos obtener que las personas que se encuentran en niveles gerenciales en las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, se encuentran dentro del rango de edad de 41 a 49 años, gente emprendedora, que vio en el área gráfica oportunidades de crecimiento. A pesar de lo contradictorio que pueda parecer únicamente el 11% de los encuestados se encuentra en los rangos de 50 años a más, debido a que estas personas dedicaron su vida a su empresa, y muchos de ellos dejaron la posta de la dirección y administración a sus hijos, nietos o familiares cercanos para que sean ellos quienes mantengan la empresa orientada a los objetivos de la misma. La mayoría de PYMES encuestadas son empresas formadas por grupos familiares.

TABLA N° 14

Años de experiencia en el cargo

Años de Experiencia	Número
Más de 8 años	16
4 - 7 años	18
0 - 3 años	3
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de las encuestas realizadas pudimos obtener que las personas que se encuentran en niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión son profesionales con experiencia dentro de un rango de 4 -7 años.

TABLA N° 15

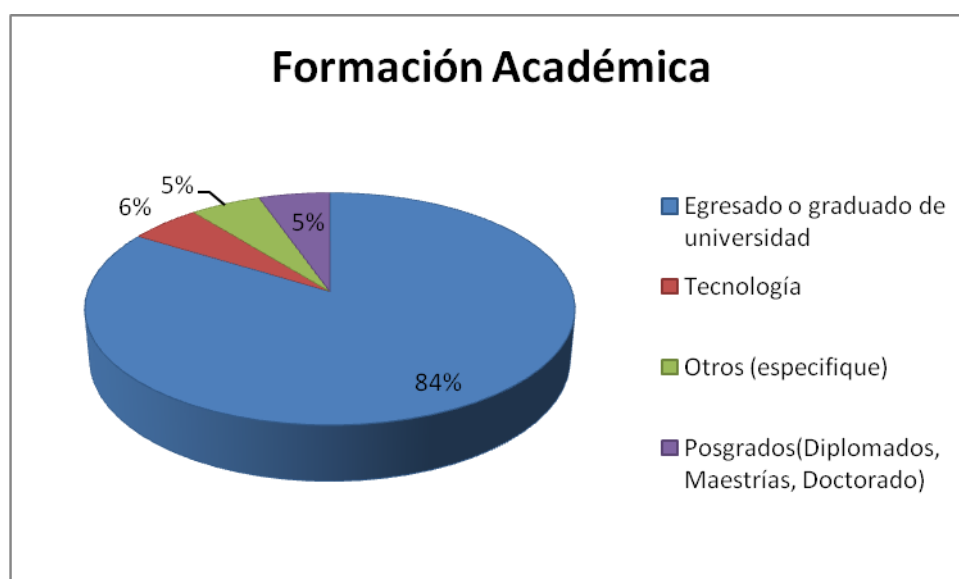
Formación académica

Formación Académica	Número
Egresado o graduado de universidad	31
Tecnología	2
Otros (especifique)	2
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	2
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 16



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de las encuestas realizadas pudimos obtener que las personas que se encuentran en niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, son profesionales que han egresado de universidades del país con títulos de tercer nivel o de nivel terminal.

TABLA N° 16

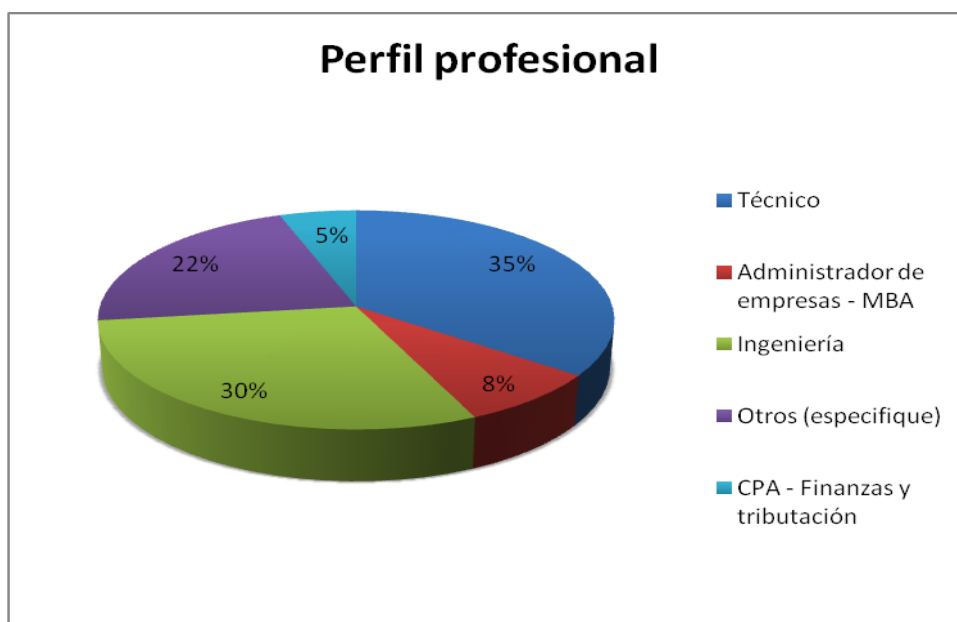
Perfil profesional

Perfil Profesional	Número
Técnico	13
Administrador de empresas – MBA	3
Ingeniería	11
Otros (específicos)	8
CPA - Finanzas y tributación	2
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 17



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de las encuestas realizadas pudimos obtener que las personas que se encuentran en niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, son profesionales que han egresado de universidades del país con títulos técnicos o de ingeniería, la mayoría de ellos son personas que entendidas de temas relacionados con el área gráfica o industrial.

TABLA N° 17

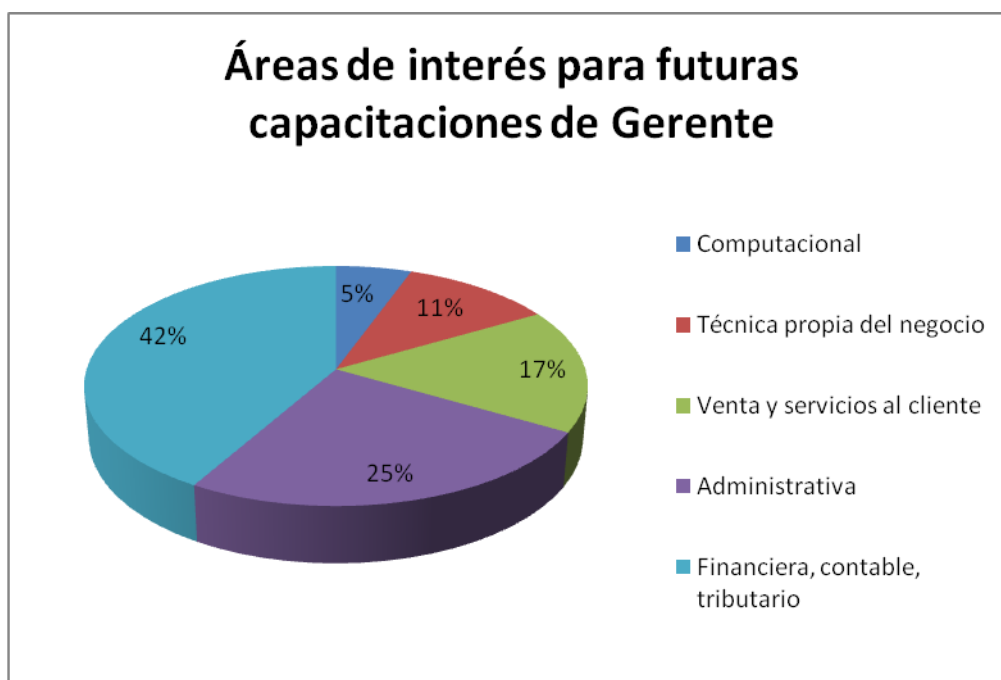
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente

Áreas de Interés para Gerente	Número
Computacional	2
No aplica	1
Técnica propia del negocio	4
Venta y servicios al cliente	6
Administrativa	9
Financiera, contable, tributario	15
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 18



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

TABLA N° 18

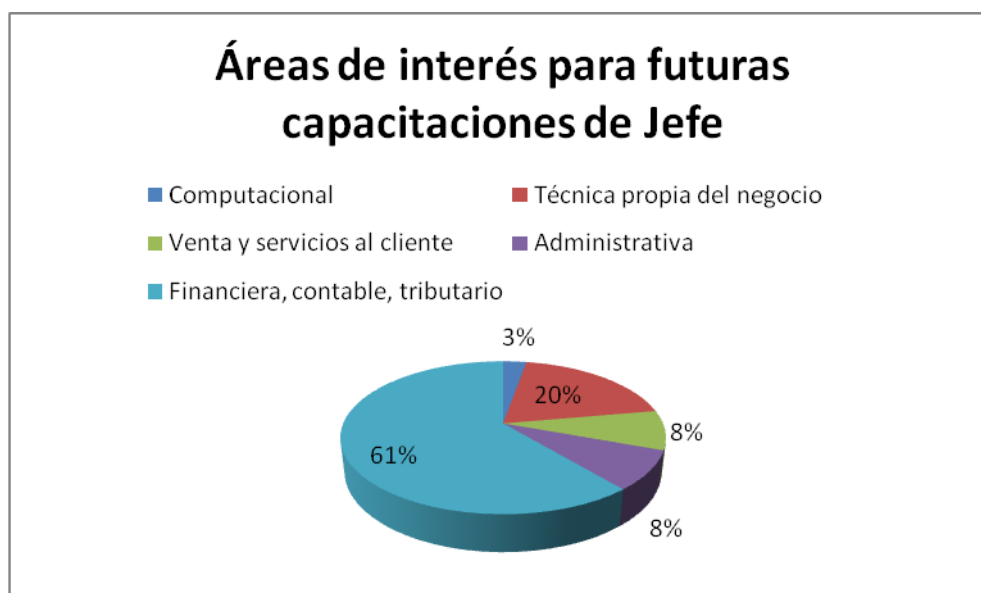
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe

Áreas de Interés para Jefe	Número
Computacional	1
No aplica	1
Técnica propia del negocio	7
Venta y servicios al cliente	3
Administrativa	3
Financiera, contable, tributario	22
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de las encuestas realizadas pudimos obtener que las personas que se encuentran en niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, son profesionales que les gustaría incursionar en temas Financieros, contables y tributarios, ya que como se menciono anteriormente, la mayoría de personas de la alta dirección son personas graduadas de carreras relacionadas con el sector gráfico e industrial.

TABLA N° 19

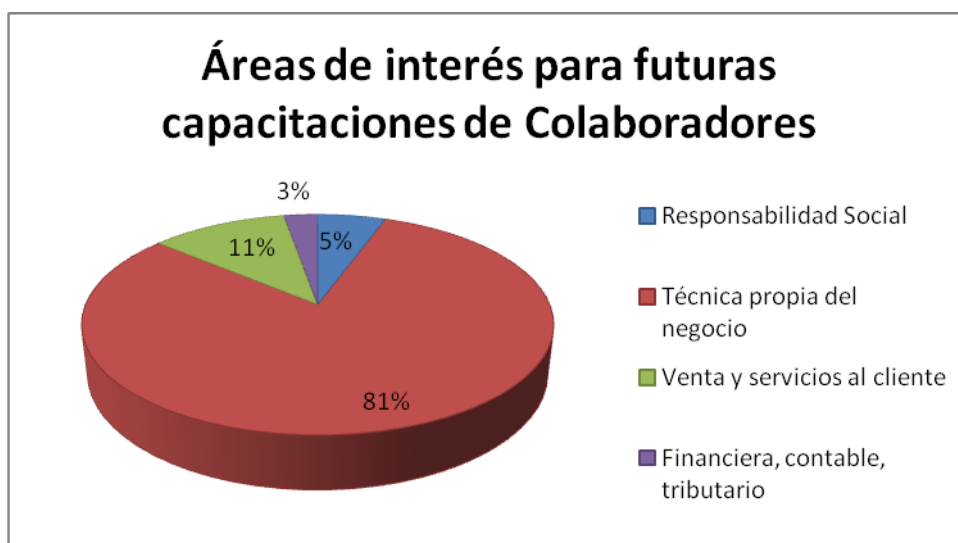
Áreas de interés para futuras capacitaciones para Colaboradores

Áreas de Interés para Colaboradores	Número
Responsabilidad Social	2
No aplica	1
Técnica propia del negocio	29
Venta y servicios al cliente	4
Financiera, contable, tributario	1
Total	37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 20



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

De la investigación realizada pudimos obtener como resultado que la alta dirección está interesada en capacitación para sus colaboradores en temas netamente relacionados con técnicas propias del negocio.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

5.1.1 Motivación y Valores

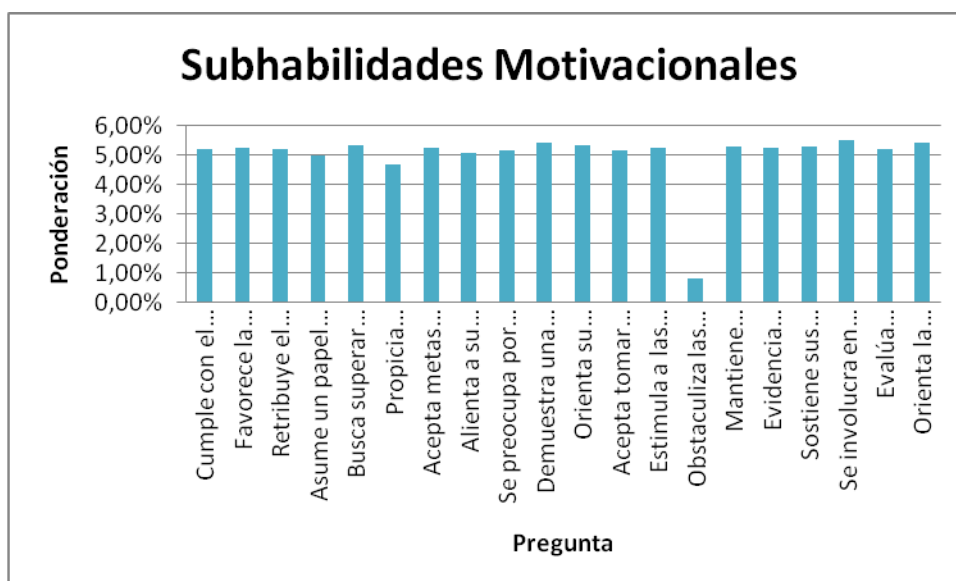
TABLA N° 20

Preguntas	Ponderación
Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.	5,19%
Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.	5,25%
Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.	5,21%
Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.	4,98%
Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.	5,32%
Propicia actividades de trabajo auto dirigido.	4,67%
Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.	5,25%
Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.	5,06%
Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.	5,14%
Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.	5,40%
Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.	5,33%
Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.	5,15%
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.	5,26%
Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.	0,80%
Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.	5,30%
Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.	5,27%
Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.	5,29%
Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.	5,53%
Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.	5,20%
Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.	5,40%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 21



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión consideran que su trabajo se encuentra orientado a la acción y dirección de logro de objetivos, y en la actitud comprometida frente a las actividades en las que se encuentra involucrado.

5.1.2 Habilidades Analíticas

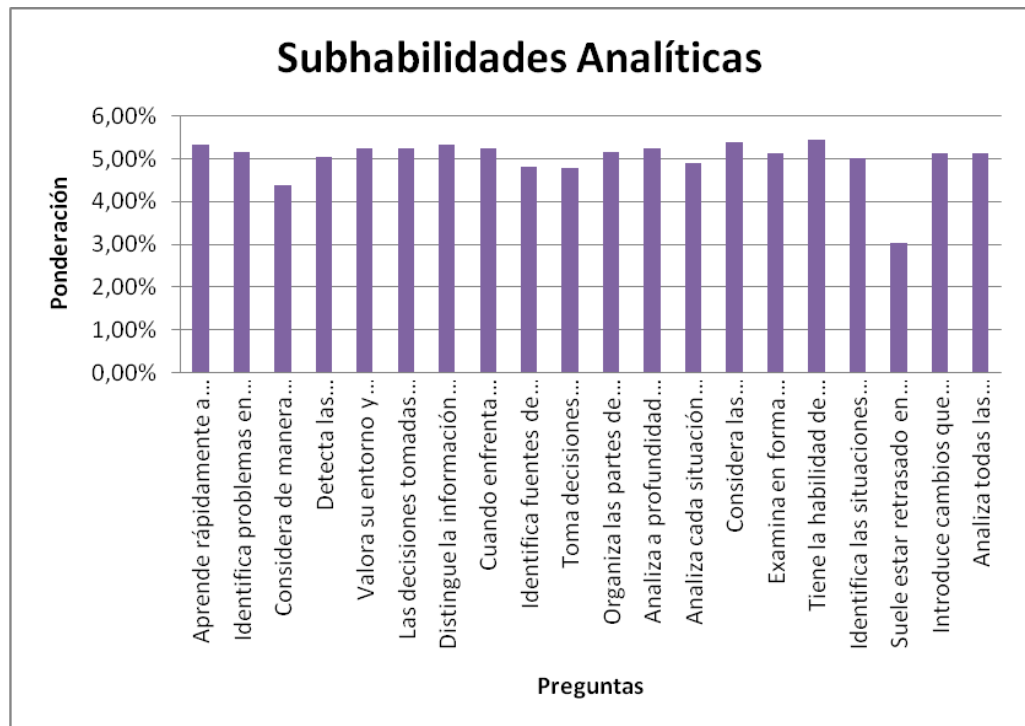
TABLA N° 21

Pregunta	Ponderación
Aprende rápidamente a partir de la experiencia.	5,32%
Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.	5,16%
Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.	4,37%
Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	5,05%
Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.	5,23%
Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.	5,24%
Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.	5,33%
Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.	5,23%
Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.	4,82%
Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.	4,77%
Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.	5,14%
Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.	5,23%
Analiza cada situación como única.	4,89%
Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.	5,39%
Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.	5,12%
Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.	5,44%
Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.	5,02%
Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.	3,02%
Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.	5,12%
Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.	5,11%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 22



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcenales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión consideran que poseen habilidades para abstraer de soluciones a situaciones complejas y en siempre basarse en problemas que ocurrieron anteriormente para implementar medidas de corrección para que no vuelvan a ocurrir.

5.1.3 Habilidades Interpersonales

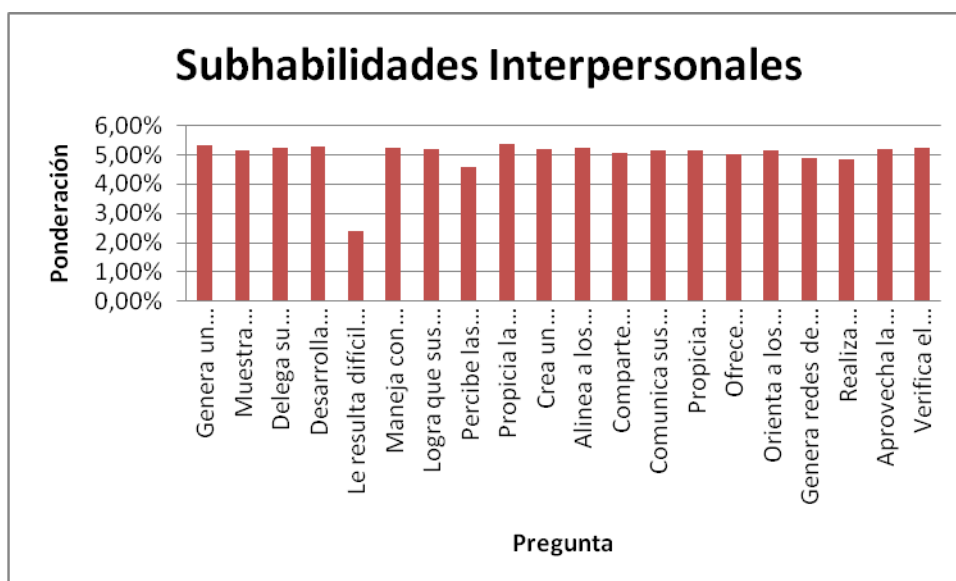
TABLA N° 22

Preguntas	Ponderación
Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.	5,34%
Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.	5,16%
Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.	5,23%
Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.	5,30%
Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.	2,39%
Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.	5,25%
Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.	5,18%
Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.	4,60%
Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.	5,36%
Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.	5,19%
Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.	5,26%
Comparte información valiosa con sus compañeros.	5,06%
Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	5,15%
Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.	5,16%
Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.	5,02%
Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.	5,16%
Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.	4,89%
Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.	4,85%
Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.	5,20%
Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.	5,26%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 23



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión consideran que una de sus principales prioridades es generar ambientes óptimos de trabajo donde reine la paz, la solidaridad y el respeto entre sus colaboradores y entre toda la organización en general.

5.1.4 Habilidades Emocionales

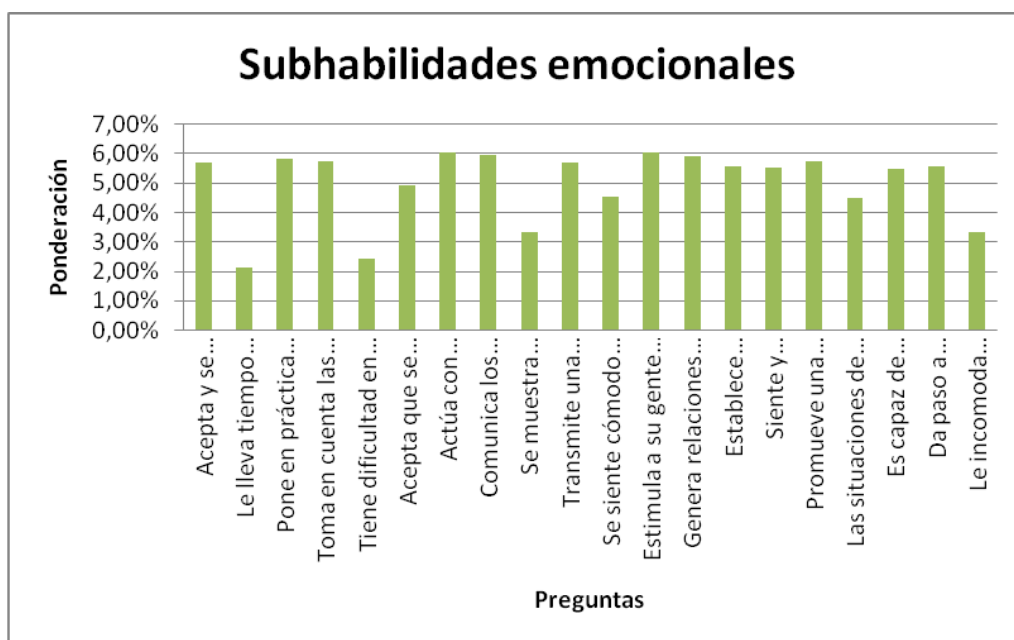
TABLA N° 23

Preguntas	Ponderación
Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.	5,68%
Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.	2,13%
Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.	5,81%
Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.	5,73%
Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.	2,45%
Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.	4,92%
Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.	6,03%
Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.	5,95%
Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.	3,32%
Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.	5,69%
Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.	4,53%
Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.	6,04%
Genera relaciones productivas en la organización.	5,93%
Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	5,59%
Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.	5,53%
Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.	5,76%
Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.	4,50%
Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.	5,49%
Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.	5,59%
Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.	3,34%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 24



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión consideran que poseen habilidades para generar relaciones productivas dentro de la organización siempre encaminadas a la Responsabilidad Social Corporativa.

TABLA N° 24

Habilidades	Ponderación
Analíticas	25,55%
Emocionales	22,82%
Interpersonales	25,95%
Motivacionales	25,67%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 25



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Las habilidades que mayor presencia tienen en los niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión son las habilidades interpersonales.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

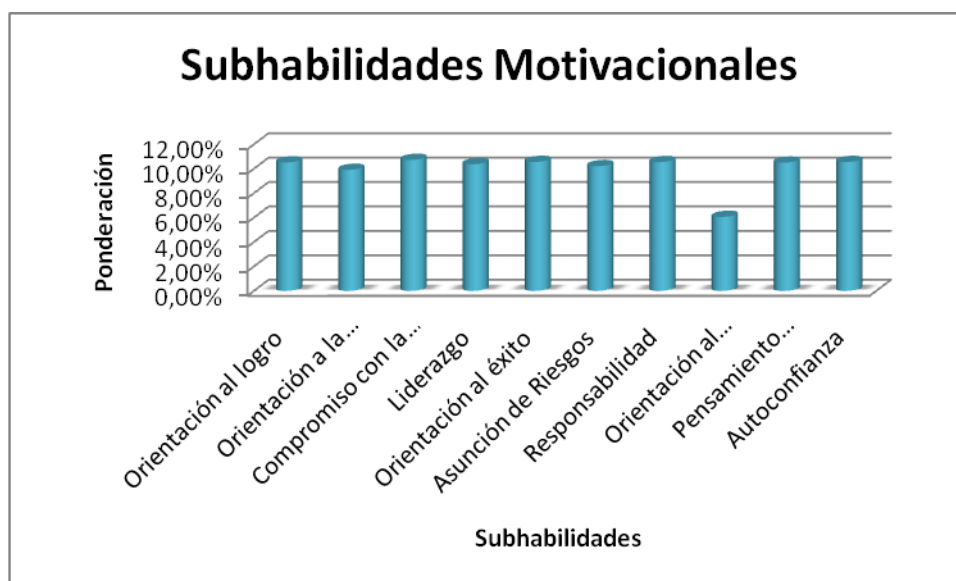
TABLA N° 25

Subhabilidad	Ponderación
Orientación al logro	10.52%
Orientación a la supervisión y el control	9.91%
Compromiso con la organización	10.73%
Liderazgo	10.38%
Orientación al éxito	10.57%
Asunción de Riesgos	10.22%
Responsabilidad	10.55%
Orientación al crecimiento personal	6.06%
Pensamiento estratégico	10.50%
Autoconfianza	10.56%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 26



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión se encuentran orientadas al compromiso de la organización y a consecución de objetivos planteados.

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

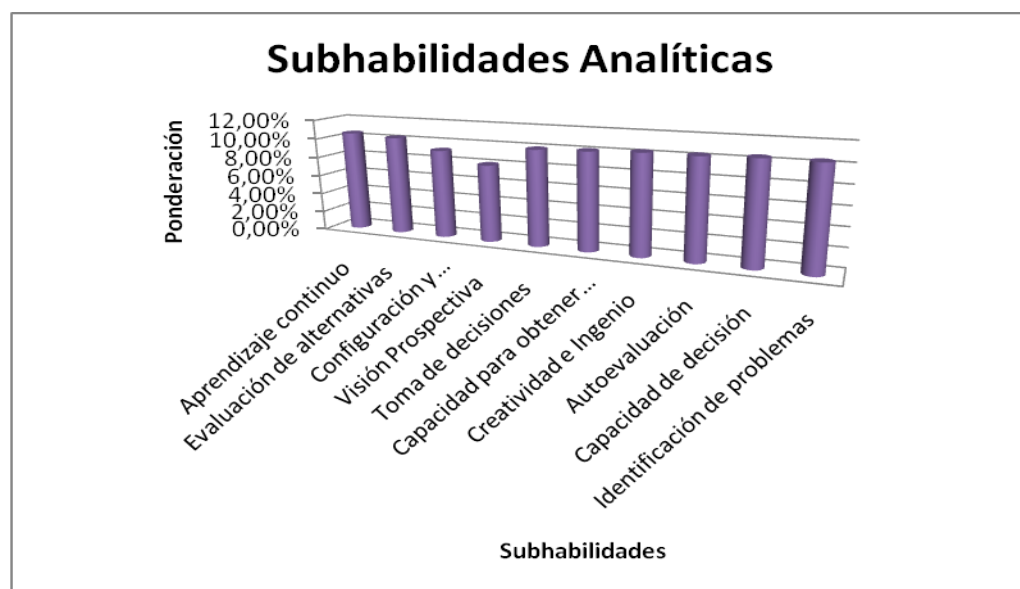
TABLA N° 26

Subhabilidad	Ponderación
Aprendizaje continuo	10.55%
Evaluación de alternativas	10.30%
Configuración y abstracción de situaciones	9.26%
Visión Prospectiva	8.07%
Toma de decisiones	10.01%
Capacidad para obtener información relevante	10.15%
Creatividad e Ingenio	10.35%
Autoevaluación	10.35%
Capacidad de decisión	10.50%
Identificación de problemas	10.46%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 27



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas

empresas del sector de actividades de edición e impresión, se encuentran orientadas hacia el aprendizaje continuo y al crecimiento profesional.

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

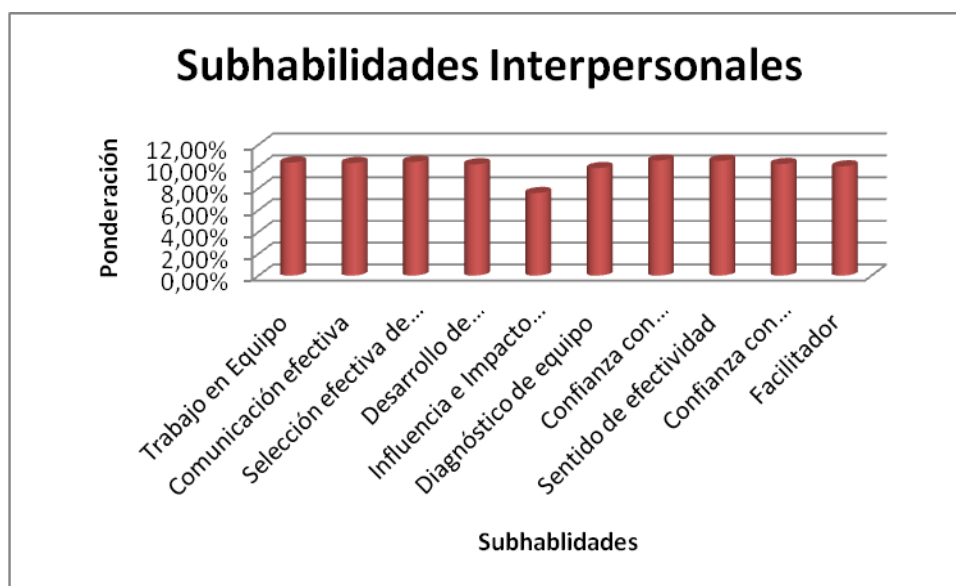
TABLA N° 27

Subhabilidad	Ponderación
Trabajo en Equipo	10.36%
Comunicación efectiva	10.31%
Selección efectiva de colaboradores	10.43%
Desarrollo de personas	10.19%
Influencia e Impacto con colaboradores	7.57%
Diagnóstico de equipo	9.85%
Confianza con colaboradores	10.55%
Sentido de efectividad	10.52%
Confianza con compañeros	10.22%
Facilitador	10.01%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 28



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, se encuentran orientadas hacia la confianza en sus colaboradores. La confianza depositada en ellos es su principal herramienta, para no solo el progreso de la empresa sino para el crecimiento profesional.

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

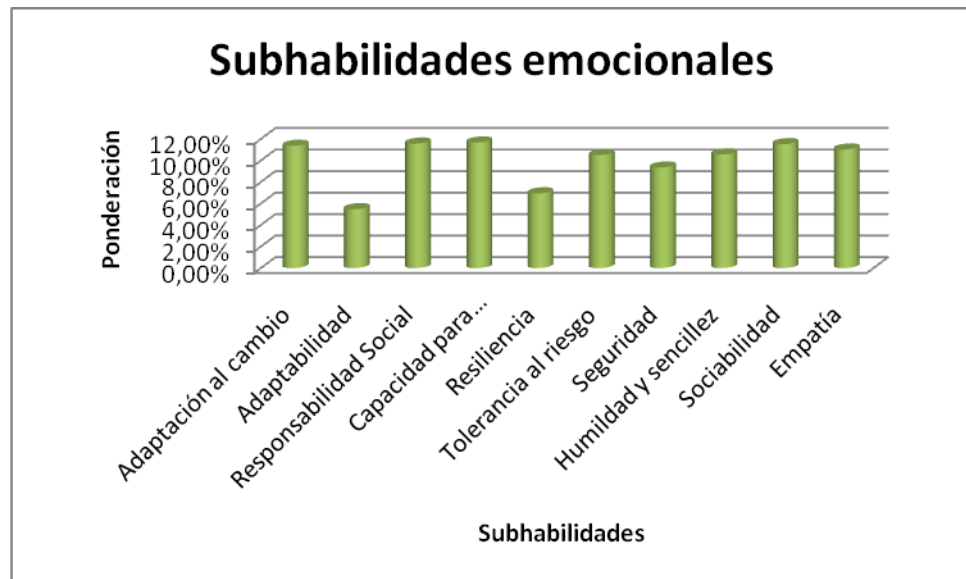
TABLA N° 28

Subhabilidad	Ponderación
Adaptación al cambio	11.37%
Adaptabilidad	5.48%
Responsabilidad Social	11.57%
Capacidad para despedir personas	11.67%
Resiliencia	6.95%
Tolerancia al riesgo	10.50%
Seguridad	9.35%
Humildad y sencillez	10.57%
Sociabilidad	11.52%
Empatía	11.02%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 29



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Como resultado de la investigación realizada pudimos obtener que las personas que se encuentran dentro de niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, son sensibles en temas como el despido de gente que colaboraba en la organización, este tema debe ser manejado con cuidado por lo delicado que puede ser al generar consecuencias posteriores no solo en lo que se refiere a perjuicios laborales sino dentro de la organización con el personal que se queda dentro de ella.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN

Un detalle de las habilidades y subhabilidades más representativas en el sector de actividades de edición e impresión se muestra a continuación:

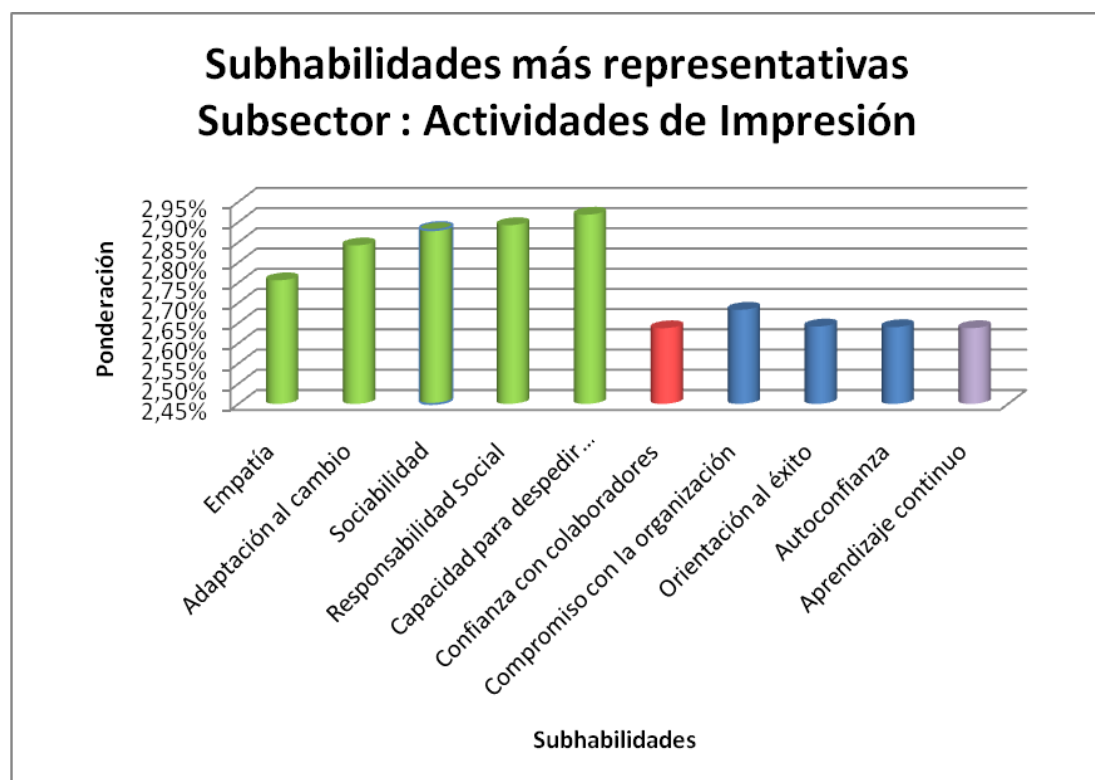
TABLA N° 29

Habilidad	Subhabilidad	Ponderación
Emocional	Empatía	2.76%
Emocional	Adaptación al cambio	2.84%
Emocional	Sociabilidad	2.88%
Emocional	Responsabilidad Social	2.89%
Emocional	Capacidad para despedir personas	2.92%
Interpersonal	Confianza con colaboradores	2.64%
Motivacional	Compromiso con la organización	2.68%
Motivacional	Orientación al éxito	2.64%
Motivacional	Autoconfianza	2.64%
Analíticas	Aprendizaje continuo	2.64%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 30



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Del análisis realizado podemos determinar que las habilidades con más presencia dentro del Sector Actividades de Edición e Impresión, Subsector Actividades de impresión son las habilidades emocionales y las habilidades motivacionales.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

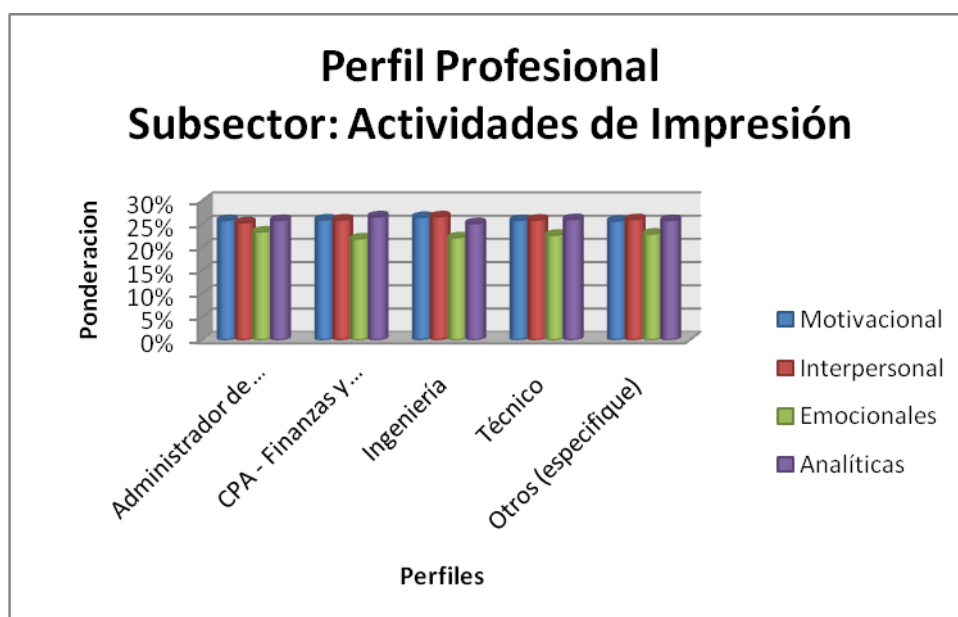
TABLA N° 30

Habilidad/Perfil Profesional	Administrador de empresas – MBA	CPA - Finanzas y tributación	Ingeniería	Técnico	Otros (especifique)
Motivacional	26%	26%	26%	26%	26%
Interpersonal	25%	26%	27%	26%	26%
Emocionales	23%	22%	22%	23%	23%
Analíticas	26%	27%	25%	26%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 31



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Del análisis por variables realizado pudimos obtener como resultado que los profesionales que poseen títulos de Administradores poseen mayor presencia de habilidades analíticas y motivacionales, de igual manera profesionales con títulos de CPA, o financieros poseen mayor presencia de habilidades analíticas. Los profesionales del área de Ingeniería poseen mayor presencia de habilidades interpersonales, a diferencia de los profesionales del área Técnica que poseen un nivel casi equitativo entre las habilidades motivacional, interpersonal y analítica.

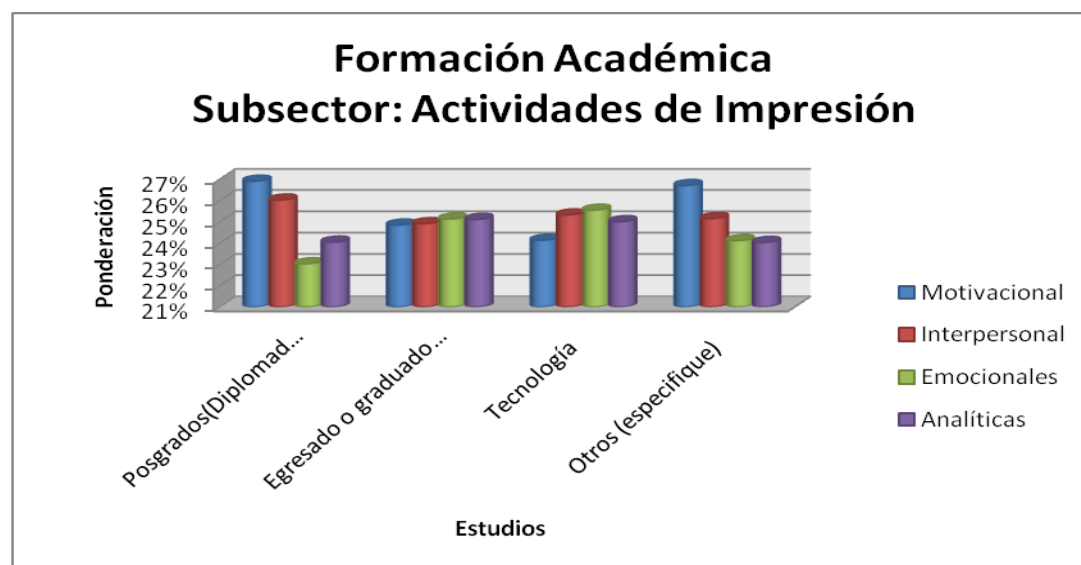
TABLA N° 31

Habilidad/Perfil Profesional	Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	Egresado o graduado de universidad	Tecnología	Otros (especifique)
Motivacional	27%	25%	24%	27%
Interpersonal	26%	25%	25%	25%
Emocionales	23%	25%	26%	24%
Analíticas	24%	25%	25%	24%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 32



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Del análisis por variables realizado pudimos obtener como resultado que los profesionales que poseen estudios de postgrado poseen mayor presencia de habilidades motivacionales a diferencia de los profesionales que poseen estudios universitarios poseen una equidad entre todas las habilidades tanto motivacionales, como interpersonales, emocionales y analíticas. Los profesionales que poseen estudios de tecnologías poseen mayor presencia de habilidades emocionales.

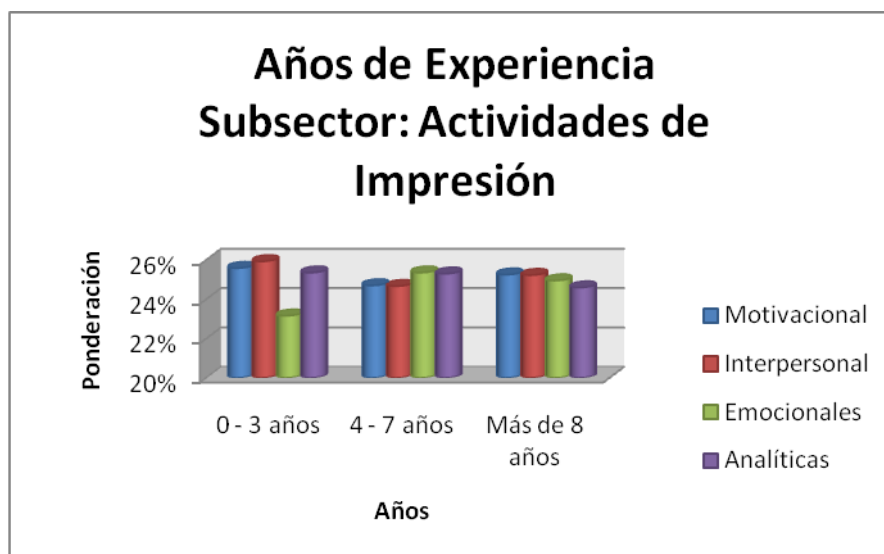
TABLA N° 32

Habilidad/Perfil Profesional	0 - 3 años	4 - 7 años	Más de 8 años
Motivacional	26%	25%	25%
Interpersonal	26%	25%	25%
Emocionales	23%	25%	25%
Analíticas	25%	25%	25%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 33



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Del análisis por variables realizado pudimos obtener como resultado que los profesionales que poseen hasta 3 años de experiencia poseen mayor presencia de habilidades interpersonales, a diferencia de los profesionales de 4 a 7 años y de más de 8 de experiencia poseen una relación casi equitativa entre las 4 habilidades estudiadas.

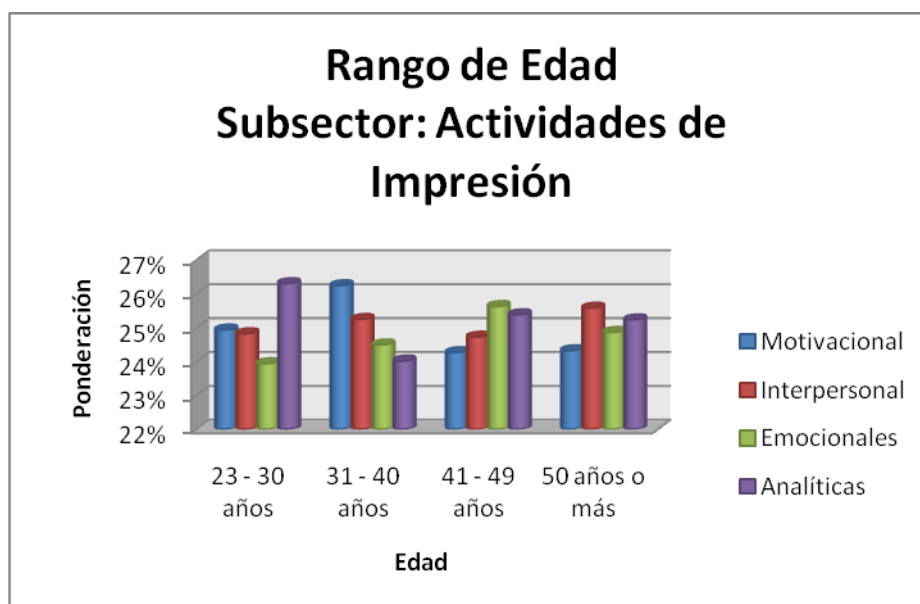
TABLA N° 33

Habilidad/Perfil Profesional	23 - 30 años	31 - 40 años	41 - 49 años	50 años o más
Motivacional	25%	26%	24%	24%
Interpersonal	25%	25%	25%	26%
Emocionales	24%	24%	26%	25%
Analíticas	26%	24%	25%	25%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 34



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Del análisis por variables realizado pudimos obtener como resultado que los profesionales que se encuentran entre el rango de edad de 23 a 30 años poseen mayor presencia de habilidades Analíticas, a diferencia de los profesionales que se encuentran entre el rango de edad de 31 a 40 años que poseen mayor presencia de habilidades motivacionales, los profesionales de edades entre 41 y 49 años poseen mayor presencia de habilidade emocionales y los profesionales mayores a 50 años poseen presencia de habilidades Interpersonales.

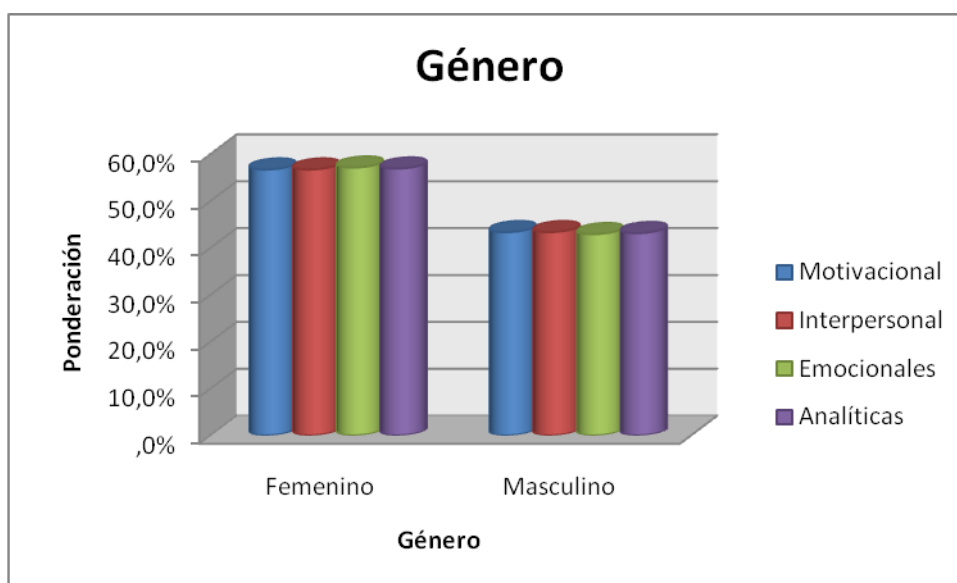
TABLA N° 34

Habilidad/Perfil Profesional	Femenino	Masculino
Motivacional	25%	25%
Interpersonal	25%	25%
Emocionales	25%	25%
Analíticas	25%	25%
Total	100%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 35



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

A pesar de lo contradictorio que pueda parecer la presencia de las 4 habilidades sujetas de estudio poseen una proporción equitativa sin distinción de género.

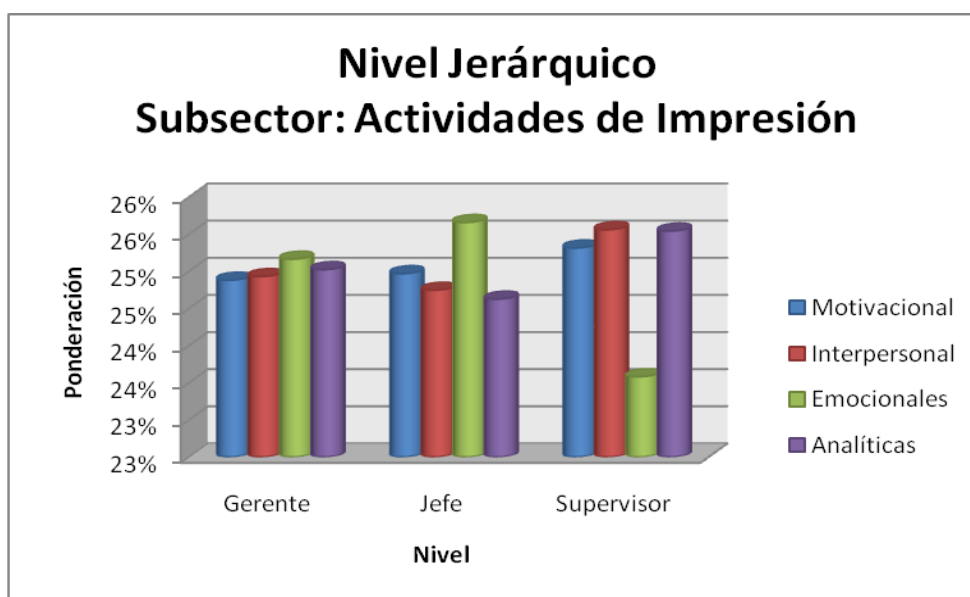
TABLA N° 35

Habilidad/Perfil Profesional	Gerente	Jefe	Supervisor
Motivacional	25%	25%	25%
Interpersonal	25%	25%	26%
Emocionales	25%	26%	24%
Analíticas	25%	25%	26%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

GRÁFICO N° 36



Fuente: Investigación realizada

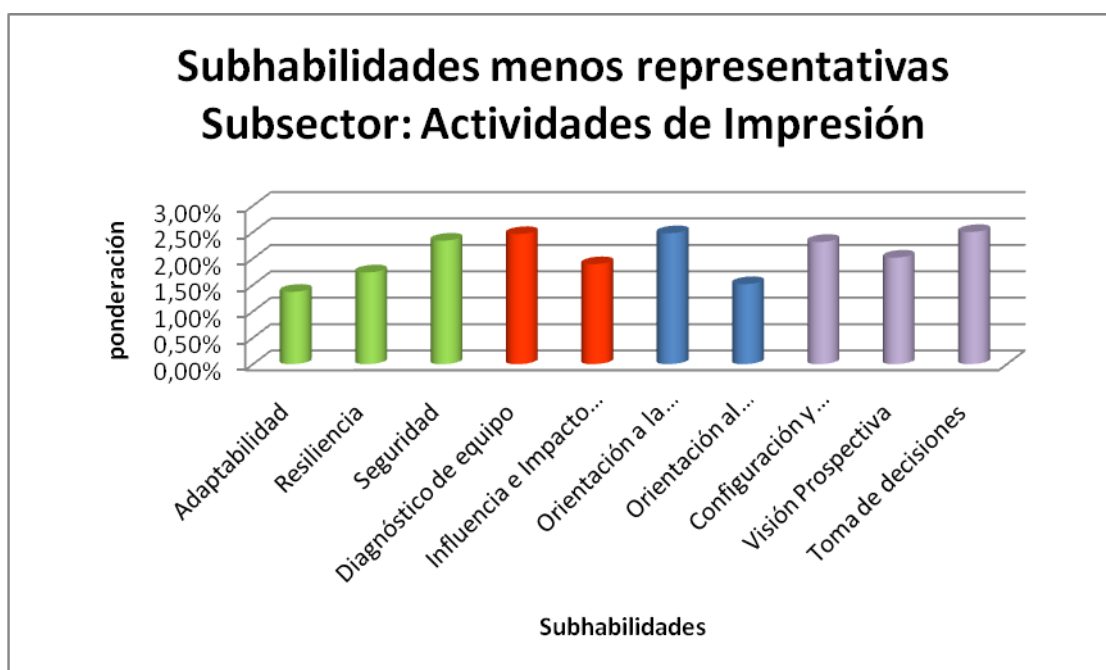
Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

Del análisis por variables realizado pudimos obtener como resultado que los gerentes poseen una proporción casi equitativa entre todas las habilidades sujetas de estudio, a diferencia de los jefes que poseen mayor presencia de habilidades emocionales y los supervisores que poseen mayor presencia de habilidades interpersonales y analíticas.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y SU SUBSECTOR ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN

Un detalle de las habilidades menos representativas para los cargos gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector de actividades de edición e impresión, subsector actividades de impresión se muestra a continuación:

GRÁFICO N° 37



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Denise Paredes Arcentales

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador poseen un enorme potencial no solo en la producción de bienes y servicios, sino también en la generación de empleo, e ingresos para nuestro país, sin desligarse de la responsabilidad social empresarial frente a la sociedad.
- Los problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas se deben principalmente a la rudimentaria manera de su organización, su informalidad, y la dispersión exagerada de muchos sectores, varias veces son estas las causas de que se vean vulnerables y vean limitado su acceso a las oportunidades del sistema económico de nuestro país.
- Las pequeñas y medianas empresas son las primeras que reciben el impacto directo de las crisis económicas por su limitada estructura, y son las últimas empresas en recuperarse o sentir beneficios de los mecanismos de reactivación de la economía.
- La Industria Gráfica en su gran mayoría está enmarcada en las pequeñas y medianas empresas. Y dentro de este segmento son una de las empresas cuyos principales retos es la inversión en tecnología, pues la competencia es dura y es

precisamente su innovación la que les ha permitido a ciertas compañías posesionarse en el mercado frente a otras del sector.

- Las pequeñas y medianas empresas del sector de artes gráficas se dedica principalmente a la edición e impresión de libros, mapas, talonarios, etiquetas, envolturas, revistas, periódicos, publicaciones, material promocional, que están principalmente vinculadas con empresas e industrias locales que requieren sus servicios y productos, para el desenvolvimiento de sus operaciones.
- En el sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones en el subsector de actividades de impresión, la presencia de las habilidades gerenciales se encuentran repartidas de una manera casi equitativa, sin embargo es necesario resaltar que las habilidades interpersonales tienen una mayor importancia, seguida de las habilidades motivacionales y analíticas, siendo las habilidades emocionales las habilidades de menor escala en las pequeñas y medianas empresas del sector analizado.
- Según el análisis que se pudo realizar dentro de la investigación realizada, en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones en el subsector de actividades de impresión, el perfil profesional de los niveles gerenciales se encuentra principalmente en las áreas técnicas y de ingeniería más que en las áreas administrativas, lo que puede dar una connotación de que la dirección de cada empresa se ha dado en base a la experiencia más que en el conocimiento teórico.

- De las pequeñas y medianas empresas del subsector de actividades de impresión encuestadas se ha determinado que los niveles jerárquicos están estrechamente definidos ya que los altos niveles o niveles de mando definieron que las áreas de interés para futuras capacitaciones serían en el ámbito financiero, contable y tributario; y para los niveles operativos se estimaría que la capacitación estaría enfocada en técnicas propias del negocio.

6.2 RECOMENDACIONES

- Las pequeñas y medianas empresas de nuestro país deben aprovechar el apoyo gubernamental que este Gobierno Ecuatoriano por medio de la presidencia de la República, a través de los programas de desarrollo productivo y empresarial. Y de las instituciones internacionales, que se han visto interesadas en apoyar a nuestro país, como motores de desarrollo para incursionar en el mercado internacional.
- Es importante que el Gobierno cree un marco legal adecuado y aplicable al sector productivo de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, y así desarrollar planes que den un impulso real y tangible a este sector. Y poder eliminar los abismales desequilibrios entre los salarios versus el nivel de vida de los ecuatorianos.
- Para que las pequeñas y medianas empresas puedan aprovechar de manera productiva los programas de desarrollo productivo y empresarial del Gobierno del Ecuador, se requiere que dichos planes tengan una mayor difusión y

promoción por parte de las instituciones estatales para que a través de ellos se puedan obtener beneficios fructíferos en la economía.

- Es vital que las pequeñas y medianas empresas cuenten con un plan de negocios debidamente definido, con objetivos claros, con una estructura organizacional determinada, que les permita guiar su camino. Existen muchas PYMES que han fracasado por no contar con un sistema de gestión empresarial eficiente.
- Promover iniciativas colectivas donde las pequeñas y medianas empresas de cada subsector se agrupen y de esta manera poder alcanzar economías de escala.
- Es importante que el Gobierno ecuatoriano y las instituciones del sector financiero otorguen mayor apoyo crediticio a las pequeñas y medianas empresas para que estas puedan dar inicio a su actividad productiva y empresarial.
- Después del análisis realizado en la presente investigación se recomienda a la Pontificia Universidad Católica de Ecuador impulsar programas de capacitación sobre la creación y administración de las pequeñas y medianas empresas, y como competir en un mercado globalizado como en el que nos desenvolvemos y estrategias para crear ventajas competitivas en cada sector y hacer frente a competidores nacionales e internacionales.

- Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas no desligarse de su compromiso ambiental y responsabilidad social, es un tema que siempre se debe tomar en cuenta por niveles gerenciales, quienes deben asumir como prioridad la protección ambiental, no solo transmitiéndolo como organización sino también individualmente entre todos sus colaboradores para que estos a su vez los puedan transmitir en sus hogares y crear una gran cadena de respeto y conocimiento.
- Para gestionar un cambio o innovación dentro de las pequeñas y medianas empresas se requiere que desde la alta gerencia comience con la implementación de un nuevo entorno cultural, en el que reine un ambiente o clima de seguridad y confianza en el que todos los miembros de la organización puedan desarrollar en sí mismo una capacidad de estar siempre prestos al cambio y a la innovación, claves principales para el éxito de una organización.
- La educación es la base para mejorar y transformar el país, por eso es importante que las pequeñas y medianas empresas estén debidamente capacitadas, para que puedan aprovechar las oportunidades competitivas que se les presente, mejoren el nivel de vida de sus colaboradores, para que estas puedan incursionar en mercados nacionales e internacionales y hagan de la organización una ente productivo que colabore al progreso de nuestro país.
- Promover la Responsabilidad Social Corporativa permanentemente, de tal manera que exista un continuo compromiso de cada uno de los miembros de la

organización para realizar sus tareas de manera ética, siempre apegados a los objetivos de la empresa, y así contribuir al desarrollo económico del negocio de tal manera que no solo se mejore la calidad de vida de sus colaboradores sino de la comunidad en general a través de la generación de fuentes de empleo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALFARO, I. (2005). *Tesis Maestría en Administración de Negocios. Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones.*
2. ARÉVALO, H. (2007). [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html>]. *El Desarrollo Organizacional según el “Modelo Complejo” de Edgar Schein.*
3. ARÉVALO, H. (2008). [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>]. *Edgar Schein.*
4. AVANCEMOS. (2008). [<http://www.bing.com/search?q=Qu%C3%A9+es+un+l%C3%ADder&form=QBRE&filt=all>]. *Qué Es Un Líder.*
5. AVILÉS, E. (2008). [<http://www.slideshare.net/dglalangui/historia-la-imprenta>]. *Historia de la Comunicación.*
6. AVILÉS, J. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>]. *Recolección de Datos.*
7. BADAWI, M. (1996). *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists.* Segunda Edición.
8. BOYATZIS, R. (2008). *Becoming a Resonant Leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, and sustain your effectiveness.* Wiley: USA.
9. BRENT B., Allred; SNOW, Charles C. y MILES, Raymond E. (1996). *Characteristics of Managerial Careers in the 21st century.* Academy of Management Executive. Volumen 10.
10. CAMPOMANES, C. (2002). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.* Chile.
11. CLEMENTE, R. (2010). [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>]. *Habilidades Gerenciales.*
12. CODINA, A. (2008). [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>]. *Habilidades Gerenciales.*

13. CONESUP. (2009). [[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2OwU199GGqcJ:www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%2520A%2520LAS%2520%2520PYMES%2520Y%2520AL%2520%2520%2520%2520EMPREDI MIENTO.doc+Pol%C3%ADticas+Pymes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2OwU199GGqcJ:www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%2520A%2520LAS%2520%2520PYMES%2520Y%2520AL%2520%2520%2520EMPREDI MIENTO.doc+Pol%C3%ADticas+Pymes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec)]. ***Fomento a las Pymes y al Emprendimiento.***
14. COOPERACIÓN INTERNACIONAL - AECI. (1999). ***Pymes Escenario de Oportunidad en el siglo XXI.*** Primera Edición.
15. DÍAZ, F. (2008). [www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao.../novasinternacional.doc]. ***Novas Competências e Gerência Internacional.***
16. DRUCKER, P. (2002). ***La Gerencia Tarea, Responsabilidades y Prácticas.*** Buenos Aires: Librería El Ateneo Editorial. 2da. Edición.
17. ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (2008). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. ***El Sector Industrial.***
18. ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.
19. ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA. (2010). [<http://www.pequenaindustria.com.ec/>]. ***Industria Maderera.***
20. ECUADOR. COOPERATIVA BELGA DE DESARROLLO. (2009). [www.fabec.org.ec/pdfs/Bio_Fondo%20PYME.pdf]. ***El fondo PYME.***
21. ECUADOR. DIARIO EXPRESO. EXPLORED, ARCHIVO DIGITAL DE NOTICIAS. (2005). ***La industria gráfica crece pese a costos.***
22. ECUADOR. LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2010). [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:TRBsveDnwdEJ:www.lacamaradequito.com/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1343%26%26Itemid%3D5+Pymes+exportan&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgueTmYfsw3aPLhLanGx-tp-7RGnYdmPkjJ9SgtIfAnWHJkk-pABu7JRQgNfd-WtnLgAnAwVeg8wLhWPN6kTR9C5AemdcBA8RrMAAsMyK9yWf7axDQN6e8-8T1PK6teXjHZqr8x&sig=AHIEtbQm3JrfJmQR4MINTngLd4NtPzNfwA]. ***Boletín Económico.***
23. ECUADOR. MINISTERIO DEL COMERCIO EXTERIOR. (2009). [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rJ2g6DChrVYJ:www.capi.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DDiagnostico_PYMI%2520Ecuador%25202004.doc+imprentas+tienen+productos+sus titutos&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec]. ***Diagnóstico Pymes.***
24. ECUADOR. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2010). [<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/searchForms/general.do>]. ***CIU.***
25. EL UNIVERSAL. (2010). [http://economia.eluniversal.com/glosarioEconomia_index.shtml#C]. ***Glosario.***

26. FERMÍN, I. (2009). [<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>]. **Gerencia y Gerente.**
27. GAGGINI, P. (2008). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/glblzcn.htm>]. **La Globalización.**
28. GAYNOR, E. (2008). [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/27-barnard-chester-i.html>]. **Autores y Consultores Claves en Comportamiento y Desarrollo Organizacional.**
29. GERBER, M. (2008). [[http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article &id=38&Itemid=53](http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53)]. **Encuesta.**
30. GRUPO DEFINICIÓN. (2008). [<http://definicion.de/empresa/>]. **Definición de Empresa.**
31. HELLRIEGEL, D. (2006). **Administración, un enfoque basado en competencias.** Thomson. Décima Edición.
32. JARRIN J., Fabiola, Mgr. **Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.**
33. JOHN WILEY & SONS, INC. (2006). [<http://www.careeranchorsonline.com/SCA/ESabout.do?open=es>]. **About Edgar Schein.**
34. LÓPEZ, D. (2009). [http://cursa.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisdatosinterpretac-1.pdf]. **Análisis de los datos e interpretación de los resultados.**
35. MACKENTY, S.; VAILLANT, M. y BERUBE, E. (1997). **The Leadership Development Handbook.** LER Press, Lexington. Volumen I.
36. MINTZBERG, H. (1997). **El Proceso Estratégico.** Prentice – Hall Hispanoamericana. Primera Edición.
37. MIPRO. (2010). [http://www.fugu.ec/mipro/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=132]. **Tecnología para PYMES Ecuador.**
38. MONCAYO, M. (2008). [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>]. **Sector Alimentos y Bebidas.**
39. MOSQUEIRA, P. (2007). [<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>]. **Anclas de Carrera – Schein.**
40. OLANO, M. (2008). [http://www.gipuzkoa.net/estructura-economica/Cap13/12_cap13.html]. **Sector Químico.**
41. PORTER, M. (2002). [<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-del-sector-industrial-cinco-fuerzas-michael-porter-ventaja-competitiva-comparativa-necesidad-compradores-valor/>]. **Análisis del Sector Industrial.**

42. RAINERI, A. (1998). *Habilidades gerenciales*. Revista ABANTE. Volumen 1.
43. ROCHE, M. (2009). [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yrnaz-pX-CEJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DRealidades%2520y%2520Expectativas%2520Pymes%2520ante%2520TLC%2520Jun1005%2520MLR.doc+pymes+y+realidades+TLC&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. *Pymes y realidades del TLC*.
44. ROCHE, M. (2009). [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yrnaz-pX-CEJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DRealidades%2520y%2520Expectativas%2520Pymes%2520ante%2520TLC%2520Jun1005%2520MLR.doc+Las+pymes+tienen+una+participaci%C3%B3n+en+el+Producto+Interno+Bruto+del+Ecuador+de+aproximadamente+un+13%25,&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. *Realidades y Expectativas de las PYMES ecuatorianas frente al TLC*.
45. RODRÍGUEZ, R. (2008). [<http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>]. *Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas*.
46. ROMBIOLA, N. (2010). [<http://www.finanzas.com/%C2%BFque-es-la-competencia>]. *Qué Es La Competencia*.
47. SÁNCHEZ F. y Otros. (1998). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill.
48. SÁNCHEZ, D. (2008). [http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=Sector+Productos+textiles&meta=&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=]. *Industria Textil*.
49. SECRETARY'S COMMISSION ON ACHIEVING NECESSARY SKILLS - SCANS. (1992).
50. SETZES, N. (2005). [<http://www.aftermarket.com.ar/index.php?act=vernota¬a=161>]. *Las Funciones del Gerente Pyme*.
51. SPSS. (2009). [<http://www.spssfree.com/servicios.html>]. *Servicios de Procesamiento de Datos*.
52. TORRES, E. (2008). [http://www.ambato.com/amb09/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=10001]. *La Primera imprenta*.
53. VÁSQUEZ, M. (2009). [http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual]. *La Calidad*.
54. WALES, J. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_aprendizaje]. *Organización de Aprendizaje*.
55. YÁNEZ, A. (2008). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas*. España: Universidad de la Laguna.

56. ZAMORA, A. (2008). *Prácticas del Liderazgo Exitoso*. Revistas Faces. Volumen XVII.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):
____Edgar Schein_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)
ARÉVALO H. (2008). [http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html]. **Edgar Schein**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:
“De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las

personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivencias durante sus primeros años en la empresa.

Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

En cita explica parte de la propuesta de Edgar Schein sobre los cambios culturales que influyen directamente en el personal de la organización, es importante conocer qué factores afectan a los resultados de la organización y de sus colaboradores como parte de una buena aplicación de habilidades gerenciales, ya que estas constituyen una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 24 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

VASQUEZ M. (2009). [http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual].
La Calidad.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

"La composición total de las características de los productos y servicios de

marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes".

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Esta cita explica de manera muy precisa el concepto de calidad, ya que en la actualidad y debido a los múltiples cambios del mercado competitivo, a este término se lo ha percibido de una manera muy ambigua. La calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, y su importancia radica a que el beneficio que brinda es mutuo tanto para el consumidor como para la empresa, ya que permite a la organización ser más competitiva en la industria que se desarrolla.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 24 de marzo 2010

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Con este concepto damos a notar que la capacidad instalada depende mucho del volumen de producción, y de la capacidad máxima que puede producir una planta productiva.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 05 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

____ ¿Qué es la competencia? _____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

ROMBIOLA N. (2010). [<http://www.finanzas.com/%C2%BFque-es-la-competencia>]. **Qué Es La Competencia.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La competencia se define como una situación tal en la que los agentes económicos (productores y consumidores) son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quién comprarlos.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Esta cita se refiere a la importancia de la competencia, como las relaciones económicas y sociales que se crean dentro de la oferta y la demanda, dentro de diferentes y muy variadas estructuras de mercado.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 05 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

- 1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____
- 2. SEMANA N°:** ____3_____
- 3. TEMA DE ESTUDIO :** Habilidades Gerenciales en las PYMES
- 4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

- 5. REFERENCIA COMPLETA:** (Ver normas PUCE)
⁸ MESEGUER, Joaquin. La competencia administrativa y sus modulaciones. 2005
- 6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**
“La competencia, en administración es un concepto que se refiere a la titularidad de una determinada potestad que sobre una materia posee un órgano administrativo. Se trata, pues, de una circunstancia subjetiva del órgano, de manera que cuando éste sea titular de los intereses y potestades públicas, será competente.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La competencia es catalogada como el concepto que se refiere a la titularidad, es decir la competencia cuando se haga cargo de las potestades públicas se considerará como competente, de igual manera la competencia se cataloga a la persona que tiene una habilidad superior.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 05 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

- 1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____
- 2. SEMANA N°:** ____3_____
- 3. TEMA DE ESTUDIO :** Habilidades Gerenciales en las PYMES
- 4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**
____Definición de Empresa_____
- 5. REFERENCIA COMPLETA:** (Ver normas PUCE)
GRUPO DEFINICIÓN. (2008). [<http://definicion.de/empresa/>]. **Definición De Empresa.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

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

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante dentro del estudio de las pequeñas y medianas empresas, conocer qué es una empresa, como una organización económica, dentro de ejes productivos, industriales, comerciales o de servicios, que persiguen fines comunes de satisfacción al cliente.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 25 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):
____ ¿Qué son las encuestas? _____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

GERBER M. (2008).
[http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53].
Encuesta

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de un proceso investigativo es importante saber qué métodos de recolección de información, están disponibles a ser usados por los investigadores, y la manera de cómo obtener información relevante.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 26 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

- 1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____
- 2. SEMANA N°:** ____3_____
- 3. TEMA DE ESTUDIO :** Habilidades Gerenciales en las PYMES
- 4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**
____Escala Likert_____
- 5. REFERENCIA COMPLETA:** (Ver normas PUCE)
SÁNCHEZ, F y Otros (1998). *Psicología Social*. Madrid: McGRAW HILL.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“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.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Esta cita hace referencia un instrumento de medición que nos permite una eficiente recolección de datos dentro de un proceso investigativo, y lo hace de una manera diferente a las tradicionales, la cual es midiendo las actitudes.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 27 de marzo 2010

camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer como se define a un líder, puesto que dentro del estudio de pequeñas y medianas empresas existen muchos líderes que han guiado y dirigido a las organizaciones a través de una buena planeación y control.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 28 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):
____Sector Alimenticio y Bebidas_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

MONCAYO, M. (2008) [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>]. **Sector Alimentos Y Bebidas.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter

complementario”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante saber a qué se dedica cada sector de la economía, debido a que muchos sectores están relacionados unos con otros, o incluso interactúan entre sí al estar dentro de un mismo mercado.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 27 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

____Industria Textil_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

SANCHEZ, D. (2008).
[http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=Sector+Productos+textiles&meta=&aq=f&aqi=&aqj=&oq=&gs_rfai=]. **Industria Textil**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la

producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante saber a qué se dedica cada sector de la economía, debido a que muchos sectores están relacionados unos con otros, o incluso interactúan entre sí al estar dentro de un mismo mercado.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 27 de marzo 2010

artículos en madera y la dotación de servicios en este campo, cubriendo el mercado interno e incursionado, con gran éxito, en el mercado externo”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante saber a qué se dedica cada sector de la economía, debido a que muchos sectores están relacionados unos con otros, o incluso interactúan entre sí al estar dentro de un mismo mercado.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 27 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____3_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

____Sector Químico_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

OLANO, M. (2008) [http://www.gipuzkoa.net/estructura-economica/Cap13/12_cap13.html].
Sector Químico

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La actividad de la industria química tiene que ver con la transformación de unas

materias primas para obtener unos productos denominados Productos Químicos. Esta transformación se refiere, no solamente a los productos minerales sino también a los derivados del petróleo o a los del gas natural. De esta forma, se dividen los productos químicos en orgánicos e inorgánicos, dependiendo de cual sea su naturaleza. Mediante el uso de ambos y su transformación, se cubren las necesidades que se demandan desde sectores industriales, tales como el del papel y la siderurgia, o el de los fertilizantes, los plásticos, las fibras sintéticas, el caucho, los detergentes y otros, intermedios o finales”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante saber a qué se dedica cada sector de la economía, debido a que muchos sectores están relacionados unos con otros, o incluso interactúan entre sí al estar dentro de un mismo mercado.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 28 de marzo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria

Subsector ¿Cuál? PYMES

Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 5 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Servicio de Procesamiento de Datos

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

SPSS. (2009). [<http://www.spssfree.com/servicios.html>]. **Servicios de Procesamiento de Datos.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

"Dentro de las labores que se realizan en la fase de análisis encontramos:

1. Importación de la información contenida en la base de datos.

2. Generación de las etiquetas de variable.
3. Definición de los tipos de variable (Categorías o Numéricas).
4. Generación de las etiquetas de los valores categóricos.
5. Análisis preliminar de los datos.
6. Cálculo de las variables de agrupamiento.
7. Definición de los conjuntos de respuesta múltiple (Dicotomías o Categorías)
8. Generación de Tablas y/o Gráficos".

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante señalar todas las funcionalidades y fases por las que va a pasar el *Statistical Analysis Software Predictive SPSS*, que se va a utilizar para el procesamiento, análisis e interpretación de datos que se obtendrán como resultado de la investigación.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

- 1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____
- 2. SEMANA N°:** ____5_____
- 3. TEMA DE ESTUDIO :** Habilidades Gerenciales en las PYMES
- 4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**
_____ Análisis de los datos e interpretación de los resultados. _____
- 5. REFERENCIA COMPLETA:** (Ver normas PUCE)

LOPEZ, D. (2009). [http://cursa.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisdatosinterpretac-1.pdf]. **Análisis de los datos e interpretación de los resultados.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

"El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a la interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles"

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante comprender cuál es la finalidad de la interpretación de los resultados obtenidos de la muestra de las empresas de la pequeña y mediana empresa, para poderlos analizar y emitir conclusiones sobre ellos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL	
1. AREA DE INVESTIGACION:	Gran industria <input type="checkbox"/>
	Subsector <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuál? PYMES
	Habilidad <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
2. SEMANA N°:	____5_____
3. TEMA DE ESTUDIO :	Habilidades Gerenciales en las PYMES
4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):	_____
	__Marco Metodológico_____
5. REFERENCIA COMPLETA:	(Ver normas PUCE)
ROBLES N. (2010). [http://www.tdr.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0306107-174509//Capitulo_III_Marco_Metodol_gico.pdf]. El profesorado de E.F. y las competencias básicas en TIC	

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Además la metodología de la investigación será también de tipo bibliográfico y de campo.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Los aspectos metodológicos orientan el proceso de investigación, de tal manera que dentro de la investigación se ha estimado que el estudio se realizará a través de métodos bibliográficos porque parte de la búsqueda se hará a través de lecturas, consulta en libros, tesis, folletos, revistas, periódicos, boletines y cualquier otra información escrita que sea considere importante dentro de la investigación. Y de campo en lo que se refiere a la realización personalizada de las encuestas en cada una de las empresas que forman parte de la muestra del Sector de la imprenta, edición y reproducción de grabaciones.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____5_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

_Recolección de Datos _____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

AVILÉS, J. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>].
Recolección de Datos.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La encuesta estará compuesta de preguntas abiertas y cerradas. En las preguntas abiertas se permitirá al informante responder con sus propias palabras y las preguntas cerradas donde el entrevistado podrá escoger una respuestas entre una serie de alternativas.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Las encuestas son consideradas importante fuente de información, ya que de sus resultados, podremos obtener características comunes de toda la población. La manera en la que se obtenga la información dependerá del grado de veracidad y puntualidad de las preguntas a cada encuestado.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

- 1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____
- 2. SEMANA N°:** ____5_____
- 3. TEMA DE ESTUDIO :** Habilidades Gerenciales en las PYMES
- 4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**
____Recolección de Datos_____
- 5. REFERENCIA COMPLETA:** (Ver normas PUCE)
CARDOSO, K. (2008). [<http://www.slideshare.net/Multimediyury/recoleccion-de-datos-1845371>]. **Recolección de Datos.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La cual nos permitirá a través de un conjunto de preguntas dirigidas a la muestra representativa de la población, obtener información sobre estados de opinión, o hechos específicos”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante dentro del estudio de las pequeñas y medianas empresas, conocer qué es una encuesta debido a que será este el instrumento que utilizaremos para recolectar información de la muestra objeto de estudio.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____5_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

____Métodos Estadísticos_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

ALLEN L. WEBSTER. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. Bogotá: Mc. Graw Hill. Tercera Edición.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Se comprobará la hipótesis planteada en base a la utilización de una serie de estimaciones, en base a la confianza que se le dé de que sean verdaderas o incorrectas.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de un proceso investigativo es importante saber qué métodos estadísticos, están disponibles a ser usados por los investigadores, y la manera de cómo procesar la información relevante.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____5_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

____Métodos Estadísticos_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

CAO, R . (1995). *Métodos estadísticos Teoría y práctica*. Estados Unidos: South Western.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Se comprobará la hipótesis planteada en base a la utilización de una serie de estimaciones, en base a la confianza que se le dé de que sean verdaderas o incorrectas.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de un proceso investigativo es importante saber qué métodos estadísticos, están disponibles a ser usados por los investigadores, y la manera de cómo procesar la información relevante.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____5_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

____Marco Metodológico_____

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

VINUEZA, M. (2008). [<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657-12%20M866g/657-12%20M866g--CAPITULO%20III.pdf>]. **Marco Metodológico.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Observación.- A través del uso de los sentidos se captará la realidad en a que

se desarrollan”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer como se define al método de observación, pues esta será uno de los métodos de recolección de datos que se utilizará en la investigación, de la que con la simple percepción se podrá emitir un juicio de la realidad.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Abril 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

La Globalización

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

Gaggini, P. (2008).
(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/glblzcn.htm>). **La Globalización.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

"La globalización abarca un proceso de creciente internacionalización del capital

financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes".

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante hacer una introducción a la globalización antes de comenzar el estudio a realizar, debió a que yo considero que este es un proceso de creciente no solo del país sino del mundo en general, dentro de muchas áreas como son la de capital financiero, la industria el comercio, las relaciones internacionales, la eliminación de barreras entre países, y sobre todo la llegada de la tecnología.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Tecnología para Pymes.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

MIPRO. (2010).
(http://www.fugu.ec/mipro/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=132).
Tecnología para PYMES Ecuador.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

1. **"Integración de la información financiera.** - Cada departamento tiene por lo regular sus propios números financieros y referentes de cuanto están contribuyendo para la empresa. Con la implementación de un Software de Planificación de Recursos Empresariales todos tendrán solo una versión clara y unificada de los números.
2. **Integración de la información de los pedidos de los clientes** - Con el sistema es posible centralizar y darle un seguimiento a los pedidos de los clientes, desde que se recibe el pedido hasta que se surte la mercancía. Esto en lugar de tener varios sistemas los cuales se encarguen del seguimiento de los pedidos, ya que por lo regular se originan problemas de comunicación entre los sistemas.
3. **Minimiza el inventario** – A través del software la PYME podrá mejorar la visibilidad del proceso de cumplimiento de orden por parte de la empresa. Eso puede origina que los inventarios sean reducidos, ayuda a los usuarios para que desarrollen mejores planes de entrega con respecto a los pedidos de los clientes".

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de la investigación pude encontrar que en el país se está desarrollando un Software con planificación de Recursos Empresariales es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para integrar de manera automatizada los procesos de la pequeñas y medianas empresas, para facilitar la tarea de planificar el uso de recursos, y la toma de decisiones de forma más rápida y segura e incrementado la calidad de los servicios y productos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: 9

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

Plan Nacional del Buen Vivir. (2009) (<http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/micro-pequena-y-mediana-industrias>). **Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Programa/Proyecto	Objetivos
Programa Global y Sectorial para el Desarrollo de las PYMES	Contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector.
Proyecto: Formación de Clusters y Redes Productivas	Aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobre vivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
Desarrollo de Emprendedores	Creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros.
Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías	Contar con un sistema informático que contenga datos sistemáticamente actualizados.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de la investigación es importante resaltar los programas que está implementando el Gobierno Ecuatoriano para apoyar a la pequeña y mediana empresa, y así poder contribuir a mejorar la competitividad del sector, y así poder aumentar su productividad.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Ecuador, País Innovador y Emprendedor.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

CONESUP. (2009).

(http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2OwU199GGqcJ:www.conesup.net/pr opasamblea/MpTOFu_FOMENTO%2520A%2520LAS%2520%2520PYMES%2520Y%2520A L%2520%2520%2520EMPREDIMIENTO.doc+Pol%C3%ADticas+Pymes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec). **Fomento a las Pymes y al Emprendimiento.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Apoyo Tecnológico

4.1.- Masificación del acceso de las PYMES al uso de nuevas tecnologías, las TICs y redes digitales.

4.2.- Apoyo a las iniciativas de las Universidades y Escuelas Politécnicas, asociadas con los gobiernos seccionales y las Cámaras de la producción para la creación de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Las políticas de Estado para el desarrollo del emprendimiento, liderazgo, y sobre todo apoyo a la pequeña y mediana empresa está en crecimiento, son muchas las empresas que se basan en nuevos conocimientos para crear nuevos productos y servicios, que las permita generar nuevos ingresos a las familias ecuatorianas, y sean fuentes generadoras de ingresos para el país.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Realidades y Expectativas de las pymes ecuatorianas ante el TLC

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

Roche, Ma. (2009) . (<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yrnaz-pX-CEJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DRealidades%2520y%2520Expectativas%2520Pymes%2520ante%2520TLC%2520Jun1005%2520MLR.doc+pymes+y+realidades+TLC&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>). **Pymes y realidades del TLC.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Ecuador al igual que los demás países de la región andina, está totalmente expuesto a la competencia internacional, debido al proceso de apertura y desregulación comercial, esto por un lado tiene beneficios importantes como el crecimiento de las exportaciones de productos primarios, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial. Las mipymes tienen una participación en el Producto Interno Bruto del Ecuador de aproximadamente un 13%, pero lo que debemos enfatizar es la gran capacidad que tienen para dinamizar la economía, y se vuelven un mecanismo imprescindible para aliviar la desocupación y combatir la pobreza, ya que genera ingresos que permiten satisfacer las necesidades básicas y más elementales del empresario y de su familia que también participa directamente en la actividad”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La situación de las PYMES en varios países en vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país con el TLC, y otras aperturas de comercio, han identificado ventajas así como importantes limitaciones, las cuales tendrán que enfrentarlas al momento de implementar nuevas tendencias o acoplarse a mercados altamente competitivos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Boletín Económico – Cámara de Comercio de Quito

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

La Cámara de Quito. (2010)
(http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:TRBsveDnwdEJ:www.lacamaradequito.com/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1343%26%26Itemid%3D5+Pymes+exportan&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgueTmYfsw3aPLhLanGx-tp-7RGnYdmPkjJ9SgtlfAnWHJkk-pABu7JRQgNfd-WtnLgAnAwVeg8wLhWPN6kTR9C5AemdcBA8RrMAAsMyK9yWf7axDQN6e8-8T1PK6teXjHZqr8x&sig=AHIEtbQm3JrfJmQR4MINTngLd4NtPzNfwA). **Boletín Económico**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“En lo que concierne a la distribución de sus ventas las PYMES destinan un 44% de sus productos al mercado local, un 26% a las provincias cercanas, un 8% a las provincias fronterizas y apenas un 6% a la exportación. Los principales mercados para los productos de las PYMES ecuatorianos que se exportan son: La CAN con un 44,5%, el Mercosur con un 4,7%, Estados Unidos y el Caribe con un 27,5%, Europa con 8,5% y Chile con un 9%. Es aquí donde se debe generar incentivos acordes a la realidad que viven y que les permita a estas empresas impulsar sus exportaciones; lo que a mediano plazo se podrá traducir en un incremento de las exportaciones no petroleras del país y la diversificación de la misma, afectando positivamente a la balanza comercial, beneficiando a la dolarización y generando fuentes de empleo para los ecuatorianos”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante señalar las cifras económicas por las que están siendo representadas las PYMES, y la situación de estas dentro de la economía Ecuatoriana junto con los negocios internacionales que estas realizan, y el potencial comercial que estas poseen, para así determinar los mecanismos adecuados para impulsar la economía.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Análisis al Sector Industrial

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

PORTER, M. (2002). (<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-del-sector-industrial-cinco-fuerzas-michael-porter-ventaja-competitiva-comparativa-necesidad-compradores-valor/>). **Análisis del Sector Industrial.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia. Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; la atraktividad del sector industrial y la posición competitiva cambian. Los **sectores industriales** se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la **posición competitiva** refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aún largos períodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Existen muchas estrategias competitivas, para el sector industrial, favorables, y que le permiten posicionarse de manera sostenible frente a la competencia. Y trabajar a la par con los movimientos competitivos que hacen que tanto la Oferta como la demanda de todos los bienes y servicios se mueva drásticamente.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

El sector Industrial del Ecuador.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (2008)
(http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf=). **El Sector Industrial.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“En 2008 las exportaciones de estos productos crecieron 8% en valor y 37% en volumen. Representan el 5% de las exportaciones industriales no petroleras. Las exportaciones de palmito representan el 44% de las exportaciones totales de jugos y conservas de frutas y sus principales destinos fueron Francia, Venezuela, Argentina, Chile y EEUU. Estas exportaciones crecieron en valor 7%, y en volumen caen 1% en relación al 2007. Las exportaciones de concentrados de maracuyá representan el 28% de las exportaciones totales de jugos y conservas de frutas y sus principales destinos fueron Holanda y EEUU. El monto exportado en el 2008 cayó en valor 25% y en volumen 36% en relación al 2007”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de los clientes del sector industrial podemos encontrar, estudiar y citar los cinco grupos de productos que representan más del 62% de las exportaciones industriales no petroleras.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

La Primera Imprenta

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

TORRES, E. (2008).
(http://www.ambato.com/amb09/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=100011) . **La Primera imprenta.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La primera imprenta que funcionó en los territorios del Ecuador actual, antigua Presidencia de Quito, fue traída por el sacerdote jesuita José María Maugeri aproximadamente por el año 1755, y fue instalada en la ciudad de Ambato con el pomposo nombre de "Imprenta de la Compañía de Jesús".

Cuatro años más tarde el padre Maugeri fue trasladado a Quito, y se llevó con él la imprenta que fue instalada en el local del Seminario de San Luis Rey. Esta fue la única imprenta que existió en Quito durante más de veinticinco años, y en ella el Dr. Eugenio Espejo imprimió las primeras publicaciones de "Primicias de la Cultura de Quito".

Esta imprenta permaneció en Quito hasta fines de 1827 en que fue adquirida por el Crnel. Ignacio Torres, segundo Intendente de Cuenca, quien la puso a disposición de fray Vicente Solano. En ella se imprimió la primera publicación de "El Eco del Azuay", que apareció el 13 de enero de 1828. Vale anotar sin embargo, que desde 1821 venía funcionando en Cuenca una prensa litográfica, en la que con tipos de madera se confeccionaban cartas de cobro, membretes, viñetas y hojas volantes.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer dentro del estudio del subsector de actividades de impresión, cuál es la reseña histórica y cómo comenzó la imprenta desde sus inicios dentro del país, y como ha ido cambiando durante el tiempo hasta la actualidad.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Historia de la Comunicación.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

AVILÉS, E. (2008). (<http://www.slideshare.net/dglalangui/historia-la-imprenta>). **Historia de la Comunicación.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“La primera publicación levantada en la “Imprenta Guayaquil” salió a la luz 21 de mayo de 1821, y consistió en una hoja titulada “El Prospecto”, en la que se anunciaba la próxima aparición del primer periódico porteño, al que se llamaría “El Patriota de Guayaquil”, cuya primera edición circuló cinco días después, y que circuló de manera ininterrumpida hasta el año 1826.

Pero hasta 1825 la imprenta traída por la Compañía de Jesús fue utilizada para hojas sueltas y para el periódico titulado “El Espectador Quiteño” cuyo impresor fue Ignacio Vinuesa, quien trabajó en la casa de Manuel de la Peña. En este periódico se imprimen alusiones personales contra el General Juan José Flores intendente general del departamento de Quito, y luego Presidente de la República.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer dentro del estudio del subsector de actividades de impresión, cuál es la reseña histórica y cómo comenzó la imprenta desde sus inicios dentro del país, y como ha ido cambiando durante el tiempo hasta la actualidad.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

MINISTERIO DEL COMERCIO EXTERIO. (2009).

(http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rJ2g6DChrVYJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DDiagnostico_PYMI%2520Ecuador%25202004.doc+imprentas+tienen+productos+sustitutos&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec). **Diagnóstico Pymes.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Aproximadamente más del 50% de las empresas sostiene que conoce los gustos del consumidor y los hábitos de sus clientes y que, asimismo, sabe la calidad y los precios de la competencia, sin embargo, este aparente dominio de las características del mercado no estaría sustentado técnicamente, pues tan sólo el 30% afirma que realiza investigaciones de mercado”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de las actividades de papel e imprenta, es importante conocer cómo este sector le da la importancia que merece al marketing y mercadeo, sobre todo porque es uno de los sectores que más conoce los gustos de sus clientes, por la diaria convivencia con ellos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____9_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

El Fondo Pyme

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

COOPERATIVA BELGA DE DESARROLLO. (2009).
(www.fabec.org.ec/pdfs/Bio_Fondo%20PYME.pdf). **El fondo PYME.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“BIO examina la estructuración del proyecto, su viabilidad técnica y financiera y su contribución al desarrollo económico y social de un país. Para éste último

aspecto, se requerirá la opinión de organizaciones con experiencia en la materia en el país respectivo.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer que existen organismos que quieren ayudar a dinamizar el crecimiento económico sostenible de nuestro país, y que mejor que hacerlo a través de las pequeñas y medianas empresas, apoyándolas en uno de los puntos más débiles que es con instrumentos financieros para su financiamiento.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL	
1. AREA DE INVESTIGACION:	Gran industria <input type="checkbox"/>
	Subsector <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuál? PYMES
	Habilidad <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
2. SEMANA N°:	____ 15 _____
3. TEMA DE ESTUDIO :	Habilidades Gerenciales en las PYMES
4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):	
	La Industria Gráfica crece pese a costos.
5. REFERENCIA COMPLETA:	(Ver normas PUCE)
	EXPLORED, ARCHIVO DIGITAL DE NOTICIAS. (2005). "La industria gráfica crece pese a costos". Diario Expreso.
6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:	
	"Igualar su oferta no es fácil, sobre todo si se considera que estos países cuentan con sus propios molinos de papel, mientras que Ecuador debe importar el material. La industria gráfica es un sector de la economía ecuatoriana que utiliza casi el 100% de sus insumos de

otros países.

Solo en papel se adquirió el año pasado 361 millones de dólares, que los proporcionó principalmente Estados Unidos. El primer rubro fue el kraft, que sirve para la elaboración de cartones. El país del norte provee también papel bond y cartulina, pero en menores montos. También se adquieren en Colombia.

En el caso del kraft, el couché, el cartón, cartulina y otros, el gravamen está entre 5%, 8% y 15%, según consta en el Ministerio de Comercio Exterior.

A esto se suma que las máquinas también se importan, al igual que la tinta y las placas.

Para hacer frente a los obstáculos, las compañías del sector han optado por aumentar su productividad. No es fácil si se considera que deben afrontar una mano de obra que llega a ser hasta un 20% más cara que en Colombia y Perú. Un producto elaborado en los países vecinos puede ser un 10% más barato que uno ecuatoriano.

Dentro de la crisis que atraviesa el sector es un sector optimista y que se está preparando para enfrentar la apertura, son pocas las que están siendo reconocidas pero ya aparecen las industrias. La tecnología ha jugado un rol importante en definir las empresas que liderarán el mercado.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Esta información fue tomada para poder realizar una comparación de sector de la industria gráfica en lo que respecta a un enfoque global, pudiendo comparar la industria ecuatoriana con la de países vecinos como Colombia y Perú. Además de los cambios arancelarios que pueden afectar a este sector.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA CONCEPTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA CONCEPTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 20 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Realidades y Expectativas de las PYMES ecuatorianas frente al TLC.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

ROCHE, M. (2009). (<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yrnaz-pX-CEJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DRealidades%2520y%2520Expectativas%2520Pymes%2520ante%2520TLC%2520Jun1005%2520MLR.doc+Las+pymes+tienen+una+participaci%C3%B3n+en+el+Producto+Interno+Bruto+del+Ecuador+de+aproximadamente+un+13%25,&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>). **Realidades y Expectativas de las PYMES ecuatorianas frente al TLC.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

“Este sector cubre una variedad de actividades, entre las que predominan las comerciales, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales. Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país. En el caso de la Cámara de la pequeña Industria del Guayas, nuestra base de afiliados está dividida en Servicios 30,00%, Industria 55,70% y Comercio 14,30%. Y entre los sectores industriales más destacados por el número de empresas tenemos el Químico y farmacéutico, Metalmecánica, Alimenticio, Plásticos, Imprentas, Agrícola y Madera.”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Esta información fue tomada para poder determinar nuevos participantes, siendo las pequeñas y medianas empresas del sector agro exportador como son las de alimentos orgánicos, una principal opción. Sin dejar atrás las empresas de servicios, consultorías, instituciones, gremios, publicitarias-gráficos, financieros, tecnológicos, aéreos, turísticos, educativos, alimenticios, muebles, salud y belleza entre otros.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 20 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 12 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Desarrollo funcional y estructural de las PYMEs

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

COOPERACIÓN INTERNACIONAL (AECI). (1999). *Pymes Escenario de Oportunidad en el siglo XXI*. Primera Edición. Pág. 105-107.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Cuadrante I

Son empresas que tienen una infraestructura simple, y con funciones excesivamente concentradas. El dueño gerente de la industria lleva toda la responsabilidad del manejo tanto administrativo como técnico de la empresa. En general, son empresas que han comenzado de un núcleo familiar, y su volumen de demanda las ha hecho crecer, pero no desarrollarse propiamente. Muchas empresas informales también se encuentran en esta categoría, más por accidente que por un principio de crecimiento. En este cuadrante se pueden encontrar especialmente las que se conocen como empresas jóvenes del sector de la construcción, así como del sector primario de confecciones tanto de textiles como de pieles y cueros, produciendo bajo pedidos para comerciantes tanto detallistas como mayoristas.

Cuadrante II

Son el distintivo de empresas pequeñas o medianas, en especial aquellas que tiene más de 10 o 15 años de funcionamiento. De una estructura funcional concentrada y rígida, como las del cuadrante I, que ha permanecido a través del tiempo, el crecimiento de su infraestructura ha alcanzado cierto nivel de desarrollo y se ha introducido ciertos elementos que facilitan el mejoramiento de las operaciones y sus mercadotecnia y ventas, pero sin un proceso adecuado, y concomitante con el desarrollo que debería haberse seguido desde el punto de vista funcional. Es decir que, aunque su infraestructura ha crecido, y en muchos casos ha habido una expansión de la planta, los otros aspectos funcionales mencionados anteriormente se manejan de una manera concentrada y con poca delegación de estas funciones a otros empleados o técnicos de las empresas. El proceso de toma de decisiones es concentrado y en poca o ninguna participación de personas internas o externas ajenas a la gerencia de la empresa.

Cuadrante III

Aquí se pueden señalar aquellas empresas donde a diferencia de las indicadas anteriormente, presentan una infraestructura simple, pero con áreas funcionales donde la delegación y baja concentración de poder decisorio recaen sobre una persona diferente a quien lleva la gerencia de la empresa. Además se caracterizan por tener un número reducido de trabajadores, quienes la mayoría de las veces son profesionales de muy alto nivel. En este grupo se pueden señalar en especial industrias de servicios, tales como las de asesoría y consultoría y aquellas dedicadas a la elaboración de trabajos específicos de reparación de maquinaria y equipo, como también industrias donde las nuevas tecnologías de información están forzando esquemas organizacionales diferentes, como en el caso de teletrabajo, telecomunicaciones, o laboratorios químicos o farmacológicos

de diagnóstico.

Cuadrante IV

La infraestructura y sus aspectos funcionales alcanzan una adecuada armonía, impuesta por las condiciones de competitividad internacional, sobre todo porque son empresas exportadores. Como lo señalan algunos autores, conviene también considerar el tema específico de la dualidad entre las microempresas y pequeñas y medianas empresas. Si bien las primeras se relacionan por lo general con el sector informal, existe la posibilidad de que una de ellas se desarrolle y alcance dimensiones realmente empresariales y competitivas. Por ello es importante promover vínculos más estrechos entre empresas pequeñas y medianas y las microempresas, fomentar que éstas se incorporen gradualmente en la economía formal y con ello incrementar el carácter profesional y la productividad del sistema, esto permitirá contar con unidades productivas a las cuales subcontratar y disponer de una oferta de servicios eficiente.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La información obtenida de este libro, nos permite diferenciar entre los distintos niveles de PYMEs para poder diseñar propuestas que permitan la formulación de planes de asistencia técnica integral para su modernización y en especial para mejorar su capacidad de competitividad con visión internacional.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 30 de Mayo 2010

- Definir y reformular, toda vez que crea conveniente, los objetivos de la organización en general y de cada área en particular, en perfecta concordancia con la visión estratégica.
- Analizar y comprender lo que sucede en el contexto de la empresa. Es decir, con el mercado proveedor, gustos del consumidor, situación política, económica, social, del sector en particular, etcétera.
- Analizar y comprender lo que sucede en el “intexto” de la empresa: con las cuestiones internas de comunicación, autoridad, liderazgo, métodos, sistemas y procesos.
- Conjugar ambos análisis en busca de nuevas oportunidades de negocios.
- Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar todo lo que ocurre en la empresa.
- Planear, gestionar y controlar la imagen institucional de su empresa en el mercado.
- Actualizarse permanentemente tanto en cuestiones de saberes específicos de su sector industrial, como en cuanto a herramientas administrativas en general.
- Conocerse a sí mismo, y conocer sus propias fortalezas y debilidades, sabiendo a partir de ello buscar la ayuda necesaria en tiempo y forma para todo aquello que no pueda resolver solo.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer las funciones del gerente dentro de la pequeña y mediana empresa, porque son los gerentes, quienes mediante la optimización de los recursos empresariales, pueden llevar a las compañías a niveles altamente competitivos que en los mercados de hoy, constituyen una necesidad más que un lujo.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 30 de Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 13 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Gerentes Funcionales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

HELLRIEGEL, D. (2006). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Thomson. Décima Edición. Pág. 8.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Los gerentes funcionales supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, y mercadotecnia o producción.

Por ejemplo, el jefe de un departamento de nómina es un gerente funcional. Esta persona no determina los salarios de los empleados, como podría hacerlo un gerente general, pero se asegura que los cheques de nómina se expidan a tiempo y en las cantidades correctas. Por lo general, los gerentes funcionales tienen una gran experiencia y práctica técnica en las áreas de operación que supervisan. Su éxito como gerentes se debe en parte al conocimiento específico que tiene acerca del trabajo que hacen las personas a las que supervisan, los problemas que probablemente enfrentan esas personas y los recursos que necesitan para realizarlo en forma eficiente; requieren de las competencias de comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo y manejo de personal para llevar a cabo sus labores.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permita a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales, por eso son ellos los que necesitan asignar ciertas funciones especialidades a sus gerentes funcionales, para que cada área sea encaminada a los objetivos establecidos por la organización.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 01 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 13 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Talentos o Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

MINTZBERG, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice – Hall Hispanoamericana. Primera Edición .
Pág. 47 -52.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Mantenerse bien informado.- A lo largo de su trayectoria y su ascenso, el administrador concibe una red de fuentes de información en muy distintos departamentos. Cuida de cada una de estas fuentes y las mantiene activas, sin importar qué tan alto haya llegado dentro de la organización y cuándo la necesidad habrá de requerirlas, escudriña entre sus conexiones personales dentro de la organización

con el fin de obtener más de una visión sobre algún asunto en particular.

Cómo enfocar tiempo y energía.- La segunda habilidad de un buen administrador consiste en saber conservar tiempo y energía para ocuparse de asuntos específicos, decisiones y problemas a los que necesita consagrar su atención personal. Usarán sus talentos en asuntos de los que considera van a tener, dentro de la compañía, un impacto significativo o mediano y largo plazo, asuntos en los que sus habilidades rendirán los mejores frutos. Bajo circunstancias normales se limitará a perseguir tres o cuatro objetivos prioritarios durante un periodo cualquiera de continua actividad.

Jugar el juego del poder.- El administrador de éxito es sensible a la estructura de poder propia de su organización. Al considerar y ponderar cualquier propuesta significativa, es capaz de vislumbrar la posición que asumirán los diversos individuos y unidades de la organización, en una escala que va desde el absoluto y definitivo apoyo, hasta la decidida oposición. Por lo general, muchos aspectos de una propuesta cualquiera caerán dentro de esta área de indiferencia y es aquí donde el administrador sabe que debe actuar.

El arte de la imprecisión.- La cuarta habilidad consiste en saber cómo dotar a la organización de un sentido de dirección sin tener jamás la necesidad de comprometerse públicamente con un conjunto específico de objetivos. Sus objetivos son guías fundamentales de su reflexión y los modifica en la medida en que comprende más y mejor los recursos con los que trabaja y cuenta, así como la competencia y las cambiantes exigencias del mercado.

Salir del paso con un propósito.-La quinta habilidad es la más importante, aquí el administrador es capaz de reconocer lo inútil que es intentar impulsar paquetes completos de programas dentro de la organización. Evita los debates e intenta conjuntar elementos que podrían parecer incidentales y luego procede a integrarlos en un programa que se encamina, en parta cuando menos, hacia la realización de sus objetivos. Su actitud se basa en el optimismo y la perseverancia. Una y otra vez se dice a sí mismo “Tiene que haber algunos elementos en esta propuesta que podamos capitalizar”

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Mintzberg afirma que las características de los gerentes que el plantea, son realistas y no fantasías de las funciones de los administradores, señala que el administrador hoy en día es quién determina si las organizaciones y las instituciones sociales, brindan adecuados productos o servicios o los desperdician, por ello, es necesario diseñar organizaciones que permita llevar a cabo las estrategias organizaciones y, es esta manera, lograr el éxito y la supervivencia de éstas. Destaca además que el diseño y el estudio de una organización, en la práctica es bastante complejo, por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 01 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 13 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Talentos o Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

BRENT B. ALLRED, CHARLES C. SNOW Y RAYMOND E. MILES. (1996). **Characteristics of Managerial Careers in the 21st century**. Academy of Management Executive. Volumen 10. Pág. 17

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Los gerentes de varias empresas de vanguardia, así como los miembros de la Asociación Internacional de Recursos Corporativos y Profesionales, y un grupo de ejecutivos de recursos humanos y reclutadores de ejecutivos, están de acuerdo en que las futuras carreras de gestión se basará en:

- Conocimiento basado en especialidades técnicas.
- La experiencia funcional e internacional.
- La competencia en el liderazgo de la colaboración.
- Auto capacidad de gestión
- Rasgos personales de flexibilidad, integridad y confiabilidad

Según el estudio de estos autores, se atribuye que las características de los gerentes dependen de la forma cambiante de las organizaciones, especialmente de las estructuras de redes modernas y diseños más futuristas. La evolución de las diferentes organizaciones ha impulsado los ingredientes y las rutas de las carreras de gestión. De hecho, es una línea de tendencia de las características del futuro profesional.

La estructura de las organizaciones dicta competencias básicas de gestión. Las organizaciones tradicionales se basan casi exclusivamente en los conocimientos técnicos y habilidades de sus directivos. La mayoría de los gestores, por ejemplo, esperan que le dedique toda su carrera en una especialidad técnica única, como la manufactura, ingeniería o de ventas. Sólo pocos altos ejecutivos fueron expuestos a los aspectos más generales de una empresa comercial, donde podría obtener una comprensión de todas las funciones empresariales y la forma en que interactúan para producir beneficios. Se espera que los gerentes y empleados de las distintas áreas funcionales sean autónomos para el ejercicio responsable de la autodirección y el autocontrol en la consecución de objetivos de la empresa. También se elaboran estructuras y sistemas para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Los gerentes deben dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Y cómo afirman estos autores, conocimiento basado en especialidades, experiencia funcional, liderazgo, y rasgos de flexibilidad, integridad y confiabilidad.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 01 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

RAINERI, A. (1998). *Habilidades gerenciales*. Revista ABANTE. Volumen 1. Pág. 217

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

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

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

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

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Según Schein los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización. El análisis de la cultura organización propuesta por este autor es importante porque permite comprender el concepto de eficiencia dentro de la organización, el trabajo de los colaboradores, enseñar a todos los miembros la forma de percibir, pensar, y sentir los problemas. Y cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 08 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

BADAWY, M. (1996). *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists*. Segunda Edición. Pág. 30 – 31.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Habilidades técnicas incluyen la capacidad del gerente para desarrollar y aplicar determinados métodos y técnicas relacionados con sus funciones. Habilidades técnicas del gerente también abarcan una familiaridad general y la comprensión de las actividades técnicas realizadas en su departamento y su relación con otras divisiones de la compañía. La especialización técnica del gerente, la educación

formal, la experiencia, forman una base sólida para el desarrollo de habilidades técnicas.

Habilidades Administrativas, se refieren principalmente a la capacidad del gerente para gestionar. La gestión eficaz, por supuesto, refleja la capacidad de organizar, planificar, dirigir y controlar. Es la capacidad de construir un grupo o unidad funcional, para planificar, tomar decisiones, controlar y evaluar el desempeño, y por último a los subordinados directos mediante la motivación, la comunicación, y los lleva en una dirección determinada que ayudaría a la organización a lograr sus objetivos de manera más efectiva.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Las habilidades directivas tienen que ver con obtener resultados a través de otros, para ello las competencias que va adquiriendo el ejecutivo en su crecimiento personal son esenciales para asegurar la competitividad de todo profesional y de las empresas en las que trabajan. Las empresas van cambiando a una velocidad cada vez mayor, las habilidades directivas preparan para no solo adaptar al cambio sino para ser artífices directos de los mismos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 08 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

YANEZ, A. (2008). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas*. España: Universidad de la Laguna. Pág. 62

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Otro estudio que plantea la disyuntiva entre la incertidumbre como una medida objetiva o perceptual, es de Lorenzi, Sims y Slocum, que parten de la idea de que las percepciones de los individuos están en condiciones tanto por sus características personales como por los estímulos objetivos de la situación.

Tras dos análisis empíricos en los que simulan diferentes condiciones de incertidumbre, la conclusión a la que llegan es que la incertidumbre percibida del entorno es el resultado de la combinación de estímulos objetivos, de características de los individuos y del grado de especialidad de la medida. Así las características individuales presentan un impacto más significativo si las medidas son más globales o generales. Mientras, cuando las medidas son más específicas, los estímulos objetivos no sólo son significativos sino más dominantes que las características individuales

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

El ejecutivo debe saber que es lo que quiere, ser efectivo y eficiente, soportar ambientes de presión y equilibrar su vida profesional y persona. Así mismo, debe obtener resultados de negocios en el corto plazo, motivar y liderar a sus colaboradores, comprometiéndose con la empresa.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 09 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

ZAMORA, A. (2008). “*Prácticas del Liderazgo Exitoso*”. Revistas Faces. Volumen XVII. Pág. 162 – 172.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

a) Desafiar el Proceso.- Incluye salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar, correr riesgos y aprender de los

errores que se producen. Según Kouzes y Posner, por encima de todo el liderazgo implica la creación de una nueva forma de vida. Los líderes logran despertar la motivación intrínseca de la gente, de manera que los cambios tengan sentido de utilidad.

b) Inspirar una Visión Compartida.- La visión está relacionada con ver lo que otras personas no ven, es decir, implica el darse cuenta el ver las cosas con una perspectiva diferente, con otros ojos. En el fondo inspirar una visión compartida tiene que ver con lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. De manera de lograr esto, la visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y amor.

c) Habilitar a otros para Actuar.- El liderazgo ejemplar no se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo; el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión. De acuerdo a Kouzes y Posner (1997), habilitar a otros para actuar es una práctica de liderazgo que comprende estrategias o compromisos de fomentar la colaboración, promover metas cooperativas y confianza mutua, fortalecer a los demás, compartir el poder y la información.

d) Servir de modelo.- La práctica de liderazgo servir de modelo comprende estrategias o compromisos de dar ejemplo y obtener pequeños triunfos. Los líderes para lograr resultados extraordinarios deber servir de modelo a su equipo, esto amerita no solamente demostrar capacidades y aspectos cognoscitivos y técnicos, sino dar el ejemplo a través de su conducta y esfuerzo implacable, constancia, competencia, y atención a los detalles.

e) Brindar Aliento.- La práctica de brindar aliento incluye estrategias de reconocimiento de las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, y celebrar los logros del equipo en forma regular. Hay que dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

En el curso de su investigación, Kouzes y Posner descubrieron que para comprender con precisión el tema del liderazgo, no resulta suficiente el estudio de las prácticas del líder. También es necesario investigar a aquellos que son liderados. Estos seguidores, en todo tipo de organizaciones, tienen un conjunto consistente de expectativas acerca de lo que quieren y valoran en un líder. Estas expectativas, una vez que se alcanzan, representan las características que se han encontrado en los líderes efectivos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 09 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

DRUCKER, P. (2002). *La Gerencia Tarea, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: Librería El Ateneo Editorial. 2da. Edición. Pág. 317 – 327.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Drucker afirma que el trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente,

o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo. El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad.

En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Los estudios de Drucker proponen que los ejecutivos hacen muchas cosas además de adoptar decisiones, por lo tanto la primera actitud gerencial es adoptar decisiones efectivas, la decisión no es una tarea mecánica. Implica afrontar riesgos y constituye un desafío al juicio. La respuesta acertada, no es fundamental. Es fundamental la comprensión del problema. Además, la decisión no un ejercicio intelectual. Moviliza la visión, las energías y los recursos de la organización en vista de una acción efectiva.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 09 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

CAMPOMANES, C. (2002). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia*. Chile. Pag 9 – 10.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

En los estudios realizados por Raineri y Fuchs (1995) es posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que deben tener todo administrador eficaz para

poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:

- a) **Estructura del trabajo.**- Las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- b) **Compromiso.**- Los directivos deben ser capaces de comprender a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- c) **Adiestramiento.**- Se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
- d) **Reorientación de desempeño inadecuado.**- Los supervisores eficaces deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- e) **Reconocimiento social.**- Los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- f) **Manejo de Conflicto.**- Cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- g) **Comunicación interpersonal.**- Se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- h) **Equipos de Trabajo.**- Mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad debido al fenómeno de la globalización al nuevo concepto de empresa orientada hacia al cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización de análisis que permitan conocer las habilidades gerenciales.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 11 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

GAYNOR, E. (2008). (<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/27-barnard-chester-i.html>). **Autores y Consultores Claves en Comportamiento y Desarrollo Organizacional.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

a) **Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.** En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de

acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un “contribuyente” apropiado. El talento de Chester Barnard, y ya a título de genio, sugiere que en su función el ejecutivo debe tener una visión “no tradicional” al tener en cuenta la organización formal e informal; para Chester la organización formal al emitir nuevas órdenes lo que en realidad está haciendo o mejor dicho debe hacer, es convalidar el hecho de que se haya logrado un acuerdo anterior (informal). Por lo tanto si el ejecutivo tiene interés en averiguar el origen de lo que sucede en la empresa, debe más bien concentrarse en los aspectos informales mucho más que en los formales.

b) **Asegurar los servicios esenciales.** Ya hemos visto que al centro del modelo de Barnard está la necesidad de coordinación sin la cual las empresas no pueden ser efectivas. Por ello aquí lo que busca Barnard es “traer a los participantes organizacionales dentro de una relación de cooperación con la organización” y al mismo tiempo evocar o inducir los servicios de dichas personas. Y esto no es tarea fácil de ninguna manera ya que tiene que ver entre otras cosas con: desarrollo, mantenimiento y corrección de sistemas de incentivos, educación y entrenamiento, desarrollo de una cultura y moral organizacional.

c) **Formulación del “propósito”** y de los objetivos. Esto no podía estar fuera del modelo de Chester Barnard de ninguna manera. Y para ponerlo en pocas palabras Barnard sugiere que está relacionado con asignar responsabilidad, es decir, delegando autoridad objetiva. Distingue claramente que la responsabilidad por las decisiones a largo plazo descansa en el ejecutivo y en especial de los que están en la cúspide de la pirámide, pero que las responsabilidades por las acciones y actividades descansa en la base de la organización. Esto último hace indispensable que entre sus funciones el ejecutivo incluya la de adoctrinar a aquellos en los escalones inferiores respecto del objetivo global organizacional si es que queremos ver a la entidad como un todo.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

El trabajo de Chester Barnard es muy poco citado a pesar de la enorme importancia del mismo ya que ha servido por un lado para ir un paso más allá de los conceptos y prácticas de la administración científica y también de los principios de administración de Fayol. Otra contribución importante es su diferencial posicionamiento del movimiento de las relaciones humanas y algunas ideas y aportes que luego fueron tomadas por James March y Herbert Simon para su monumental trabajo titulado “Organizaciones”. Y cualquier consultor que se precie de la importancia de la “persuasión” en los procesos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 11 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____14_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

ALFARO, I. (2005). **Tesis Maestría en Administración de Negocios. Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones.** Pag. 47 – 48.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Por estudios de investigación realizados por el Doctor Benjamín Schneider, profesor de

la Universidad de Marylan, la valoración que hacen los trabajadores del clima del servicio no sólo representa a un indicador del grado de satisfacción de los usuarios, sino que también influye muy directamente en el rendimiento de la organización. Del mismo modo, la baja moral de los trabajadores de una organización, principalmente de servicios, constituye un buen indicador del rendimiento laboral y, en consecuencia, de la baja satisfacción del usuario durante un período de tres años, lo que implica una disminución considerable de los ingresos. Hay que señalar también la importancia de la capacidad del líder por animar la resonancia. En términos generales, cuanto más emocionalmente comprometido sea un determinado trabajo, más empático y comprensivo debe ser el líder.

Hay que resaltar que el clima emocional, no es el único factor de rendimiento y que las variables que determinan el éxito de una organización son mucho más complicadas. En la investigación anteriormente citada, el modo en que las personas se sienten trabajando en una determinada organización, da cuenta de entre el 20% y el 30% del rendimiento. Por lo tanto, el modo en que los trabajadores experimentan el clima en su organización depende de entre un 50% y 70% de las acciones del líder. El, más que cualquier otra persona, es el que pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo. Por otro lado, uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Ben Schneider, además de sus estudios sobre habilidades gerenciales, ha realizado múltiples estudios sobre Resiliencia, que sustenta la premisa de que los empresarios latinoamericanos, al haber sido formados en un ambiente de inestabilidad permanente, poseen el instinto para desempeñarse en un contexto inestable mucho más desarrollado que empresarios y ejecutivos de otras latitudes. Se refiere a la condición que tiene la empresa de adaptarse al cambio, de poder reponerse rápidamente ante situaciones inesperadas y en una etapa más avanzada, de disfrutar del cambio y generar en él oportunidades que otros no logran ver.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 12 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

DÍAZ, F. (2008). (www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao.../novasinternacional.doc). **Novas Competências e Gerência Internacional.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Patricia M. Fandt cuenta con cuatro categorías de habilidades, según el cual las capacidades de gestión están interrelacionados y se reforzaron mutuamente como una red

compleja.

Las habilidades de interacción, la resolución de problemas y la potenciación serían la clave, y el poder de la comunicación son considerados "de apoyo".

Las habilidades de Interacción incluyen habilidades interpersonales y de liderazgo, cuando el gerente trabaja productivamente con otros.

Las habilidades de resolución de problemas incluyen capacidad de percepción, planificación, organización y decisión. Un gerente de esta responsabilidad ha sido capaz de identificar, formular e implementar soluciones creativas a los problemas.

La capacitación técnica se demuestra cuando el administrador reconoce la necesidad de cambio y lleva a cabo el cambio. Por lo tanto, es necesaria una capacidad de acción, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Capacidad de comunicación se consideran de apoyo, significa la capacidad del administrador de una comunicación eficaz y efectiva, escritas, orales y de las interacciones interculturales

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Fandt, a diferencia de muchos de los autores citados dentro de esta investigación propone una nueva capacidad técnica, relacionada con el cambio, y las consecuencias de ese cambio, capacidad de análisis y solución de problemas, y desarrollo de controles apropiados para la empresa.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 12 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

MACKENTY, S. SAILLANT, M. Y BERUBE, E. (1997). *The Leadership Development Handbook*. LER Press, Lexington. Volumen I. pag. 15

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

En el caso de las grandes empresas internacionales con casa matriz en países desarrollados, el entrenamiento del personal ejecutivo en este tipo de habilidades parece ser una norma. Empresas como Daewoo, Xerox y Coca – Cola tienen programs

de desarrollo de ejecutivos en que se enfatiza la adquisición de habilidades interpersonales, y emocionales. En éstas, las organizaciones, habilidades emocionales tales como la creatividad, flexibilidad , influencia positiva, creación de clima de equipo y la formación de relaciones de respeto son comunes en sus programas de desarrollo de ejecutivos y líderes.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Son autores no muy conocidos, sin embargo ha aplicado sus habilidades gerenciales en empresas reconocidas como Xerox y Coca Cola, quienes con sus estudios se unen a los demás autores en lo que respecta a las habilidades emocionales, e interpersonales.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 12 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 14 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

FERMIN, I. (2009). (<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>). Gerencia y Gerente.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Autores como, Garcia y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial.

Estas habilidades son:

La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante conocer y resaltar el enfoque que le dan diferentes autores a las habilidades gerenciales, ya que son estas aptitudes y características propias que le permitirán a los individuos ser capaces de orientar, dirigir y tomar decisiones y lograr objetivos; y así lograr un éxito no solo personal, sino de la organización y del grupo que está dirigiendo, además que un buen manejo de personal le permitirá ganar apoyo efectivo y comprometer a los empleados con la misión y visión de la empresa.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 13 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 15 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Habilidades Gerenciales. ¿Para Qué?

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

CLEMENTE, R. (2010). (<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>). **Habilidades Gerenciales**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

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

anticipe- a los cambios que pueden afectarle. *“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...”*. Estas conclusiones formuladas por Darwin hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva de pequeñas y medianas empresas puede ser tan amplia como desee, hay aspectos que influyen como la tecnología de cada tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras. Las habilidades gerenciales son importantes para el éxito o fracaso de una PYME, Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales, obtener resultados a través de otros es un punto clave dentro de la dirección gerencial, y muchas veces es el punto de mayor dificultad.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 14 de Junio 2010

habilidades que distinguen al trabajador por haber alcanzado un perfil de excelencia. Estas áreas de habilidad definidas formaban parte de un nuevo tipo de estudio de puestos y tareas. Cincuenta puestos fueron analizados en cinco sectores de la economía, realizando entrevistas a 200 trabajadores. El objetivo del estudio era determinar la comprensión de la lista de habilidades y la importancia de las habilidades especificadas en la muestra de puestos. El resultado del estudio describe los detalles de cómo la tipología de habilidades se reflejaba en la muestra de puestos que iba desde meseros hasta analistas en finanzas y cómo ciertas tareas pueden ser clasificadas según niveles de dificultad.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante dentro de la investigación resaltar que la Asociación entre el Departamento de Educación y el de Trabajo y la Oficina de Gestión de Personal a través de un estudio determinaron que hay ciertos parámetros, habilidades, talentos necesarios para obtener empleo, y mínimas competencias para obtener un perfil de excelencia.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 14 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 15 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Cross – Occupational Competences.

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

BOYATZIS, R. (2008). *“Becoming a Resonant Leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, and sustain your effectiveness”*. Wiley: USA. Pág. 75 – 88.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias es el DACUM (Developing A Curriculum). Originalmente desarrollada en Canadá y popularizada en los Estados Unidos, especialmente por la Universidad de Ohio, los esquemas DACUM son usados para la elaboración de

currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación (Wills, 1995). La metodología es altamente participativa y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente.

El método empieza por definir las principales funciones y/u objetivos. Acto seguido, estas funciones son colocadas en hojas de papel en un pizarrón. Después el grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza el trabajador en cada categoría amplia de función. Estas tareas a su vez son analizadas en términos del conocimiento y habilidad requerida y finalmente se les da un puntaje por frecuencia e importancia. El resultado es un listado de tareas y actividades para una función en especial, que puede ser utilizado para desarrollar contenidos de capacitación muy ligados a la función.

La metodología DACUM parte de tres supuestos básicos:

1. Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona.
2. Una forma efectiva para describir la función/puesto es la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto.
Todas las tareas/funciones demandan cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La metodología DACUM, es usada para la elaboración de curriculums, programas de capacitación, es de substancial importancia conocer acerca de los diferentes metodologías que existen para identificar los procesos que se siguen en puesto de trabajo que requieren una programación, o un orden secuencial, por tarea de trabajo.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 14 de Junio 2010

estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio". Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones- nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas, estructuras, etc- que le permitan que su organización se adapte- preferiblemente que se anticipe- a los cambios que pueden afectarle. "Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen.". Estas conclusiones formuladas por Darwin hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.

Chester Barnard nos sugiere que las acciones no son alcanzadas debidamente bajo el esquema de organización mecanicista mostrando la importancia de la comunicación. La comunicación es un mecanismo eficaz para "linkear" un propósito organizacional común con aquellos que están deseosos de cooperar con el mismo, lo que es logrado a través de dos distintos métodos: lenguaje tanto oral como escrito y por lo que Barnard denomina el "sentimiento observacional". Podemos decir que el sentimiento observacional es la habilidad de percibir – por supuesto sin palabras – no solamente la situación que se confronta sino también la intención propuesta. Esto no es algo que el individuo trae consigo sino que más bien tiene que ver con experiencia y entrenamientos especiales – que dentro de cierta continuidad en acciones coordinadas – permite a los distintos participantes organizacionales desarrollar reacciones y concepciones "tipo" para distintos tipos de situaciones. En cierta medida se puede sugerir que Chester Barnard fue un pionero en identificar lo que muchos años más tarde fue definido por Goleman como "inteligencia emocional".

Teniendo en cuenta que la cooperación es la columna vertebral sobre la cual se puede desarrollar la eficiencia organizacional, y que ésta puede ser alcanzada a través de diversas "formas comunicacionales" que tienen a su vez sus propios límites, hay que tener muy en cuenta que el tamaño organizacional – y la correspondiente complejidad comunicacional – pueden determinar el crecimiento de la entidad. Las distintas unidades o sectores crecen al crecer el número de participantes organizacionales, y como consecuencia de su relación entre los distintos grupos, y la necesidad de mecanismos de intermediación, nuevos grupos emergen quienes agregan nuevas complejidades organizacionales que agregan restricciones a la eficiencia.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el

rol de gerente de una organización determinada, un gerente debe dominarlas porque toman un papel importante cuando estas están directamente relacionadas con manejo de recursos humanos, gestión de tiempo, capacidad de análisis, capacidad de negociación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 14 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 15 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Edgar Schein

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

John Wiley & Sons, Inc. (2006). (<http://www.careeranchoronline.com/SCA/ESabout.do?open=es>).
About Edgar Schein.

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Su obra de consulta se centra en la cultura organizacional, desarrollo organizacional, consultoría de procesos y la dinámica de carrera. Entre sus clientes anteriores y actuales son las grandes empresas tanto en Estados Unidos y el extranjero, tales como Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI, Saab Combitech, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett

-Packard, Exxon, Shell, Amoco, British Petroleum, Con Edison, el Consejo de Desarrollo Económico de Singapur, y el Organismo Internacional de Energía Atómica (sobre el tema de la "cultura de la seguridad»).

En la actualidad, es profesor de gestión en Sloan Fellows y miembro de Boards of the Massachusetts Audubon society y la Boston Lyric Opera. También es miembro de la junta asesora del Instituto de Operaciones Nucleares y la Calidad Ambiental de la Junta de Revisión de ConEdison en Nueva York.

Anteriormente, fue jefe de la Sección de Psicología Social de la Walter Reed del Instituto de Investigación mientras servía en el Ejército de los EE.UU. como capitán desde 1952 hasta 1956. Se unió a MIT Sloan School of Management en 1956 y fue nombrado profesor de psicología organizacional y la gestión en 1964.

De 1968 a 1971, el Dr. Schein era profesor de pregrado para la planificación del MIT, y en 1972 se convirtió en el presidente del Grupo de Estudios de Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982. Fue honrado en 1978, cuando fue nombrado profesor Sloan Fellows of Management, un Presidente que ocupó hasta 1990.

Schein ha sido un investigador prolífico, escritor, profesor y consultor. Además de sus numerosos artículos en revistas especializadas, es autor de catorce libros, incluyendo la psicología del trabajo (3^a ed., 1980), Carrera Dinámica (1978), Cultura Organizacional y Liderazgo (1985, 1992, 2004), Proceso de Consulta vol. 1 y vol. 2 (1969, 1987, 1988), Proceso de Consulta Revisited (1999), y La Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa (1999). El Dr. Schein escribió un análisis cultural de la Junta de Desarrollo Económico de Singapur titulado El pragmatismo (MIT Press, 1997) y ha publicado un análisis de la caída de Digital Equipment Corporation. Fue co-editor con el fallecido Richard Beckhard de la serie de Addison-Wesley de Organización para el Desarrollo, que ha publicado más de treinta títulos desde su creación en 1969.

El Dr. Schein ha recibido numerosos honores y premios por sus escritos, más recientemente con el Lifetime Achievement Award de la Sociedad Americana de Directores de Formación (2000), el Everett Hughes Cherington Premio a la Carrera de Becas de la División de Carreras de la Academia de Gestión (2000), y el Premio Marion Gislason al Liderazgo en Desarrollo Directivo de la Escuela de la UB de la Dirección Ejecutiva de Desarrollo Mesa Redonda (2002).

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Edgar Schein es uno de los psicólogos más reconocidos por los estudios realizados sobre el desarrollo organizacional, ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y ha mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de distintas unidades de análisis. Es desafortunado que las sugerencias de Edgar Schein no sean adoptadas por las empresas consultoras “grandes en tamaño” que hacen uso de prácticas bajo las opciones de “médico-paciente” y “de compra” donde el aprendizaje organizacional y de sus miembros se ve postergado y de este modo dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 14 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 15 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Modelo Complejo de Edgar Schein

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

Arévalo, H. (2007). (<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html>). **El Desarrollo Organizacional según el “Modelo Complejo” de Edgar Schein.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto

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

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

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

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

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

V. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

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

Es desafortunado que las sugerencias de Edgar Schein no sean adoptadas por las empresas consultoras “grandes en tamaño” que hacen uso de prácticas bajo las opciones de “médico-paciente” y “de compra” donde el aprendizaje organizacional y de sus miembros se ve postergado y de este modo dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Edgar Schein afirma que la cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y difícil de comprender, y el análisis que se le haga a esta nos permitirá comprender al grupo de personas con el que trabajamos, la eficiencia de la organización y las

consecuencias de la aplicación de estrategias y políticas, y como responder a los fenómenos internos productos de estos cambios.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 15 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria

Subsector ¿Cuál? PYMES

Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____ 15 _____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Modelo Complejo de Edgar Schein

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

Mosqueira, P. (2007).

(<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>). **Anclas de Carrera – Schein.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Como una suerte de rompecabezas donde las piezas se entrelazan, así es entonces que una persona con una muy buena capacidad analítica puede desempeñar eficientemente el rol de staff en las

organizaciones. Si a esta capacidad le agrega talentos para las interrelaciones y le agrada trabajar con gente, es posible que pueda aspirar a altos roles gerenciales. Desde otro ángulo, alguien que tenga una buena capacidad de interrelacionarse pero menores posibilidades analíticas, quizás tenga más éxito trabajando en nivel de supervisión de primera o segunda línea. “Sin la competencia emocional para tomar decisiones difíciles y sin la autoconfianza propia, derivada del reconocer la competencia emocional para tomar decisiones difíciles, es difícil concebir que una persona aspire a niveles altos de gerencia general o tenga éxito en ellos. Asimismo, es claro que esta competencia emocional no es suficiente. Para tener éxito en estos trabajos de alto nivel, también se requiere de habilidades analíticas e interpersonales y de la autoconfianza derivada de reconocer que uno tiene estas habilidades. La necesidad de esta combinación es lo que hace tan difícil conseguir y desarrollar gerentes generales, “porque ni siquiera es claro cuándo y cómo se desarrollan en la vida de una persona los tipos de capacidades mencionados aquí.”, destaca Schein.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Dentro de la investigación, se ha podido determinar que Schein se enfocó prioritariamente en los procesos humanos que se dan en la organización, se enfocó principalmente en que gracias al ámbito humano se puede llegar a la consecución de metas y no en las metas mismas, además de enfocarse en la creación y desarrollo de una capacidad frente a los cambios y a la adaptabilidad de los mismos.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 16 de Junio 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Grupo de investigación FALIMA

Nombre del Alumno Denise Paredes
E mail denisealej@hotmail.com
Teléfonos 022922397 - 092616601

FICHA TEXTUAL

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

FICHA TEXTUAL

1. AREA DE INVESTIGACION: Gran industria
Subsector ¿Cuál? PYMES
Habilidad ¿Cuál? _____

2. SEMANA N°: ____30_____

3. TEMA DE ESTUDIO : Habilidades Gerenciales en las PYMES

4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):

Organización de Aprendizaje

5. REFERENCIA COMPLETA: (Ver normas PUCE)

WALES, J. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_aprendizaje]. **Organización de Aprendizaje.**

6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:

Es un formato de organización que se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de

organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados sólo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización. La definición básica sería: la organización de aprendizaje es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, compartiendo globalmente la información y experimenta en sí misma una transformación continua.

7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Es importante señalar la definición del aprendizaje continuo ya que esta es una de la premisa que regirá la nueva visión de la cultura empresarial actual y futura. En la actualidad ya hay una necesidad de aprender continuamente en todos sus miembros, de compartir la visión a futura que cada miembro de la organización construirá día a día no solo con el aprendizaje sino con la retroalimentación entre todos los niveles organizacionales de la organización.

Profesora: Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante.....

Fecha de entrega: Quito, 6 de Diciembre del 2010