

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE QUITO.
SECTOR: FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS
MANUFACTURERAS N.CP, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE
MUEBLES**

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

DIANA BRIGITTE LOJA CHÁVEZ

DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabiola Jarrín.

INFORMANTES:

ING. JACKELINE ARELLANO

ING. RENE TOLA

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, por ser el pilar fundamental que guían mi vida y sobre el cual descansan mi sueños e ilusiones, por el gusto de estar juntos y compartir las bendiciones que nos han dado la vida y Dios.

Brigitte

AGRADECIMIENTO

Al Staff de profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, por contribuir al crecimiento y fortalecimiento de mis conocimientos en el campo teórico, práctico y de investigación.

Brigitte

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 2

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS, 2
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 10
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 10
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 11
 - 1.4.1 Objetivo General, 11**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 11**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 12
 - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 12**
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 15**
 - 1.5.3 Justificación Metodológica, 15**
 - 1.5.4 Justificación Práctica, 16**
 - 1.5.5 Delimitación de la Investigación, 16**
 - 1.5.5.1 Empresas Investigadas, 17
- 1.6 MARCO REFERENCIAL, 22
 - 1.6.1 Marco Teórico, 22**
 - 1.6.1.1 Habilidades Gerenciales Propuestas por E. Schein, 22
 - 1.6.1.2 Sector Manufacturero, 23

2 MARCO METODOLÓGICO, 25

- 2.1 METODOLOGÍA, 25
 - 2.1.1 Tipo de Investigación, 25**
 - 2.1.2 Métodos de Investigación, 26**
 - 2.1.2.1 Analítico – Sintético, 26
 - 2.1.2.2 Inducción – Deducción, 27
 - 2.1.2.3 Histórico – Lógico, 27
 - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 27**
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 28
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 31
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 32
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 32**
 - 2.1.5 Método Estadístico, 32**
 - 2.1.5.1 Elaboración de la Escala, 33
 - 2.1.5.2 Construcción de la Escala, 34
 - 2.1.5.3 Niveles de Respuesta de Likert, 34
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 35

- 3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 36**
 - 3.1 ENTORNO GENERAL, 36
 - 3.1.1 Globalización, 36**
 - 3.1.2 Tecnología, 37**
 - 3.1.3 Economía, 38**
 - 3.1.4 Política y Legislación, 38**
 - 3.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 40**
 - 3.1.5.1 Limitaciones a la Exportación, 41
 - 3.1.5.2 Facilidades Internas y Externas a la Exportación, 42
 - 3.1.6 Cultura, 43**
 - 3.1.7 Diversidad Laboral, 44**
 - 3.2 FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL, 45
 - 3.2.1 Competidores, 46**
 - 3.2.2 Nuevos Participantes, 47**
 - 3.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 47**
 - 3.2.4 Clientes, 48**
 - 3.2.5 Proveedores, 48**
 - 3.3 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 50
 - 3.3.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU, 50**
 - 3.4 PRESENCIA DEL SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES Y SUS DIVISIONES, 54
 - 3.4.1 Reseña Histórica, 54**
 - 3.4.2 Características y Productos del Subsector Fabricación de Muebles, 58**
 - 3.4.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 61**
 - 3.4.4 Desventajas en el contexto local, 63**
 - 3.4.5 Recurso Humano, 64**
 - 3.4.6 Presencia del Marketing, 65**
 - 3.4.7 Proveedores y Clientes, 66**
 - 3.4.8 Tipos de Financiamiento, 68**
 - 3.4.9 Alcance Comercial, 69**
 - 3.4.10 Comparación con el Enfoque Global, 70**
 - 3.4.11 Responsabilidad Social, 72**
- 4 HABILIDADES GERENCIALES, 73**
 - 4.1 ROL DE UN GERENTE, 73
 - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 73**
 - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYMES, 73
 - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.CP; Subsector Fabricación de Muebles, 76
 - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 79**
 - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYMES, 79
 - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Subsector Fabricación de Muebles, 85
 - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 86**
 - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 86
 - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Subsector, 88
 - 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 91

- 4.2.1 **Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 91**
- 4.2.2 **Las Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 108**
- 4.2.3 **Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 110**
 - 4.2.3.1 Evaluación de las Habilidades Gerenciales, 111
- 4.2.4 **Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas, 111**
- 4.2.5 **Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 112**
- 4.3 **HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 115**
 - 4.3.1 **Quien es Edgar H. Schein, 115**
 - 4.3.2 **Aportes a lo Largo del Tiempo, 118**
 - 4.3.3 **Habilidades Propuestas, 119**
- 5 **HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR MUEBLES SUBSECTOR MUEBLES DE MADERA EN LAS PYMES DE QUITO, 123**
 - 5.1 **IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 123**
 - 5.1.1 **Motivación y Valores, 123**
 - 5.1.1.1 Liderazgo, 124
 - 5.1.1.2 Autoconfianza, 124
 - 5.1.1.3 Pensamiento Estratégico, 125
 - 5.1.1.4 Orientación al Crecimiento Personal, 125
 - 5.1.2 **Habilidades Analíticas, 126**
 - 5.1.2.1 Aprendizaje Continuo, 126
 - 5.1.2.2 Evaluación Alternativas, 126
 - 5.1.2.3 Configuración y Abstracción, 127
 - 5.1.3 **Habilidades Interpersonales, 127**
 - 5.1.3.1 Sentido Efectivo, 127
 - 5.1.3.2 Facilitador, 128
 - 5.1.3.3 Confianza Compañeros, 128
 - 5.1.3.4 Confianza Colaboradores, 129
 - 5.1.4 **Habilidades Emocionales, 130**
 - 5.1.4.1 Tolerancia al Riesgo, 130
 - 5.1.4.2 Resiliencia, 130
 - 5.1.4.3 Empatía, 131
 - 5.1.4.4 Seguridad, 132
 - 5.2 **COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.CP, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES, 133**
 - 5.2.1 **Motivación y Valores, 133**
 - 5.2.2 **Interpersonales, 135**
 - 5.2.3 **Emocionales, 136**
 - 5.2.4 **Analíticas, 138**
 - 5.3 **LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR MUEBLES SUBSECTOR MUEBLES MADERA, 139**
 - 5.4 **DEL ESTUDIO REALIZADO PODEMOS INDICAR QUE LAS HABILIDADES EMOCIONALES E INTERPERSONALES SON LAS QUE**

MÁS SE DESTACAN DENTRO DEL ESTUDIO, Y DENTRO DE SUBHABILIDADES SE ENCUENTRA LA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOCIABILIDAD, 140

5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR: FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.CP, SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES, 144

5.5.1 Perfil Profesional, 144

5.5.2 Formación Académica, 145

5.5.3 Años de Experiencia, 146

5.5.4 Rango de Edad, 147

5.5.5 Género, 148

5.5.6 Nivel Jerárquico, 149

5.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR MUEBLES, SUBSECTOR MUEBLES DE MADERA, 150

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152

6.1 CONCLUSIONES, 152

6.2 RECOMENDACIONES, 153

GLOSARIO, 155

BIBLIOGRAFÍA, 170

ANEXO, 174

ANEXO 1, 175

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de las habilidades gerenciales de las PYMES, sector de muebles, contribuirá a comprender como sus líderes (Gerentes) influyen en cada uno de los trabajadores para la consecución de los objetivos individuales, de grupo y corporativos, y de cómo la toma de decisiones administrativas basadas en habilidades afecta al entorno interno y externo de las PYMES, sector muebles,

La exploración de las habilidades gerenciales en las PYMES, sector de muebles, pone a consideración de la sociedad, las destrezas que los gerentes poseen para dirigir, lo cual permitirá incrementar la productividad de la PYMES y mejorar la calidad de vida de la sociedad mediante la generación de empleo, fundamentándose en habilidades gerenciales

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.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se fundamenta en el estudio de habilidades gerenciales propuestos por Edgar Schein las mismas que permiten evaluar el comportamiento de los altos directivos en la toma de decisiones, con la finalidad de elevar los índices de productividad de las PYMES, mejorar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores y su nivel de vida. Las habilidades gerenciales propuestas por: Schein son: Interpersonales, Emocionales, Analíticas, Motivacionales y de Valores. Las misma que se analizaran y comparan con las determinadas en el transcurso del estudio, mediante la aplicación de un estudio exploratorio.

Al hablar de procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, citamos a Edgar Schein quien ha trabajado por conseguir mejoras tanto a nivel individual como a nivel grupal en el desarrollo organizacional y sustenta su teoría en un análisis histórico sobre el cual las organizaciones han estado trabajando como son: El modelo racional – económico, el modelo social, el modelo de auto-realización.

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

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

Las PYMES se han desarrollado a nivel del Ecuador a pesar de que existe la dificultad de conseguir créditos oportunos y económicos además la falta de garantías en la inversión induce un alto riesgo lo que indica que deberían ofrecer alternativas para la promoción de este tipo de empresas.

El estado ecuatoriano tiene la obligación impulsar el crecimiento de este sector, a través de nuevas líneas crediticias con tasas de interés preferenciales. La Corporación Financiera Nacional, y el Banco Nacional de Fomento podrían estructurar programas de capacitación para el desarrollo y la inversión eficiente de capitales frescos a dicho sector.

De acuerdo al estudio realizado por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y

¹ ÁVALOS, D. [<http://www.dspace.espol.edu.ec>]. *Las Pymes en el Ecuador*.

aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

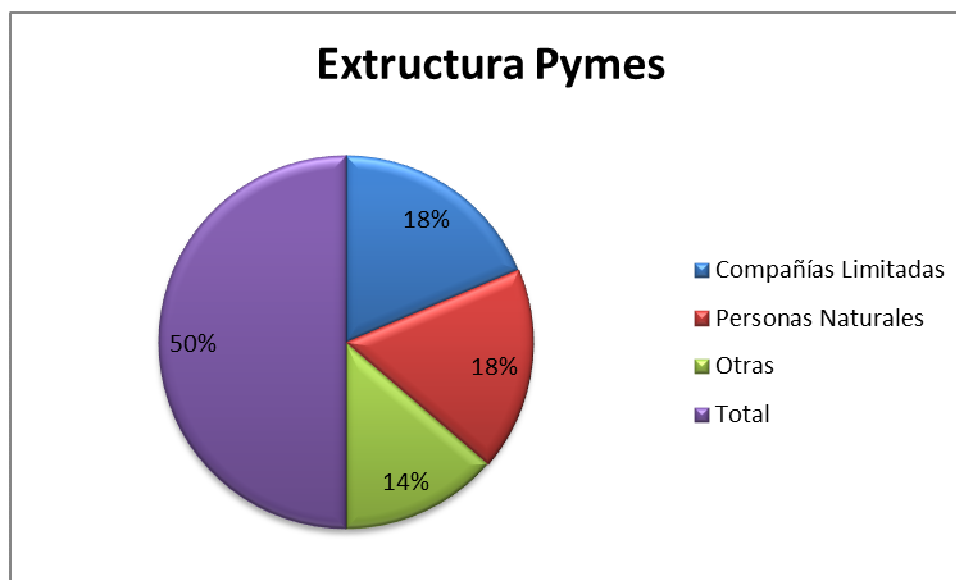
TABLA N° 1

| Empresas | Ponderación |
|----------------------------|--------------------|
| Compañías Limitadas | 37.30% |
| Personas Naturales | 35.30% |
| Otras | 27.400% |
| Total | 100.00% |

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Brigitte Loja

GRÁFICO N° 1

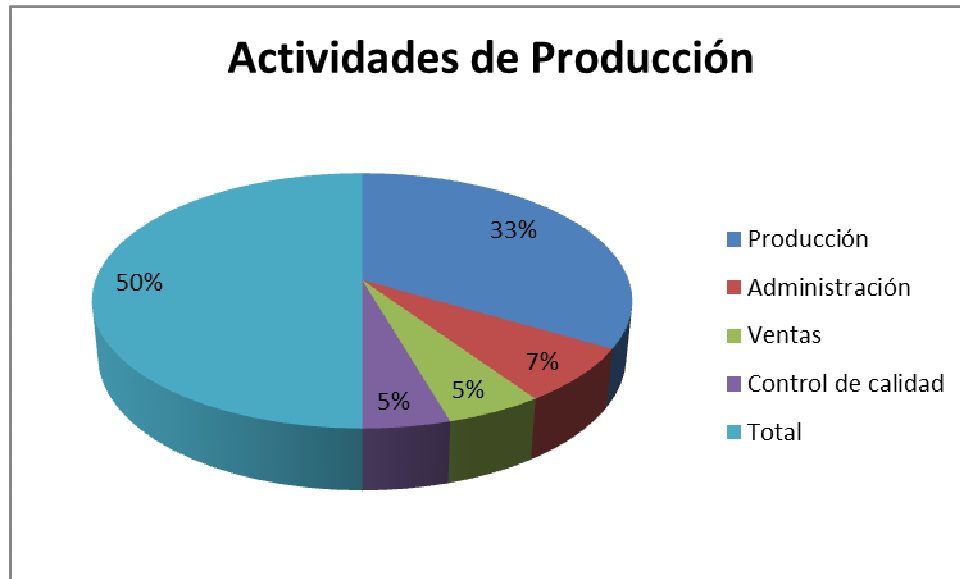


Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Brigitte Loja

En el tema de factores de producción, de todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a la Cámara respectiva, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

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.²

La situación de las PYMES en el Ecuador tiene ciertas limitaciones propias de su entorno, porque las empresas grandes nos les permiten ingresar de manera más accesible a otros mercados, debido a que existen una red de empresas que disponen de mayor apertura, tanto en infraestructura, tecnología, razón por la cual tienen la posibilidad de lanzar al mercado productos de mejor calidad que estén al alcance de los clientes y la sociedad en general.

² *Ibíd.*

Por otro lado, la libre competencia propio del sistema capitalista, hace que en el mercado permanezcan las grandes empresas, las pequeñas desaparecen o son absorbidas por las que poseen mayor capacidad en el manejo de recursos.

La existencia de un gran número de PYMES (15.000), marca la creciente importancia para realizar el estudio de las habilidades gerenciales en el sector muebles, ya que representan un rubro muy importante económico-social, para el país y más un para la ciudad de Quito, con relación al sector objeto de nuestra investigación.

La gran mayoría de las PYMES a estudiar correspondiente al sector muebles son empresas familiares tradicionales, heredadas de padres a hijos en las cuales toda la familia contribuye para su desarrollo económico y organizacional, sin embargo su forma de administrar es muy elemental bajo habilidades desarrolladas en la cotidianidad, que con la debida capacitación y el desarrollo de nuevas habilidades podrían constituirse en un referente organizativo para el país.

El desarrollo de este proyecto constituye el punto de partida para la elaboración de otros que contribuyan a conocer más sobre pequeñas y medianas organizaciones que originan trabajo para un gran número de personas de la ciudad de Quito. Los estudiantes de la PUCE-Q, una vez terminado el proyecto y de acuerdo a los resultados obtenidos podrá organizar talleres, seminarios de capacitación en cuanto a las habilidades gerenciales descubierto en gerentes de PYMES, sector muebles.

TABLA N° 2

EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P, SUBSECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES

| No. | No. | RAZÓN SOCIAL | CIUDAD | DIRECCIÓN | TELÉFONO | CIU 3 | REPRESENTANTE | TAMAÑO |
|-----|-----|--|--------|--|----------|------------|--|---------|
| 1 | 615 | FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA. | QUITO | ELOY ALFARO N33-46 ENTRE BÉLGICA Y 6 DE DICIEMBRE | 2458001 | D3610.0.00 | DE LA PAZ CALISTO FRANCISCO JOSÉ ALEJANDRO | MEDIANA |
| 2 | 616 | FORMIPLACA CIA. LTDA. | QUITO | AURELIO DAVILAS / NULTIMA TRANSVERSAL | 2372808 | D3610.0.00 | 616 RECALDE JARRÍN DIEGO | MEDIANA |
| 3 | 617 | INDUSTRIAS RAMBAL CIA. LTDA. | QUITO | CENTRO COMERCIAL DICENTRO 2 | 2463421 | D3610.0.00 | 617 NÚÑEZ NÚÑEZ HÉCTOR HUGO | MEDIANA |
| 4 | 618 | MUEBLES ARTEMPO CIA. LTDA. | QUITO | AV. CHIMBORAZO 705 AV. PAMPITE | 2042055 | D3610.0.00 | 618 APPEL JOSEF | MEDIANA |
| 5 | 619 | SERVIMAD CIA. LTDA. | QUITO | AV. 6 DE DICIEMBRE LA NIÑA | 2529537 | D3610.0.00 | 619 MALDONADO DÁVILA CARLOS AURELIO | MEDIANA |
| 6 | 620 | CAFRES CAJAS Y COFRES CIA. LTDA. | QUITO | SECTOR ANIN 500 M. AL SUR KM 11 PANAMERICANA SUR KM 11,5 | 2690546 | D3610.0.00 | 620 GUZMÁN MIRANDA JOSÉ FERNANDO ALEJANDRO | PEQUEÑA |
| 7 | 621 | CENTRO MUEBLES CIA. LTDA. | QUITO | ELOY ALFARO N33-46 ENTRE BÉLGICA Y 6 DE DICIEMBRE | 2458001 | D3610.0.00 | 621 BURNEO SUÁREZ GLADYS MARÍA SOLEDAD | PEQUEÑA |
| 8 | 622 | COMERCIAL DE ARTÍCULOS DE INTEMPERIE COINTEMPERIE S.A. | QUITO | AV. DE LA PRENSA N 70-121 PABLO PICASSO | 2593496 | D3610.0.00 | 622 PÉREZ DARQUEA SANTIAGO GONZALO | PEQUEÑA |
| 9 | 623 | DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACIÓN SA | QUITO | DE LAS RETAMASE1-10410 DE AGOSTO | 2416304 | D3610.0.00 | 623 EGLOFF VETSCH KARL | PEQUEÑA |

| No. | No. | RAZÓN SOCIAL | CIUDAD | DIRECCIÓN | TELÉFONO | CIU 3 | REPRESENTANTE | TAMAÑO |
|-----|-----|---|--------|--|----------|------------|---|---------|
| 10 | 624 | ELMOD S.A. | QUITO | AV. MALDONADO 8752 MORAN VALVERDE | 2673998 | D3610.0.00 | 624 HALLO GRANJA ANÍBAL AUGUSTO | PEQUEÑA |
| 11 | 625 | ESTILMUEBLE CIA. LTDA. | QUITO | AV. GONZÁLEZ SUÁREZ N27-317 SAN IGNACIO | 2505569 | D3610.0.00 | 625 TORRES TOLEDO PATSY MERCEDES | PEQUEÑA |
| 12 | 626 | FABRICA ECUATORIANA DE MUEBLES LIGNA SA | QUITO | PANA SUR KM 11 ½ MINERVA | 2690430 | D3610.0.00 | 626 PEÑA DURINE VICENTE FERNANDO | PEQUEÑA |
| 13 | 627 | FADEL SA | QUITO | AV. 12 DE OCTUBRE 2233 CORUÑA | 2549305 | D3610.0.00 | 627 ESPINOSA MALDONADO PEDRO ROQUE | PEQUEÑA |
| 14 | 628 | GENERACIÓN MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA. | QUITO | AV. 6 DE DICIEMBRE N32-611 BOSSANO | 2242556 | D3610.0.00 | 628 ARELLANO VITERI GONZALO PATRICIO | PEQUEÑA |
| 15 | 629 | INNOVAOFFICE COMPAÑÍA LIMITADA | QUITO | C ACEITUNOS E5-235 AV. ELOY ALFARO | 2807660 | D3610.0.00 | 629 ARCOS NEGRET ÁLVARO EDUARDO | PEQUEÑA |
| 16 | 630 | ITAL MUEBLE CIA. LTDA. | QUITO | 17 DE SEPTIEMBRE 905 | 2566185 | D3610.0.00 | 630 GARZÓN BALDEÓN EDDY DANILO | PEQUEÑA |
| 17 | 631 | MADERA Y ARTE MARTÍNEZ PAUKER CIA. LTDA. | QUITO | AV. DE LOS SHYRIS 37-241 EL ESPECTADOR | 2450154 | D3610.0.00 | 631 MARTÍNEZ NÚÑEZ MARIO GONZALO | PEQUEÑA |
| 18 | 632 | MADERDISEÑO S.A. | QUITO | ANDALUCIA 584 GENERAL SALAZAR | 2235228 | D3610.0.00 | 632 VÉLEZ CALISTO DELIA GERTRUDIS | PEQUEÑA |
| 19 | 633 | MILLEDESIGN CIA. LTDA. | QUITO | ISABEL LA CATÓLICA 1261 LA CORUNA | 2233975 | D3610.0.00 | 633 ESPINOSA ROMERO JUAN PABLO | PEQUEÑA |
| 20 | 634 | MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCIÓN CIA. LTDA. | QUITO | AV. AMAZONAS N44-10 RIO COCA | 2432000 | D3610.0.00 | 634 LÓPEZ ÁVILA OSCAR OSWALDO | PEQUEÑA |
| 21 | 635 | MODUESPACIO CIA. LTDA | QUITO | AV. 6 DE DICIEMBRE N58-48 JUAN MOLINEROS | 2820381 | D3610.0.00 | 635 VÁSCONEZ RIVADENEIRA JUAN FRANCISCO | PEQUEÑA |

| No. | No. | RAZÓN SOCIAL | CIUDAD | DIRECCIÓN | TELÉFONO | CIU 3 | REPRESENTANTE | TAMAÑO |
|-----|-----|--|--------|---|----------|------------|---|---------|
| 22 | 636 | MODUMADERA S.A. | QUITO | NICOLAS ROCHA LOTE 22 S34-262 RÍO CADE | 2675652 | D3610.0.00 | 636 PADILLA SALAZAR NILO GONZALO | PEQUEÑA |
| 23 | 637 | MUEBLES LEGEND CIA. LTDA. | QUITO | REPUBLICA1515INGLATERRA | 2247267 | D3610.0.00 | 637 LUNA CÓRDOVA WILSON FERNANDO | PEQUEÑA |
| 24 | 638 | MULTIOFICINAS CIA. LTDA. | QUITO | AV. ORELLANAE9-168 AV. 6 DE DICIEMBRE | 2904463 | D3610.0.00 | 638 LOWNDES CARRERA MELANIE ANDREA | PEQUEÑA |
| 25 | 639 | SERVICIO S D O SÁNCHEZ DE ORELLANA S.A. | QUITO | CALLE CUARTALT-66CALLE SEGUNDA | 22671013 | D3610.0.00 | 639 SÁNCHEZ GANDARA MARCO ANTONIO | PEQUEÑA |
| 26 | 640 | VENTANESA PROCESADORA DE MADERAS S.A. | QUITO | AV. 6 DE DICIEMBRE 1907 BAQUERIZO MORENO | 2542137 | D3610.0.00 | 640 SALVADOR SALAZAR JOSÉ DARÍO | PEQUEÑA |
| 27 | 641 | IMG INDUSTRIAS METÁLICAS - CONSTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA. | QUITO | AV. ALFREDO ESCUDERO S25-217 LA MANA | 2845556 | D3610.0.01 | 641 GORDON SALCEDO ANIBAL RAMIRO | MEDIANA |
| 28 | 642 | INDUSTRIAS METÁLICAS CAÑON BAUTISTA C LTDA | QUITO | LOS ACEITUNOS 22 ELOY ALFARO | 2478393 | D3610.0.01 | 642 MUÑOZ BELTRÁN GLORIA LIBIA | MEDIANA |
| 29 | 643 | MOBIMETAL SOCIEDAD ANÓNIMA | QUITO | DE LOS GRUPOS E7-121 EL INCA | 2809012 | D3610.0.01 | 643 MUÑOZ BELTRÁN GLORIA LIBIA | PEQUEÑA |
| 30 | 644 | SISTEMAS MODULARES INTEGRADOS OFIREMA CIA. LTDA. | QUITO | CONSTANTINO FERNÁNDEZ S6- 678 PASAJE VELLE | 3190822 | D3610.0.01 | 644 TAMAYO TAPIA JOSÉ TOBIAS | PEQUEÑA |
| 32 | 646 | DORMICENTRO S.A. | QUITO | AV. CORUÑA 1213 SAN IGNACIO | 2221572 | D3610.0.05 | 646 YELA LANDIVAR SUSANA DE LOS DOLORES | PEQUEÑA |
| 33 | 647 | PROVEFABRICA CIA. LTDA. | QUITO | LA COLINA N26-229 AV. ORELLANA | 2562986 | D3610.0.06 | 647 ALARCÓN LÓPEZ FRANCISCO XAVIER | MEDIANA |

| No. | No. | RAZÓN SOCIAL | CIUDAD | DIRECCIÓN | TELÉFONO | CIU 3 | REPRESENTANTE | TAMAÑO |
|-----|-----|---------------------------|--------|---------------------------------------|----------|------------|---------------------------------------|---------|
| 34 | 648 | INDUSTRIAS CORTI C Ltda.. | QUITO | BOLIVIA Oe3-32 VERSALLES | 2540850 | D3610.0.06 | 648 CORTI TAYLIABUE JULIO LUDOVICO | PEQUEÑA |
| 35 | 649 | FIBRECSA CIA. LTDA. | QUITO | AV. EL INCA 1610 FRANCISCO DE IZAZAGA | 2414413 | D3610.0.07 | 649 ARIAS GOETSCHER LUIS ANTONIO | PEQUEÑA |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fabiola Jarrín

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es necesario evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito, sector muebles, según los postulados de Edgar Schein?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Para la Identificación de las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, Sector de la Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.C.P, Subsector de la Fabricación de Muebles, es necesario estudiar los postulados de Edgar Schein?

¿Para la identificación de las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, Sector de la Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.C.P, Subsector de la Fabricación de Muebles, es necesario estudiar los postulados de Edgar Schein?

¿Para la identificación de las habilidades motivacionales y de valores requeridos para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, Sector de la Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.C.P, Subsector de la Fabricación de Muebles, es necesario estudiar los postulados de Edgar Schein?

¿Para la identificación de las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, Sector de la Fabricación de Muebles; Industrias

Manufactureras N.C.P, Subsector de la Fabricación de Muebles, es necesario estudiar los postulados de Edgar Schein?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito, sector muebles, según los postulados de Edgar Schein.

1.4.2 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.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, surge de la necesidad de comprender y entender las habilidades que se requieren para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, sector muebles, ya que estas al ser una fuente de desarrollo económico-social, constituyen un referente en cuanto a su organización administrativa, liderado por sus Gerentes, por lo que es indispensable evaluar sus habilidades: Interpersonales, Emocionales, Analíticas, Motivacionales, y de Valores de acuerdo a los postulados de Edgar Schein, permitiéndonos determinar el perfil gerencial del sector objeto de nuestro estudio. Mediante una investigación exploratoria.

1.5.1 Importancia del Proyecto

La evaluación de las habilidades gerenciales de las PYMES, sector de muebles, contribuirá a comprender como sus líderes (Gerentes) influyen en cada uno de los trabajadores para la consecución de los objetivos individuales, de grupo y corporativos, y de cómo la toma de decisiones administrativas basadas en habilidades afecta al entorno interno y externo de las PYMES, sector muebles.

- **Impacto en la solución de Problemas de la sociedad.**

La exploración de las habilidades gerenciales en las PYMES, sector de muebles, pone a consideración de la sociedad, las destrezas que los gerentes poseen para dirigir, lo cual permitirá incrementar la productividad de la PYMES y mejorar la calidad de vida de la sociedad

mediante la generación de empleo, fundamentándose en habilidades gerenciales.

- **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.³

Este proyecto tiene la finalidad de encontrar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las empresas de la industria PYMES de Quito y de esta manera realizar un análisis con las habilidades que propone Edgar Schein. No obstante las habilidades empresariales deben estar acompañadas por leyes que normen la vida de este sector, así mismo se necesita un clima político estable y seguridad jurídica para que sea seguro invertir en procesos económicos propios del sector.

- **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

³ JARRIN, Fabiola. (2009). *Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Grandes Empresas de Quito.*

más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.⁴

A través de los proyectos de investigación que realiza la PUCE, se contribuye a la investigación para evaluar los diferentes sectores y obtener respuestas de mejoramiento, establecer conclusiones que permitan destacar mejoramiento, establecer semejanzas y diferencias y llegar a conclusiones, ya que ellas reflejaran las consecuencias más importantes que permitan ofrecer reconsideraciones luego de los resultados como sugerir métodos, acciones para futuras investigaciones.

La responsabilidad social es un imperativo de la actividad económica, buscando la equidad dentro del sistema, aunque suene utópico, es necesario humanizar el sistema para que el pez grande no se coma al pequeño.

- **Impacto Cultural**

La investigación permitirá interactuar a profesores, investigadores (alumnos), gerentes de todas las empresas del sector de muebles PYMES, lo que implica el intercambio de ideas y experiencias en el día a día a lo largo de todos los procesos gerenciales y administrativos que realizan con la finalidad de mejorar las condiciones internas y externas de la PYMES, contribuyendo a la sociedad con la generación de empleo y de nuevas ideas gerenciales de administración.

⁴ *Ibíd.*

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

Hoy en días las empresas tienen una gran responsabilidad Empresarial para con la sociedad, puesto que estas deben contribuir a su fortalecimiento y desarrollo mediante la investigación que permita mejorar la calidad de vida de todos los integrantes, mediante la capacitación y la educación continua de todas aquellas personas encargadas de dirigir a las PYMES que contribuyan al fortalecimiento socio-económico.

1.5.2 Justificación Teórica

La presente investigación se fundamenta en el estudio de habilidades gerenciales propuestos por Edgar Schein las mismas que permiten evaluar el comportamiento de los altos directivos en la toma de decisiones, con la finalidad de elevar los índices de productividad de las PYMES, mejorar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores y su nivel de vida. Las habilidades gerenciales propuestas por: Schein son: Interpersonales, Emocionales, Analíticas, Motivacionales, y de Valores. Las mismas que se analizarán y comparan con las determinadas en el transcurso del estudio, mediante la aplicación de un estudio exploratorio.

1.5.3 Justificación Metodológica

El presente estudio se realizará a las pequeñas y medianas empresas manufactureras sector de muebles, nuestro estudio se centrara en la

investigación de campo la cual consisten en la vista a los principales involucrados para aplicación de encuestas, cuestionarios, entrevistas y todas las herramientas que nos permitan recabar toda la información pertinente a las habilidades gerenciales de los líderes de las PYMES, del sector objeto de estudio.

1.5.4 Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico nos permitirá evaluar los estudios realizados por Edgar Schein, y su aplicación en la cultura organizacional latinoamericana. Las Habilidades Gerenciales empíricas desarrolladas por los Gerentes de las PYMES del sector muebles servirán de base para comparar la teoría científica desarrollada por Schein y relacionar los conocimientos teóricos -prácticos adquiridos en las aulas Universitarias en cuanto a métodos de investigación y análisis.

1.5.5 Delimitación de la Investigación

El Universo que se estudió fue de 663 empresas que constan en el registro 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMES de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

La investigación Se llevó a cabo en el Sector de Fabricación de Muebles, Industrial Manufactureras N:C.P, Subsector Fabricación de Muebles en 35 empresas de tamaño mediana y pequeño de la ciudad de Quito.

1.5.5.1 Empresas Investigadas

TABLA N° 3

**EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P, SUBSECTOR DE LA
FABRICACIÓN DE MUEBLES**

| No. | CIU | EMPRESA | DIRECCIÓN | PRODUCTOS |
|-----|------------|---|--|--|
| 1 | D3610.0.00 | FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA. | ELOY ALFARO N33-46 ENTRE BELGICA Y 6 DE DICIEMBRE | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 2 | D3610.0.00 | FORMIPLACA CIA. LTDA. | AURELIO DAVILAS / NULTIMA TRANSVERSAL | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 3 | D3610.0.00 | INDUSTRIAS RAMBAL CIA. LTDA. | CENTRO COMERCIAL DICENTRO2 | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 4 | D3610.0.00 | MUEBLES ARTEMPO CIA. LTDA. | AV. CHIMBORAZO 705 AV. PAMPITE | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 5 | D3610.0.00 | SERVIMAD CIA. LTDA. | AV. 6 DE DICIEMBRE LA NIÑA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 6 | D3610.0.00 | CAFRES CAJAS Y COFRES CIA. LTDA. | SECTOR ANIN 500 M. AL SURKM 11 PANAMERICANA SUR KM 11,5 | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |

| No. | CIU | EMPRESA | DIRECCIÓN | PRODUCTOS |
|-----|------------|--|---|--|
| 7 | D3610.0.00 | CENTROMUEBLES CIA. LTDA. | ELOY ALFARO N33-46 ENTRE BELGICA Y 6 DE DICIEMBRE | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 8 | D3610.0.00 | COMERCIAL DE ARTÍCULOS DE INTEMPERIE COINTEMPERIE SA | AV. DE LA PRENSA N70-121 PABLO PICASSO | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 9 | D3610.0.00 | DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACIÓN SA | DE LAS RETAMAS E1-10410 DE AGOSTO | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 10 | D3610.0.00 | ELMOD S.A. | AV. MALDONADO 8752 MORAN VALVERDE | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 11 | D3610.0.00 | ESTILMUEBLE CIA. LTDA. | AV. GONZÁLEZ SUÁREZ N27-317 SAN IGNACIO | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 12 | D3610.0.00 | FABRICA ECUATORIANA DE MUEBLES LIGNA SA | PANA SUR KM 11 ½ MINERVA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 13 | D3610.0.00 | FADEL SA | AV. 12 DE OCTUBRE 2233 CORUÑA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 14 | D3610.0.00 | GENERACIÓN MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA. | AV. 6 DE DICIEMBRE N32-611 BOSSANO | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |

| No. | CIU | EMPRESA | DIRECCIÓN | PRODUCTOS |
|-----|------------|---|--|--|
| 15 | D3610.0.00 | INNOVAOFFICE COMPAÑÍA LIMITADA | C ACEITUNOS E5-235 AV. ELOY ALFARO | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 16 | D3610.0.00 | ITALMUEBLE CIA. LTDA. | 17 DE SEPTIEMBRE 905 | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 17 | D3610.0.00 | MADERA Y ARTE MARTÍNEZ PAUKER CIA. LTDA. | AV. DE LOS SHYRIS 37-241 EL ESPECTADOR | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 18 | D3610.0.00 | MADERDISEÑO S.A. | ANDALUCIA 584 GENERAL SALAZAR | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 19 | D3610.0.00 | MILLEDESIGN CIA. LTDA. | ISABEL LA CATÓLICA 1261 LA CORUÑA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 20 | D3610.0.00 | MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCIÓN CIA. LTDA. | AV. AMAZONAS N44-10 RIO COCA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 21 | D3610.0.00 | MODUESPACIO CIA. LTDA | AV. 6 DE DICIEMBRE N58-48 JUAN MOLINEROS | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 22 | D3610.0.00 | MODUMADERA S.A. | NICOLÁS ROCHA LOTE 22 S34-262 RIO CADE | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |

| No. | CIU | EMPRESA | DIRECCIÓN | PRODUCTOS |
|-----|------------|---|---|--|
| 23 | D3610.0.00 | MUEBLES LEGEND CIA. LTDA. | REPUBLICA 1515 INGLATERRA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 24 | D3610.0.00 | MULTIOFICINAS CIA. LTDA. | AV. ORELLANA E9-168 AV. 6 DE DICIEMBRE | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 25 | D3610.0.00 | SERVICIO S D O SÁNCHEZ DE ORELLANA S.A. | CALLE CUARTAL T-66 CALLE SEGUNDA | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 26 | D3610.0.00 | VENTANESA PROCESADORA DE MADERAS S.A. | AV. 6 DE DICIEMBRE 1907 BAQUERIZO MORENO | Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc. |
| 27 | D3610.0.01 | IMG INDUSTRIAS METÁLICAS - CONSTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA. | AV. ALFREDO ESCUDEROS 25-217 LA MANA | Fabricación de muebles de metal para el hogar, oficina y otros usos (excepto muebles para medicina o afines): camas, mesas, escritorios, archivadores, sillas, papeleras, etc. |
| 28 | D3610.0.01 | INDUSTRIAS METÁLICAS CAÑON BAUTISTA C LTDA | LOS ACEITUNOS 22 ELOY ALFARO | Fabricación de muebles de metal para el hogar, oficina y otros usos (excepto muebles para medicina o afines): camas, mesas, escritorios, archivadores, sillas, papeleras, etc. |
| 29 | D3610.0.01 | MOBIMETAL SOCIEDAD ANÓNIMA | DE LOS GRUPOS E7-121 EL INCA | Fabricación de muebles de metal para el hogar, oficina y otros usos (excepto muebles para medicina o afines): camas, mesas, escritorios, archivadores, sillas, papeleras, etc. |
| 30 | D3610.0.01 | SISTEMAS MODULARES INTEGRADOS OFIREMA CIA. LTDA. | CONSTANTINO FERNÁNDEZ S6-678 PASAJE VELLE | Fabricación de muebles de metal para el hogar, oficina y otros usos (excepto muebles para medicina o afines): camas, mesas, escritorios, archivadores, sillas, papeleras, etc. |

| No. | CIU | EMPRESA | DIRECCIÓN | PRODUCTOS |
|-----|------------|-------------------------|--|--|
| 31 | D3610.0.01 | SOMIRCO C LTDA | BARTOLOMÉ SÁNCHEZ N74-289 JOAQUÍN MANCHENO | Fabricación de muebles de metal para el hogar, oficina y otros usos (excepto muebles para medicina o afines): camas, mesas, escritorios, archivadores, sillas, papeleras, etc. |
| 32 | D3610.0.05 | DORMICENTRO S.A. | AV. CORUÑA 1213 SAN IGNACIO | Fabricación de todo tipo de colchones: con muelles, rellenos o provistos de algún material de sustentación, colchones de caucho celular o de plástico, sin forro, etc. |
| 33 | D3610.0.06 | PROVEFABRICA CIA. LTDA. | LA COLINA N26-229 AV. ORELLANA | Fabricación de partes y piezas de todo tipo de muebles, de cualquier material. |
| 34 | D3610.0.06 | INDUSTRIAS CORTI C LTDA | BOLIVIA Oe3-32 VERSALLES | Fabricación de partes y piezas de todo tipo de muebles, de cualquier material. |
| 35 | D3610.0.07 | FIBRECSA CIA. LTDA. | AV. EL INCA 1610 FRANCISCO DE IZAZAGA | Servicios de restauración y reparación de muebles. |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fabiola Jarrín

1.6 MARCO REFERENCIA

1.6.1 Marco Teórico

1.6.1.1 Habilidades Gerenciales Propuestas por E. Schein

Al hablar de procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, citamos a Edgar Schein quien ha trabajado por conseguir mejoras tanto a nivel individual como a nivel grupal en el desarrollo organizacional y sustenta su teoría en un análisis histórico sobre el cual las organizaciones han estado trabajando como son: El modelo racional – económico, el modelo social, el modelo de auto-realización.

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

Esta coordinación establece los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a los mismos, lo que supone, una división entre

sus miembros de las diversas funciones a cumplir. Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las suborganizaciones si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna

1.6.1.2 Sector Manufacturero

Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras, el trabajo de transformación se puede realizaren sitios como plantas, fabricas, talleres, maquiladoras u hogares. Estas unidades económicas usan, generalmente, maquinas accionadas por energía y equipo manual.⁵

⁵ CONTRERAS, R. [<http://www.eumed.net/libros/>]. *Análisis del Sector Manufacturero*.

Sector de gran importancia que contribuye al desarrollo de la economía debido a que su área de actividad involucra personal de todas las áreas permitiendo un crecimiento económico, constituyéndose en el verdadero factor motriz a través de la productividad promoviendo la satisfacción de los clientes, buscando al máximo el valor agregado con lo que garantizara a futuro la supervivencia de este sector contado con el mercado, la tecnología y el talento humano porque todas las acciones y decisiones deben estar encaminadas a las oportunidades que ofrece el mercado.

La 'única fuente de riqueza, auténtica e inagotable es el conocimiento, en tal virtud, se podría acabar el petróleo, los recursos no renovables, etc. Las empresas que seguirán vigentes serán aquellas que inviertan en ciencia y tecnología buscando un desarrollo sustentable, es decir el respeto a la naturaleza y al ser humano.

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

Debido a que el objeto de investigación es poco estudiado, utilizaremos el estudio exploratorio una vez realizado la revisión literaria se determinó que únicamente existen guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, de Quito, sector de muebles en 35 empresas que de acuerdo a la clasificación del CIU se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías.

Esta investigación de campo nos servirá para familiarizarnos con situaciones desconocidas referente al comportamiento humano de los líderes gerenciales y su influencia sobre los mandos medios y bases de la organización a la cual pertenece, relacionado con el entorno en el cual se desenvuelven. Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación se aplicará un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Licker.⁶

⁶ BALLESTEROS, E. (1985). *Principios de la Economía de la Empresa*. Madrid. p. 269.

A través de las fuentes primarias la recolección de datos nos permitirá tener una visión más amplia de la población a la que vamos a investigar. Las características de la población permitirán determinar la muestra, a través de su análisis podremos inferir características de la totalidad de la población.

2.1.2 Métodos de Investigación

Los problemas en áreas del saber administrativo son multi cualitativos pues contiene una cantidad infinita de nexos internos y externos, los cuales se amplían constantemente mediante el conocimiento investigativo y esto se profundiza al analizar las habilidades gerenciales de líderes de las PYMES, sector muebles de la ciudad de Quito. Debido a que los métodos se encuentran relacionados desde el punto de vista dialéctico, procederemos a continuación a describir como contribuirán cada uno de ellos al desarrollo y fortalecimiento de la investigación.⁷

Los métodos responden a la aplicación del método científico en general, no puede apartarse ningún proceso de investigación de la ciencia, en esta investigación además hemos aplicado los siguientes métodos particulares.

2.1.2.1 Analítico – Sintético

Es métodos nos permitirá relacionar las partes más esenciales y características generales de las habilidades gerenciales en los líderes de las PYMES, sector muebles de la ciudad de Quito, originando una síntesis (unión de partes estudiadas) sobre lo cual obtendremos resultados.

⁷ BURGETER. (2001). *Conferencia sobre la Lógica de la Investigación Científica*. Boletín. p. 15.

2.1.2.2 Inducción – Deducción

Este método nos permitirá realizar estudios particulares de las habilidades gerenciales de los líderes de las PYMES, para llegar a un conocimiento general. El valor agregado que da este procedimiento a nuestro estudio es que de hechos singulares se pasa a proposiciones generales, posibilitando así la formulación de las conclusiones a la hipótesis.

2.1.2.3 Histórico – Lógico

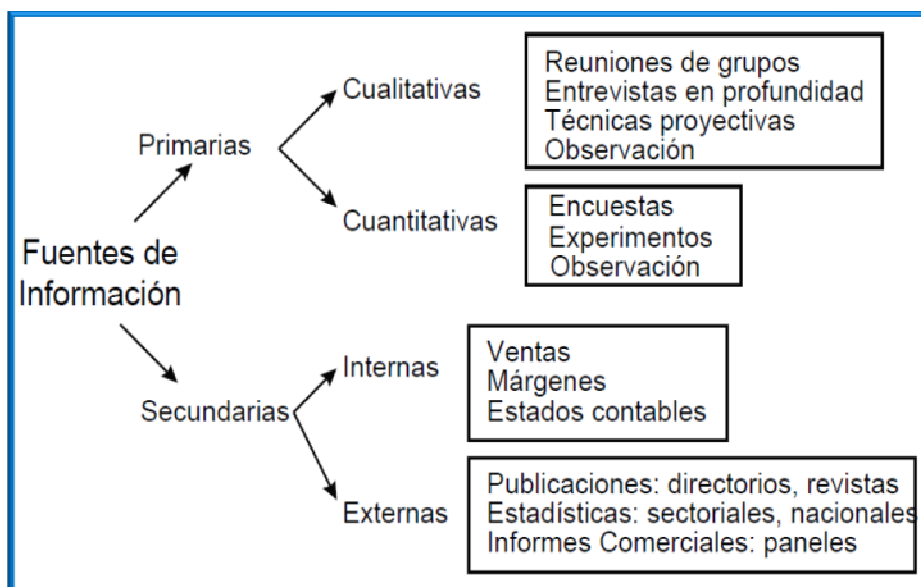
Nos permitirá analizar la trayectoria concreta de la teoría de Schein y sus condicionamientos a los diferentes periodos de la historia, para luego reflejar y acondicionarla a la realidad ecuatoriana.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

A través de este gráfico podemos visualizar las técnicas que utilizaremos para realizar la presente investigación.

GRÁFICO N° 3

FUENTES DE INFORMACIÓN



Fuente: Enciclopedia Wikipedia

Elaborado por: Brigitte Loja

Se recopilarán de acuerdo a la frecuencia de la escala de Licker, 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 y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista

desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.⁸

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas. La tabla nos permite apreciar las áreas a contemplar en el diseño de un plan de recolección de datos primarios.

La investigación del subsector de muebles puede contemplar tres enfoques a través de la Investigación Observacional: En la cual se buscará la información a partir de la observación de personas, acciones, y situaciones pertinentes. Esta observación permitirá en muchos casos detectar información del ambiente en el que se desenvuelve de las PYMES.

Investigación por Encuesta

Es la más adecuada para procurar información descriptiva. Preguntando directamente a la población a investigar se pueden hallar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.

Igual que en la investigación observacional puede ser estructurada, cuando se usan listas formales de preguntas que se plantean a los

⁸ BLANCO, A. (1997). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. España. 4ta. Edición. p. 258.

encuestados de igual manera, o no estructurada cuando permite al entrevistador utilizar un formato abierto y dirigir la encuesta de acuerdo con las respuestas recibidas.

La encuesta es típicamente el enfoque de investigación más usado y casi siempre el único, para determinar la información primaria y aunque presenta buenos resultados para tomar decisiones, también tiene algunos defectos que pueden deteriorar la calidad de la información obtenida.

Investigación Experimental

“A través de este enfoque que estudia relaciones de causa y efecto eliminando las explicaciones competidoras de resultados observados.”⁹

Por medio del análisis de causa y efecto podemos obtener un conocimiento más amplio del comportamiento del Sector de Muebles.

Se aplicará diferentes métodos exploratorios para recolectar la información en las diferentes PYMES sujetas de investigación.

Las fuentes de información que utilizaremos son:

Superintendencia de Compañías, donde se puede obtener información de todas las PYMES, sector muebles de acuerdo al clasificador CIUU.

⁹ *Ibíd.* p. 258.

El Universo para el estudio será las 35 empresas de muebles existentes en la ciudad de Quito, en las cuales se realizará un estudio exploratorio.

La escala de Likert, será de gran ayuda para determinar la intensidad de la respuesta, lo cual permitirá relacionar las habilidades gerenciales de los gerentes de las PYMES, sector mueble con las propuestas por Edgar Schein.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

Una fuente primaria no es, por defecto, más acreditada o precisa que una fuente secundaria. Las fuentes secundarias están sujetas a revisión de pares, están bien documentadas y están normalmente producidas a través de instituciones donde la precisión metodológica es importante para el prestigio del autor. Una fuente primaria como una entrada en un dietario puede ser, en el mejor caso, sólo reflejo de los eventos visto por una sola persona lo que no necesariamente es verdadero, preciso o completo.¹⁰

A través de las fuentes secundarias podemos aseverar los resultados obtenidos de las fuentes de información primaria, el conocimiento se encuentra relacionado dialécticamente, en tal virtud, un conocimiento se relaciona con otro y en forma de espiral, es decir no tiene fin.

¹⁰ WOOD, G. (1964). *Historians Hand Book*. Fuentes de Información. p. 15.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos se realizó a través de la utilización de los recursos electrónicos proporcionados por la PUCE, se utilizará el sistema de tabulación de encuestas de la Facultad de Administración.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

El análisis de los datos corresponde a la etapa de la investigación en la cual se decide esencialmente, si la hipótesis se acepta verdadero o se refutan. En esta etapa el investigador dispone ya de un cúmulo de datos organizados obtenidos en las etapas anteriores.¹¹

A través de la recolección de información se pudo obtener tener evidencia suficiente para dar por válida la hipótesis planteada. La interpretación de resultados se realizó a través de la utilización de la escala de Likert identificando el resultado obtenido por habilidad y subhabilidad.

2.1.5 Método Estadístico

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

¹¹ SÁNCHEZ, A. [<http://www.aulafacil.com/cienciainvestigacion/Lecc-18.htm>]. *Desarrollo de la Investigación.*

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.

2.1.5.1 Elaboración de la Escala

Se elabora una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.

Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.

Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.

Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.

2.1.5.2 Construcción de la Escala

Después de completar el cuestionario, cada elemento se puede analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sanativas.

Se considera una escala de tipo ordinal, ya que no podemos asumir que los sujetos perciban las respuestas como equidistantes, aunque podría asumirse si cada elemento se acompaña de una escala visual horizontal en la cual deba marcar su respuesta, y en la que cada respuesta esté situada de forma equidistante.

2.1.5.3 Niveles de Respuesta de Likert

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, a describirse.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo¹²

¹² SÁNCHEZ, F. (1998). *Psicología Social*. Madrid: Mc Graw Hill.

A través de este elemento podemos conocer la población evaluada cuales es su forma de proceder y actuar ante el desenvolvimiento del mercado a evaluarse, las PYMES dentro del –Sector de Muebles.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

¿Es necesario evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito, sector muebles, según los postulados de Edgar Schein?

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GENERAL

3.1.1 Globalización

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen la compañías limitas (37.3%) y tienen un peso muy significativos aquellas que operan como personales naturales (32.5%). Puede afirmarse entonces que en la conformación del capital de la pequeña industria se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. De todos modos es importante señalar que el 97% de las PYMES ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes (RUC), lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.¹³

Estas empresas únicamente se ocupan de un horizonte temporal a corto plazo y frente a la incertidumbre que plantean sus competidores alcanzan algún tipo de beneficio, suelen organizarse en compañías limitadas y las sociedades anónimas cada uno de los propietarios responden por lo que incurra en la empresa, tiene un grado de formalidad al mismo hecho de que tengan un RUC están cumpliendo con la parte legal, debido a múltiples problemas suelen reducirse a empresas personales y familiares y por lo general pequeñas.

¹³ CEDEX, A. [<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>]. *Hacia un mejor entendimiento de las empresas.*

En lo referente a empleo, los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de la PYMES. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50 y, con más de 50 empleados, el 10.4% de PYMES.¹⁴

3.1.2 Tecnología

Al evaluar el grado de automatización de la maquinaria utilizada, se encontró los siguientes datos: Actualmente, el 29.1% del equipamiento es considerado por los empresarios como de accionamiento manual; el 43.6%, semiautomático; el 23.6%, automático y el 3.7% computarizado.

Al interior de los sectores prevalece la maquinaria y equipo con accionamiento Manual en madera y muebles (44.6%) y minerales no metálicos (42.9%). Los Sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), Alimentos (47.5%), metalmecánico (47.3%) y confecciones (46.7%). Imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%). De modo general, el proceso de modernización tecnológica de la PYMES, especialmente en los procesos de

¹⁴ *Ibíd.*

fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.¹⁵

3.1.3 Economía

El 30.2% de las PYMES percibe que la dolarización tuvo un alto grado de Afectación, el 26.3% cree que si bien tuvo efectos negativos, éstos no fueron tan graves. El 28.8% estima que no tuvo ninguna incidencia. Se estima que no ha habido claridad sobre los efectos que ahora están sintiendo algunas empresas, una vez que se perdió el beneficio de la devaluación inicial. Peor aún, hay pequeñas industrias que todavía no toman con seriedad la necesidad de mejorar su productividad y calidad.¹⁶

3.1.4 Política y Legislación

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

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

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ FERNÁNDEZ, A. [<http://diariolosandres.com>]. *Estudio de las Pymes en el Ecuador*.

- Programa de Mejoramiento del Clima de Negocios: Diagnósticos sectoriales, estudios de calidad y productividad, comercialización y marketing en artesanías.
- Programa de Desarrollo Empresarial: Mejoramiento continuo de calidad y productividad, participación en seminarios internacionales.
- Proyecto de Comercio Exterior e Integración: Se ejecuta con un financiamiento del Banco Mundial por 21 millones de dólares.

Componentes de los Programa

- Modernización de la Administración: Para mejorar la gestión del MICIP
- Fondos Compartidos: De su ejecución está encargado la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI. En este proyecto existen dos proyectos específicos:
 1. Programa de Aprendizaje e Innovación Empresarial – FOCEX, que es un fondo de apoyo para mejorar la competitividad de las exportaciones.
 2. Programa de Apoyo a las Microempresas – PME, se trata de un fondo de precompetitividad para las microempresas dedicadas al comercio exterior.

- Programa de Calidad:

3.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

El sector no dispone de estadísticas históricas y actualizada que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional, la oferta exportable actual de la pequeña industria y los volúmenes y valores de sus exportaciones, a efectos de diseñar políticas y estrategias para inserción de las PYMES en los mercados internacionales.¹⁷

Las PYMES representan una de las principales fuentes de empleo en los países en vías de desarrollo, ayudan a diversificar la actividad económica, aportan a las exportaciones y al comercio, razón por la cual no se exportan debido a una falta de legislación, falta de créditos de financiación, capacitación a los obreros, las PYMES con mayor flexibilidad en la producción y con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado pueden insertarse en el mercado exportador y de este modo estarían cumpliendo con un papel importante dentro de la sociedad.

Por algunas características de la pequeña industria se infiere que sus exportaciones son mínimas, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para exportar, no dispone de información sobre mercados, insuficiente capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones.

¹⁷ CEDEX. Universidad de Palermo Facultad de Ciencias Económicas.

Según estimaciones de la CAPEIPI, estudios correspondientes a 2009, mencionan que sólo el 3% de las pequeñas industria, destinan parte de su producción a la exportación.

3.1.5.1 Limitaciones a la Exportación

Expertos la CAPEIPI, que estudian al sector, mencionan la existencia de dificultades externas que limitan la participación de la pequeña industrial en las exportaciones. Estas son:

- Gerentes y Jefes de Marketing desconocen el comportamiento y preferencias de los mercados del subsector de la fabricación de muebles.
- El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a los pequeños industriales, a que realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.
- Las normas sanitarias y las normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difícil superarlos.
- Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con

calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.

3.1.5.2 Facilidades Internas y Externas a la Exportación

Expertos la CAPEIPI, que estudian al sector, mencionan la existencia de dificultades externas que limitan la participación de la pequeña industrial en las exportaciones.

Facilidades Externas:

- Con un buen asesoramiento se puede utilizar el Sistema General de Preferencia.
- La Ley de Preferencias Arancelarias de los Estados Unidos.
- El Sistema General de Preferencias Arancelarias de la Comunidad Europea para el Grupo Andino.
- La Zona de Libre Comercio del Mercado Andino.
- Los Convenios Comerciales Bilaterales de Ecuador con otros países.

Facilidades Internas:

- Recursos sin explotar y útiles.
- Mano de obra hábil y aún barata.
- Posibilidades de sustituir importaciones.
- Utilización del Draw Back.
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales.
- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas.
- Movilizar la capacidad de acción de los gremios.
- Acudir al apoyo de la CORPEI y FEDEXPOR.

3.1.6 Cultura

La cultura en las organizaciones demuestran que deberán ser flexibles, tomando en cuenta la época que estamos viviendo, ya que antes todas las decisiones y políticas de las empresas se han tomado siempre en forma vertical, sin tomar en cuenta al talento humano que es el sector muy importante, el

gerente debe tomar en cuenta este parámetro y pensar que toda decisión debe ser tratado en forma horizontal, tomando en cuenta la época y la cultura en la que estamos insertados. Culturales flexibles y adaptativas a los procesos de cambio en pos de una visión común determinará el futuro deseado para todos los participantes. Además una visión que defina que queremos marca dos extremos de un camino que nos debe indicar como lograrlo.¹⁸

3.1.7 Diversidad Laboral

De todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

En relación al conjunto de sectores, se encuentra también mayor concentración de tecnólogos en metalmecánica, alimentos y productos químicos. Más presencia de obreros calificados en las industrias de confecciones, imprenta, metalmecánica y alimentos. Los obreros no calificados están presentes en mayor intensidad en las industrias de madera y minerales no metálicos.¹⁹

Para el trabajo de la madera están ocupando la mayor parte obreros no calificados debido a que en este sector se encuentran más fácilmente ocuparse en este tipo de labores, demostrando que los profesionales como es el caso de tecnologías existen mayor demanda resultando un tanto difícil insertarse en el

¹⁸ VÁSQUEZ, J. *Dirección Eficaz de Pymes*. Buenos Aires –Bogotá. p. 20.

¹⁹ *Ibíd.*

mercado laboral, ya que un obrero bien puede estar dispuesto aceptar como un ingreso un valor que no se ajuste a la parte legal, en cambio un tecnólogo no.

3.2 FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Las principales fuerzas competitivas que intervienen y que afectan la competitividad al sector son:

- Económicas.
- Políticas.
- Sociales.

Se evaluó la situación la PYMES, en base a la opinión de los empresarios, a través de dos grandes componentes: atractivos del mercado (tasa de crecimiento del mercado, amenaza de nuevos competidores locales y extranjeros, presión de productos sustitutos, dependencia de pocos compradores y de pocos proveedores) y ventajas (desventajas) competitivas. Este estudio fue realizado por la CAPEIPI, para la evaluación se estableció una escala de cuatro niveles. El casillero “1” correspondió al nivel más alto y el “4” al nivel más bajo.

Atractividad del Mercado

No se observó una concentración pronunciada de las empresas en ninguno de los niveles, lo que quiere decir que, dependiendo del sector, productos, características de cada empresa, etc., y en función de las variables estudiadas, el mercado tiene Diverso

grado de atractividad. Para una proporción elevada de empresas (25.9% en nivel 4) el mercado no es atractivo debido, básicamente, a: amenaza de nuevos competidores extranjeros; presión de productos sustitutos, nacionales o extranjeros; dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales la PYMES tiene un bajo poder de negociación.²⁰

Existe la necesidad de crear un entorno favorable para las PYMES que sustente crecimiento e innovación con políticas claras y combinando trabajo y desarrollo, aunque es demasiado costoso, porque demanda tiempo y esfuerzo, debiendo estar preparadas para los cambios y enfrentar el desarrollo superando las amenazas de la competitividad.

Ventajas Competitivas

El estudio de la CAPEIPI sobre el comportamiento de las empresas, indica que el 45.2% de las empresas se ubicó en el primer nivel de la escala, es decir, catalogaron a sus productos con ventaja competitiva en todos los parámetros seleccionados. Por supuesto que, siendo ésta una autoevaluación, seguramente tenga una dosis de sobrevaloración pues hay que recordar que en otros temas analizados en este documento se señalan falencias que contradicen los resultados aquí expuestos.

3.2.1 Competidores

Con base en las variables descritas, el puntaje final establece que el 33.3% de las empresas se consideran en el primer casillero de competitividad y el 28.5%

²⁰ CEDEX. Universidad de Palermo Facultad de Ciencias Económicas.

en el segundo, pero asimismo, segmentos importantes (17.5% y 20.7%) caen en el tercero y cuarto respectivamente, lo que permite precisar algunos juicios y extraer conclusiones, especialmente: la heterogeneidad tecnológica de la PYMES y su diferente capacidad de asimilación y respuesta a los efectos del entorno; a la urgencia de planear estrategia y planes de acción específicos, según las características sectoriales, y, recordar que quienes compiten son las empresas y que su éxito está en lograr ventajas sostenibles.²¹

3.2.2 Nuevos Participantes

El 80.8% de las PYMES (46.1% en forma elevada y 34.7% en grado intermedio) se siente afectado por el reducido tamaño del mercado. Además, las empresas sienten una fuerte competencia extranjera en el mercado local. Para un segmento muy importante (39%) este problema gravita fuertemente y para el 24.5% es un poco menor. El 23.4% es indiferente frente a esta situación.²²

3.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Los principales bienes sustitutos, para el sector, son los muebles elaborados a base de productos metálicos, o los realizados en balsa por ser productos muchos más baratos con materia prima nacional y siempre buscando proteger la naturaleza.

²¹ ECUADOR. PEQUEÑA INDUSTRIA. [http://www.pequenaindustria.com.ec/html/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=25].

²² NÚÑEZ, Pedro. [<http://www.lukor.com/not-neg/sectores/portada/06051827.htm>]. *Análisis del sector de muebles.*

3.2.4 Clientes

Entre los parámetros importantes para caracterizar a las pequeñas y medianas industrias está su inversión en activos fijos y su valor de ventas. Sin embargo, estos son datos que las empresas generalmente prefieren mantenerlos con cierta reserva, por considerarlos sensibles en su negocio.²³

Este tipo de empresas deben dirigirse a conservar la fidelidad de los clientes porque es considerado muy importante, en tal virtud al momento de lanzar un producto se debe analizar las características más comunes como son: el precio, la calidad, la variedad, la posibilidad de la financiación, en la inversión de los activos fijos y en el volumen de ventas, aunque las empresas prefieren estos datos mantenerlos en reservas.

3.2.5 Proveedores

La provisión de materia prima es otro elemento esencial en la cadena de valor de la PYMES, pues su grado de eficiencia tiene una incidencia muy alta en los índices de competitividad. Basta con recordar el elevado porcentaje que representa en el costo total el valor de las materias primas. Respecto del origen se encuentra que, aunque con una diferencia no mayor, más depende de materias primas de origen nacional que de las importadas. Esto es muy importante destacar por las connotaciones que tiene la PYMES en el proceso de integración productiva y de generación de componente nacional.²⁴

²³ VÁSQUEZ, J. *Dirección Eficaz de Pymes*. Buenos Aires –Bogotá. p. 70.

²⁴ *Ibíd.* p. 81.

La materia prima que las PYMES utilizan es como punto de entrada de excelente calidad en vista de que existiendo demasiado competitividad deben ofrecer a la sociedad productos de calidad, además de un valor agregado ya que de esta manera aumentara primero los clientes, habrá fidelidad.

3.3 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.3.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU

TABLA N° 4

| No. | RAZÓN SOCIAL | DIRECCIÓN | CIU 3 | REPRESENTANTE | OBSERVACIONES |
|-----|---|--|------------|---|---|
| 1 | FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA. | ELOY ALFARON33-46ENTRE BELGICA Y 6 DE DICIEMBRE | D3610.0.00 | DE LA PAZ CALISTO FRANCISCO JOSE ALEJANDRO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 2 | FORMIPLACA CIA. LTDA. | AURELIO DAVILAS/NULTIMA TRANSVERSAL | D3610.0.00 | RECALDE JARRIN DIEGO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 3 | INDUSTRIAS RAMBAL CIA. LTDA. | CENTRO COMERCIAL DICENTRO2 | D3610.0.00 | NUÑEZ NUÑEZ HECTOR HUGO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 4 | MUEBLES ARTEMPO CIA. LTDA. | AV. CHIMBORAZO705AV. PAMPITE | D3610.0.00 | APPEL JOSEF | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 5 | SERVIMAD CIA. LTDA. | AV. 6 DE DICIEMBRE LA NIÑA | D3610.0.00 | MALDONADO DAVILA CARLOS AURELIO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 6 | CAFRES CAJAS Y COFRES CIA. LTDA. | SECTOR ANIN 500 M. AL SURKM 11PANAMERICANA SUR KM 11,5 | D3610.0.00 | GUZMAN MIRANDA JOSE FERNANDO ALEJANDRO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 7 | CENTROMUEBLES CIA. LTDA. | ELOY ALFARON33-46ENTRE BELGICA Y 6 DE DICIEMBRE | D3610.0.00 | BURNEO SUAREZ GLADYS MARIA SOLEDAD | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 8 | COMERCIAL DE ARTICULOS DE INTEMPERIE COINTEMPERIE SA | AV. DE LA PRENSA70- 121PABLO PICASSO | D3610.0.00 | PEREZ DARQUEA SANTIAGO GONZALO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |

| No. | RAZÓN SOCIAL | DIRECCIÓN | CIU 3 | REPRESENTANTE | OBSERVACIONES |
|------------|---|--|--------------|-------------------------------------|---|
| 9 | DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACION SA | DE LAS RETAMASE1-10410 DE AGOSTO | D3610.0.00 | EGLOFF VETSCH KARL | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 10 | ELMOD S.A. | AV. MALDONADO8752MORAN VALVERDE | D3610.0.00 | HALLO GRANJA ANIBAL AUGUSTO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 11 | ESTILMUEBLE CIA. LTDA. | AV. GONZALEZ SUAREZN27-317SAN IGNACIO | D3610.0.00 | TORRES TOLEDO PATSY MERCEDES | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 12 | FABRICA ECUATORIANA DE MUEBLES LIGNA SA | PANA SUR KM 11 1/2MINERVA | D3610.0.00 | PEÑA DURINE VICENTE FERNANDO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 13 | FADEL SA | AV 12 DE OCTUBRE2233CORUÑA | D3610.0.00 | ESPINOSA MALDONADO PEDRO ROQUE | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 14 | GENERACION MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA. | AV. 6 DE DICIEMBREN32-611BOSSANO | D3610.0.00 | ARELLANO VITERI GONZALO PATRICIO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 15 | INNOVAOFFICE COMPAÑIA LIMITADA | C ACEITUNOSE5-235AV. ELOY ALFARO | D3610.0.00 | ARCOS NEGRET ALVARO EDUARDO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 16 | ITALMUEBLE CIA. LTDA. | 17 DE SEPTIEMBRE905 | D3610.0.00 | GARZON BALDEON EDDY DANILO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 17 | MADERA Y ARTE MARTINEZ PAUKER CIA. LTDA. | AV. DE LOS SHYRIS37-241EL ESPECTADOR | D3610.0.00 | MARTINEZ NUÑEZ MARIO GONZALO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 18 | MADERDISEÑO S.A. | ANDALUCIA584GENERAL SALAZAR | D3610.0.00 | VELEZ CALISTO DELIA GERTRUDIS | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 19 | MILLEDESIGN CIA. LTDA. | ISABEL LA CATOLICA1261LA CORUNA | D3610.0.00 | ESPINOSA ROMERO JUAN PABLO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 20 | MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA. | AV. AMAZONASN44-10RIO COCA | D3610.0.00 | LOPEZ AVILA OSCAR OSWALDO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 21 | MODUESPACIO CIA. LTDA | AV. 6 DE DICIEMBREN58-48JUAN MOLINEROS | D3610.0.00 | VASCONEZ RIVADENEIRA JUAN FRANCISCO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |

| No. | RAZÓN SOCIAL | DIRECCIÓN | CIU 3 | REPRESENTANTE | OBSERVACIONES |
|-----|--|---|------------|--|---|
| 22 | MODUMADERA S.A. | NICOLAS ROCHA LOTE 22S34-262RIO CADE | D3610.0.00 | PADILLA SALAZAR NILO GONZALO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 23 | MUEBLESLEGEND CIA. LTDA. | REPUBLICA1515INGLATERRA | D3610.0.00 | LUNA CORDOVA WILSON FERNANDO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 24 | MULTIOFICINAS CIA. LTDA. | AV. ORELLANAE9-168AV. 6 DE DICIEMBRE | D3610.0.00 | LOWNDES CARRERA MELANIE ANDREA | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 25 | SERVICIO S D O SANCHEZ DE ORELLANA S.A. | CALLE CUARTALT-66CALLE SEGUNDA | D3610.0.00 | SANCHEZ GANDARA MARCO ANTONIO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 26 | VENTANESA PROCESADORA DE MADERAS S.A. | AVDA 6 DE DICIEMBRE1907BAQUERIZO MORENO | D3610.0.00 | SALVADOR SALAZAR JOSE DARIO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 27 | IMGINDUSTRIAS METALICAS - CONSTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA. | AV. ALFREDO ESCUDEROS25- 217LA MANA | D3610.0.01 | GORDON SALCEDO ANIBAL RAMIRO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 28 | INDUSTRIAS METALICAS CAÑON BAUTISTA C LTDA | LOS ACEITUNOS22ELOY ALFARO | D3610.0.01 | MUÑOZ BELTRAN GLORIA LIBIA | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 29 | MOBIMETAL SOCIEDAD ANONIMA | DE LOS ARUPOSE7-121EL INCA | D3610.0.01 | MUÑOZ BELTRAN GLORIA LIBIA | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 30 | SISTEMAS MODULARES INTEGRADOS OFIREMA CIA. LTDA. | CONSTANTINO FERNANDEZS6-678PASAJE VELLE | D3610.0.01 | TAMAYO TAPIA JOSE TOBIAS | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 31 | SOMIRCO C LTDA | BARTOLOME SANCHEZN74- 289JOAQUIN MANCHENO | D3610.0.01 | BERMEO ESTRELLA JESUS MAURICIO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 32 | DORMICENTRO S.A. | AV. CORUÑA1213SAN IGNACIO | D3610.0.05 | YELA LANDIVAR SUSANA DE LOS DOLORES | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 33 | PROVEFABRICA CIA. LTDA. | LA COLINAN26-229AV. ORELLANA | D3610.0.06 | ALARCON LOPEZ FRANCISCO XAVIER | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |

| No. | RAZÓN SOCIAL | DIRECCIÓN | CIU 3 | REPRESENTANTE | OBSERVACIONES |
|-----|-------------------------|---------------------------------------|------------|-----------------------------------|---|
| 34 | INDUSTRIAS CORTI C LTDA | BOLIVIAOe3-32VERSALLES | D3610.0.06 | CORTI TAYLIABUE JULIO LUDOVICO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |
| 35 | FIBRECSA CIA. LTDA. | AV.EL INCA1610FRANCISCO DE IZAZAGA | D3610.0.07 | ARIAS GOETSCHER LUIS ANTONIO | Se realizó la visita de campo y se realizó la aplicación de la encuesta |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fabiola Jarrín

3.4 PRESENCIA DEL SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES Y SUS DIVISIONES

3.4.1 Reseña Histórica

El país tiene alrededor de 3 millones de hectáreas favorables para la reforestación, es decir, son áreas en las que ya no se pueden cultivar productos agrícolas pero sí se pueden sembrar árboles.

El mercado en el Ecuador con la implementación de la dolarización, tendió a igualarse tanto en precios como en productos madereros desde el punto de vista de la competencia. En Guayaquil polo de desarrollo económico e industrial en el país, vuelve a tener preponderancia, los productos finales elaborados de madera, debido a la cultura de compra que implementaron los nuevos malls, instalados en la urbe, sin embargo todavía los muebles de alto acabado, debido al incremento de la mano de obra y la maquinaria, que terminan por provocar el incremento de precio del producto final.²⁵

La mano de obra calificada debe ser bien remunerada, no obstante determina un aumento en el costo del producto, ese es el costo de la calidad, más bien es importante concientizar al consumidor que el trabajo hasta cierto punto artesanal tiene un reconocimiento social, y antes de comprar pensemos en lo nuestro, como muestra de solidaridad a la producción nacional.

²⁵ NASSIR SAPAG, Chain. *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa - Antecedentes Históricos de la madera*. Prentice Hall. p. 412.

La entrada de productos más baratos, pero de menor calidad y brasileños preocupa el gremio empresarial que aboga por marcar la diferencia a través de la diversificación de exclusividad de diseños. El mueble importado ha adquirido una enorme presencia en el mercado nacional, obligando al artesano calificado del mueble y al empresario ecuatoriano a capacitarse más y volverse competitivo, a través del ordenamiento de las fábricas, de un mejor uso de los materiales y de una mejor preparación del personal.

La demanda de madera en trozas semiacabada y acabada en el Ecuador, tiene dos renglones bien definidos, que son el sector artesanal y el sector industrial, ellos a su vez satisfacen a la importante demanda interna, la cual consume diversidad de muebles de hogar y productos de valor agregado y las exportaciones que representan un rubro importante en la economía del país.

En la actualidad en el país se produce muebles de madera para el hogar tanto a nivel industrial como artesanal, por lo que se ha realizado un análisis estadístico actualizado de la demanda de este producto a través del consumo registrado en las Encuestas de Manufactura y Minería desarrolladas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, es necesario recalcar que el rubro muebles, según la nueva clasificación del INEC, incorpora este producto dentro de los elementos o productos constitutivos de la canasta familiar básica.²⁶

La industria de muebles de madera está dirigida hacia los segmentos de ingresos medios y bajos de la población nacional ya que entre los estratos altos

²⁶ ÁLVAREZ BARBA. [<http://www.inec.com.ec>]. *Información Estadística del Sector Muebles*.

existe preferencia por el producto importado. La misma situación se presenta en el caso de algunos materiales para la construcción. Esto ha conducido a que el balance comercial en el rubro de muebles y materiales para la construcción sea negativo.

El destino de los productos de la industria de la madera ecuatoriana principalmente es el mercado local. El acceso al mercado externo es limitado debido a la reducida capacidad actual de la industria para producir volúmenes significativos. El exceso de humedad en la madera, la falta de diversidad de productos y lo poco conocidos que son los productos ecuatorianos de esta rama, son otros de los factores que limitan la demanda externa.

Para efectos de evaluar la situación de los productos manufacturados, se ha realizado un análisis global de las exportaciones en los últimos siete años, por país de destino. Así mismo, se ha dividido en cuatro subsectores de análisis, el sector de muebles para oficina, cocina, dormitorio y muebles en general.

Las empresas importadoras de muebles para el hogar de diferentes tipos de madera van cada día en aumento debido a la ampliación de la producción de estos artículos en el Ecuador; sin embargo, no existe en el país la capacidad instalada suficiente para abastecer la demanda estimada de muebles, sean estos de NEEM o de otras maderas no tradicionales en la actualidad.

En la producción de productos de madera de calidad, incluyendo algunos para exportación se estima que hay diez empresas en los subsectores de muebles,

puertas y madera contrachapada; todas parecen competir por la madera de mejor calidad, y confrontan el desafío de no poder adquirir maderas que hayan pasado por adecuados procesos de secado, y en ningún caso disponen de maderas que hayan sido previamente tratadas. La selección y el tratamiento de la madera es una limitación importante y añade a sus costos de producción.

TABLA N° 5

DEMANDA INSATISFECHA – MERCADO DE MUEBLES

| AÑOS | DEMANDA | OFERTA | DEMANDA INSATISFECHA |
|-------------|----------------|---------------|---------------------------------|
| 2007 | 33.522 | 24.885 | 8.637 |
| 2008 | 36.174 | 27.064 | 9.11 |
| 2009 | 38.827 | 29.243 | 9.584 |
| 2010 | 41.479 | 31.422 | 10.057 |
| 2011 | 44.132 | 33.602 | 10.53 |
| 2012 | 46.785 | 35.781 | 11.004 |
| 2013 | 49.437 | 37.96 | 11.477 |
| 2014 | 52.09 | 40.139 | 11.951 |
| 2015 | 54.742 | 42.318 | 12.424 |
| 2016 | 57.395 | 44.497 | 12.898 |

Fuente: Ministerio de Economía- Foros Nacionales de Competitividad Industrial 2009

Elaborado por: Brigitte Loja

En este sentido, la Subsecretaría de Industria, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación, viene realizando diversos Foros Nacionales de Competitividad Industrial de las Cadenas Productivas, entre las cuales se encuentra la Cadena Productiva de la Madera. Así, el Foro Nacional de Madera y Muebles, viene trabajando desde el año 2003 en la determinación de un Plan de Acción con vistas a los próximos años.

3.4.2 Características y Productos del Subsector Fabricación de Muebles

A su vez, en el sector industrial se pueden distinguir dos subsectores bien diferenciados:

- a. Industrialización Primaria: Abarca los procesos de trituración, aserrado, laminado, faqueado y compensado de la madera.
- b. Industrialización Secundaria: Abarca la fabricación de envases de madera, aberturas, muebles y demás productos elaborados.

En términos generales, el Sector Madera y Muebles están conformados por una gran diversidad de industrias. Algunas de estas industrias abarcan procesos de industrialización primaria de la madera y tienen un menor nivel de desarrollo que aquellas abocadas al sector industrial secundario. Es a su vez, un sector de gran potencial integrador, toda vez que la producción de bienes de mayor valor agregado requiere; en gran medida, de partes producidas por el mismo sector.²⁷

El valor agregado lógicamente marca la diferencia en la compra o venta de un bien, no obstante es necesario diversificar los productos y sus precios. Dentro de este ámbito de negocios se encuadran los productos de esta industria destinados a la Construcción. Incluye productos de dos tipos fundamentales:

- a) La madera como material de construcción: machimbre, tirantería maciza y laminada, pisos, techos, revestimientos.

²⁷ BURNELL, José. (1998). *Metodología de la investigación Científica*. Editorial Planeta. 2da. Edición.

- b) Productos de madera utilizados en las construcciones: aberturas, marcos, placares, etc.

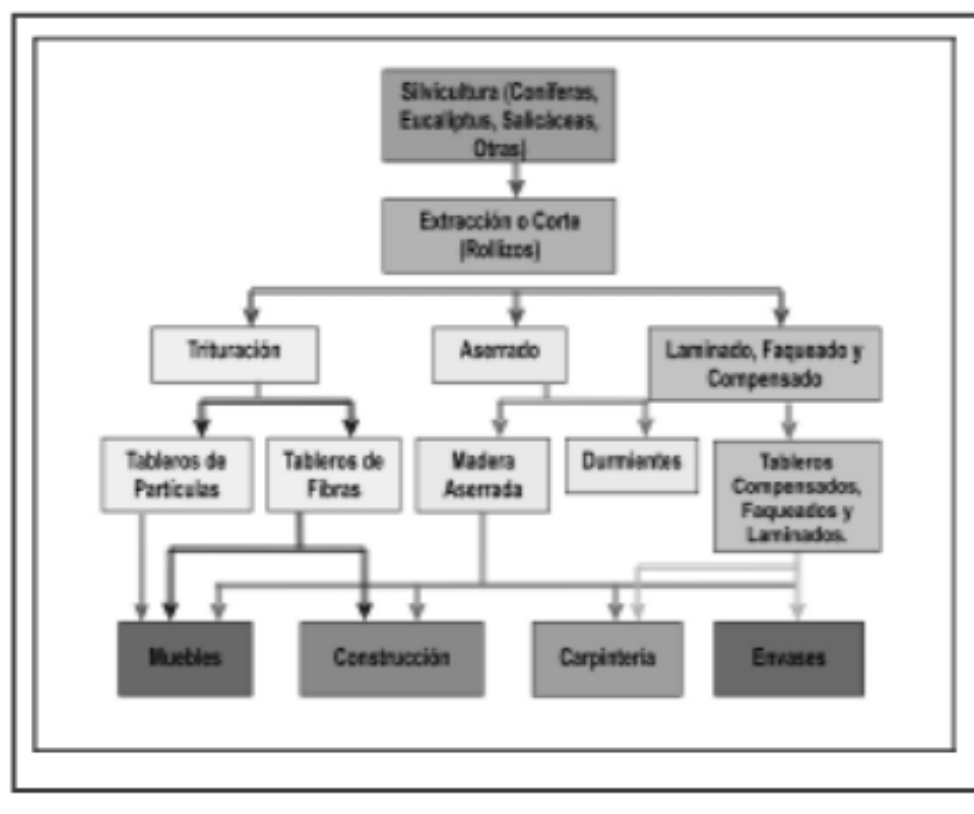
Estos productos corresponden a la industrialización secundaria de la madera.

La producción se orienta al mercado consumidor.

GRÁFICO N° 4

Actividades del Sector Madera y Muebles



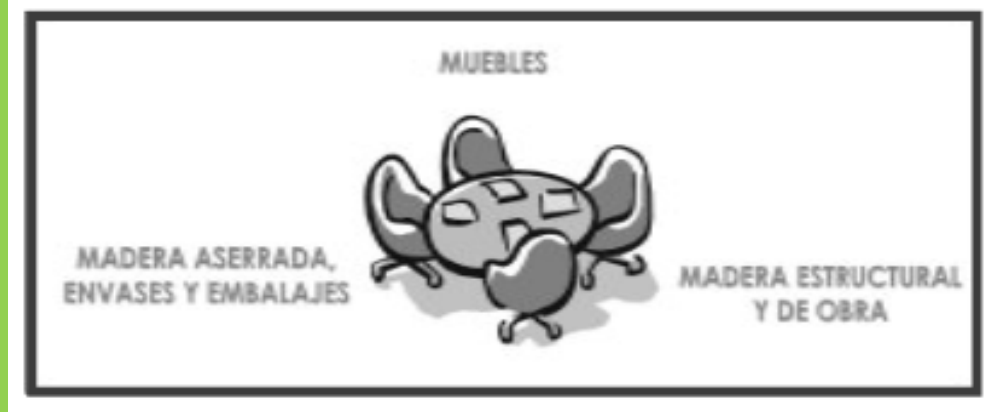
Fig. 3: Cadena Productiva de la Madera.⁴

II.1.2 SUBSECTORES Y ÁMBITOS DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR MADERA Y MUE-



II. 2 Ámbitos de Negocios

Los Ámbitos de Negocios identificados como prioritarios en el sector Madera y Muebles son:



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

3.4.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

La producción de muebles representa un ámbito de negocios sumamente variado. Por ello es necesario realizar algunas clasificaciones de manera de favorecer las definiciones correspondientes.

a) Según la escala de producción:

Carpintería Standard (muebles industriales) y Carpintería a medida. Los muebles industriales implican un ámbito de negocios con una estructura industrial y comercial bastante definida. La fabricación se lleva a cabo en establecimientos industriales, con aplicación de procesos en serie, tecnología para la producción en elevadas escalas y métodos de administración industrial.

La carpintería a medida se caracteriza por no reunir las condiciones para ser considerada actividad industrial. La producción es realizada por carpinteros en talleres de pequeñas dimensiones, con muy poco personal empleado. Se trata de bienes destinados a un mercado de consumidores finales, generalmente familiar.

b) Según los usos del producto:

La industria del mueble reconoce cierta especialización según el tipo de muebles que se fabrican. Estos implican en consecuencia distintos ámbitos de negocios:

- Clientes institucionales:
- Muebles para Oficina
- Clientes institucionales:
- Muebles para Oficina.
- Mobiliario para escuelas

Clientes particulares: Dormitorio y comedor Muebles para baños. Muebles de cocina (madera, metalurgia y marmolería).Placares y Armarios. Living (madera y tapicería) Otros tipos de Muebles (Juveniles, especiales para decoración, petit muebles).

c) Según las características de los materiales utilizados:

Se pueden distinguir esencialmente dos tipos de muebles: Muebles de madera macizo, Muebles de madera aglomerada (muebles industrializados).

Los primeros reúnen condiciones de producto de índole artesanal, amén de la escala productiva. Se comercializan poniendo de relieve elementos tales como: funcionalidad, estética, durabilidad. Los segundos se fabrican priorizando el volumen de producción. Las bondades que se realzan en los muebles industrializados son: precio, funcionalidad, practicidad. Las desventajas residen en la baja durabilidad y, en cierta medida, la estética.²⁸

Es necesario realizar estudios de mercado, que permitan determinar las necesidades de la población y su capacidad de compra, de tal suerte que el sector productivo puede hacer proyecciones de venta a corto y mediano plazo.

3.4.4 Desventajas en el contexto local

Al no existir proveedores locales de maquinaria para la industrialización, tanto primaria como secundaria de la madera, se debe trabajar fuertemente en el desarrollo tecnológico en conjunto con el sector de máquinas y herramientas (metalmeccánica).

²⁸ ONU. MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Proceso de Industrialización de la moneda.*

Además se debe trabajar fuertemente en la integración, tanto horizontal como vertical; es decir, en la integración de los aserraderos de la provincia, de manera que esto permita reducir costos, incrementar la especialización, etc. y por otro lado lograr la integración con el sector forestal de la provincia, de manera que la forestación pase de ser una actividad secundaria de gente poco relacionada al sector de la madera, a ser una parte fundamental en el proceso de industrialización de la madera, toda vez que dependerá de su disponibilidad, calidad y costos, la mayor productividad y en definitiva competitividad del sector industrial.

Una de las principales dificultades planteadas por los aserraderos es la escasez de materia prima. Esto podría deberse principalmente a tres factores, uno que tiene que ver con el corto plazo y los otros dos que se deben procurar modificar a largo plazo: el primero es la reactivación de la economía, y en particular de los sectores agroindustrial (consumidor de madera de álamo) y construcciones (utiliza vigas de madera, postes, etc.).

3.4.5 Recurso Humano

Desde el punto de vista de las amenazas que el medio presenta al sector, las principales fueron la legislación laboral inadecuada, el tipo de cambio, el sistema administrativo estatal y la infraestructura. En relación a la legislación laboral, y como se viene repitiendo en la mayoría de los sectores, surgió como una gran amenaza, siendo ésta la de mayor peso (-10); además se destacaron

los inconvenientes que produce la “industria del juicio” en los conflictos laborales y los altos costos de las indemnizaciones por despido.²⁹

Las empresas deben contar con un marco legal idóneo, que regule los intereses de los propietarios y de los trabajadores, pues es necesario un clima de justicia laboral. El estado debe procurar a los sectores productivos leyes no paternalistas, sino que posibiliten solucionar los conflictos a precios razonables.

Una forma de neutralizar dicha amenaza es la de desarrollar este tipo de productos por la industria química nacional en cuanto al sistema administrativo estatal se planteó la lentitud en los trámites para obtener los subsidios, la duplicación de documentación a presentar, el tiempo excesivo que transcurre para realizar los controles y la carencia de sistemas de premios y castigos

3.4.6 Presencia del Marketing

Internamente, los fabricantes también están explorando potenciar sus productos a través de ferias y eventos, aunque este año ha sido complicado por la situación económica. Fausto Salazar, dueño de Mundo del Mueble, que concentra su comercio en Quito, Guayaquil y la zona centro del país, sostiene que recién se ha comenzado a recuperar el mercado en este semestre. “Hubo menos distribución. Bajó un 10%, pero este mes se ha comenzado con algunos pedidos más de oferta y demanda

²⁹ CARRERA, D. [www. <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/26683-sector-del-mueble-de-cuenca-eleva-ventas/>]. *Recurso Humanode la industria del mueble.*

El empresario, que trajo a exhibir su reciente producción de Salcedo (Cotopaxi) en una feria en el Centro Empresarial Las Cámaras, afirma que en algunos casos la calidad del producto local supera la de los artículos importados.³⁰

En un sistema económico de libre oferta y demanda, es difícil competir, puesto que los productos se importan desde países que no están dolarizados y que el costo de mano de obra de hecho es más barata.

3.4.7 Proveedores y Clientes

El sector de muebles intenta captar a clientes del exterior. Muebles de cocina son parte de los envíos que realiza al exterior Hogar 2000, que tiene locales en Quito y Guayaquil.

Competidoras adentro, aliadas afuera. Esa es una premisa que en los últimos meses están tratando de sobrellevar algunas empresas del sector de muebles que, siendo competidoras locales, intentan en asociatividad llevar sus productos a otros nichos externos.

Bajo ese mecanismo, varios contenedores de muebles de hogar y cocina han salido de Ecuador hacia países como Colombia, Perú y República Dominicana. Y hay casos que bajo pedidos especiales salieron a Bahamas o lugares tan lejanos como Omán y Dubai.

³⁰ KOTLER, Phillip. (1999). *Dirección de Mercadotecnia*. Editorial México. IV Edición. Presencia del marketing de la industria.

Parte de esas exportaciones fueron de las producciones de firmas como Hogar 2000, que junto a Maderal y otras participan en proyectos de asociatividad.

Carlos Maldonado, gerente de Hogar 2000, que comercializa muebles de cocina y clósets, asevera que enviar sus productos a otros mercados no ha sido una tarea fácil. En algunos de los primeros pedidos tuvieron que afrontar pérdidas, sin embargo, agrega que este año comenzaron a consolidar algunos negocios en el extranjero.

Esta firma, que envía entre uno y dos contenedores semanales, trabaja en esas exportaciones con Madeval, que en el país es su competencia. Esta última fabrica unos productos (clósets y armarios), mientras que Hogar 2000 hace otros (modulares de cocina y de baños) para exportar.

El año 2009, los pedidos externos representaron una facturación de \$ 280 mil y este año prevén cerrar con \$ 850 mil en ventas.

Otras compañías que se han involucrado en modelos de asociatividad, como parte del proyecto Crea (impulsado por Corpei), fueron Colineal, La Galería, y otras. Una fracción de la producción de Colineal ha salido a países como EE.UU., Colombia, Panamá y Canadá.

Estudios efectuados por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei) dan cuenta de que las exportaciones de muebles han

venido creciendo en estos últimos cuatro años. Mientras en el 2003 había pedidos por \$ 3 millones, para el 2007 se registraron ventas por \$ 6 millones.³¹

Se nota un crecimiento de alrededor del 50% en un periodo de tres años, esto significa que a pesar de las situaciones adversas del mercado, el sector pudo superar la crisis económica mundial que se avecinaba, el estado como ente regulador debe ofrecer paquetes de concesiones especiales en cuanto a tributos y otros aranceles, para permitir que el empresario pueda exportar y competir a nivel internacional.

3.4.8 Tipos de Financiamiento

Si bien el sector consideró la accesibilidad al crédito y las alternativas de financiamiento como una oportunidad que el medio presenta, se debe recordar que esta actividad goza de subsidios por parte del Estado, razón por la cual se tuvo en cuenta este aspecto a la hora de analizar la accesibilidad y alternativas de financiamiento.

Por último, con respecto a la política de precios del sector, surgió como una deficiencia grave el desconocimiento del nivel de precios con que se opera en el mercado y la necesidad de generar algún tipo de sistema de información.

³¹ PÁEZ, D. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html]. *Proveedores y Clientes en la industria del mueble.*

3.4.9 Alcance Comercial

Se realizó el análisis de Competitividad del Sector, en base a dos herramientas: análisis FODA y Diamante de Porter.

Con ello se pretende identificar los determinantes de la competitividad, para elaborar algunas propuestas que favorezcan un mejor desempeño competitivo del sector. Si bien se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas, también se ha logrado un alto nivel de consenso sobre el hecho de que el complejo de políticas públicas y de relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria conforman el ambiente competitivo, lo que Porter llama el diamante de la ventaja nacional.

El diamante de Porter (1990) es un modelo que ha ganado gran aceptación internacional para estudios de competitividad sectorial. Se basa en el análisis de conglomerados de industrias en los que la competitividad de una empresa depende del desempeño de otras compañías y actores relacionados a lo largo de la cadena de valor, mediante mecanismos proveedor / cliente que ocurren en contextos locales o regionales.

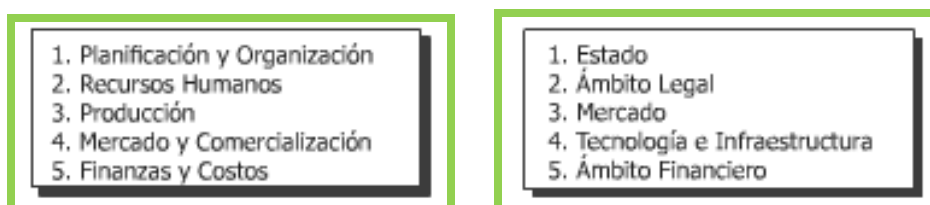
El diamante se constituye mediante el análisis de seis factores amplios que determinarán el patrón de competencia de la industria: la estructura, la estrategia y la rivalidad de las empresas del sector las condiciones de los factores las condiciones de la demanda las industrias relacionadas y de apoyo el Gobierno.

3.4.10 Comparación con el Enfoque Global

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite elaborar un diagnóstico estratégico de la situación de un sector determinado o de una empresa en particular, además constituye el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan estratégico que se pretenda implementar.

El mismo consiste en analizar todas aquellas variables que de alguna manera incidan en el funcionamiento de la organización o del sector en general. Dichas variables pueden resultar controlables o no por el responsable de la toma de decisiones, según estas sean internas o externas, respectivamente, al sistema que se está analizando.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

a. Fortalezas y Debilidades:

En el análisis que se realizó de la matriz FODA surgieron como principales fortalezas de las empresas del sector el bajo nivel de endeudamiento, el conocimiento de sus costos y la utilización de herramientas de planificación.

Por otra parte, desde el punto de vista de las debilidades del sector, sobresalieron el desconocimiento del mercado externo, la falta de integración entre las empresas del sector y con empresas de otros sectores, la carencia de sistemas de gestión de calidad y las políticas de precios deficientes.

b. Oportunidades y Amenazas

En cuanto a las oportunidades que se detectaron para el sector, **surgieron** como principales la legislación medioambiental, los clientes y la proyección del mercado, y la accesibilidad al crédito y alternativas de financiamiento.

En relación a la proyección de mercado, si bien la misma representa una oportunidad para el sector, se debe mencionar el nivel de desconocimiento y orientación hacia ese mercado puede impedir el aprovechamiento de esta oportunidad.³²

Reiteramos la importancia de la capacitación, no puede haber excusa por no saber lo que el estado ofrece, o lo que a nivel internacional se requiere, la omisión en el capo empresarial es una negligencia, por lo dicho hay que estar al día de lo que sucede en el país y en el mundo. Es preciso contar con trabajadores dedicados a la investigación permanente.

³² SÁNCHEZ, A. [<http://www.ecuadorforestal.com/>]. *Análisis FODA de la industria.*

3.4.11 Responsabilidad Social

Promover el desarrollo del Sector de Madera y Muebles a partir de una política industrial y sectorial concertada con el ámbito privado, cuyo propósito central sea alcanzar el incremento de la productividad de las industrias madereras locales, expresado en una mejora sostenida de su producción, la generación de empleo productivo y sostenible, la incorporación e innovación tecnológicas y la internacionalización de los productos y servicios.

El crecimiento general de la economía potencializa las importaciones y la confianza del consumidor a la hora de comprar muebles.

El crecimiento de las relaciones comerciales entre Malasia y Colombia demuestra un buen espacio para crear oportunidades de negocio. Un alto porcentaje de la cadena se abastece de productos importados y hay interés por innovar con tecnología. El consumidor es exigente y se mueve como la industria lo guía: precio, calidad y tiempo de entrega son cualidades importantes para el consumidor nacional.

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYMES

Autores como, García y Martín (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.³³

Este trabajo realizado por el gerente quien según: Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber:

³³ GARCÍA, O. y MARTÍN, F. (1980). *Administración y desarrollo gerencial*. Buenos Aires: Diana. Habilidades de tipo Gerencial.

- (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización.
- (2) perpetuar la organización.
- (3) darle dirección a la organización.
- (4) incrementar la productividad.
- (5) satisfacer a los empleados.
- (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.³⁴

Las organizaciones humanas necesitan de líderes, gerentes que administren adecuadamente los recursos, desde la familia célula fundamental de la sociedad es indispensable contar con alguien que lidere y gestione la vida de hogar, más aún las empresas y cualquier otra organización. Esto exige un modelo de gestión que responda a las necesidades de cada sector.

Las habilidades que deben tener los gerentes son:

³⁴ DICHTER, E. (1988). *Quiénes son los gerentes ¿Es usted un buen gerente?* México: McGraw Hill.

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 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.³⁵

Es necesario decir que el conocimiento no puede ser visto de manera desagregada, es decir, que hay conocimientos conceptuales y técnicos puros, el conocimiento se encuentra interrelacionado en todas las áreas del saber humano.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.CP; Subsector Fabricación de Muebles

Los gerentes y administradores de las PYMES dentro del sector muebles poseen habilidades de tipo:

a) Habilidades para la Toma de Decisiones

- Problemas y decisiones típicos para un Gerente.
- Introducción al proceso de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Criterios para tomar buenas decisiones.
- Métodos para facilitar la toma de decisiones.

³⁵ ALVARADO, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.

b) Habilidades de Liderazgo y Conducción

- Autoridad versus liderazgo.
- Estilos de liderazgo.
- Cómo evaluar y desarrollar el propio nivel de liderazgo.
- El rol del Gerente como líder de los procesos de cambio.
- La importancia de alinear el liderazgo con la visión, misión y valores de la organización.³⁶

c) Habilidades para el Trabajo en Equipo

- Cómo crear un equipo de trabajo.
- Planificar el trabajo: establecer la misión y los objetivos del equipo.
- Conducción del equipo en la acción.
- Evaluación del desempeño y métodos para recompensar al equipo.

d) Habilidades de Motivación

- Clasificación de las necesidades.
- La importancia de motivar al equipo de trabajo.

³⁶ GARCÍA, O. y MARTÍN, F. (1980). *Op. Cit.*

- Cómo crear una estrategia para influir en la motivación.
- Estrategias para motivar al equipo.

e) Habilidades de Comunicación

- La comunicación como problema clásico del Gerente.
- Cómo controlar las emociones.
- Aprender a escuchar.
- Barreras que impiden la comunicación eficaz.
- Dar y recibir "feedback": una herramienta que favorece la comunicación entre el Gerente y su equipo de trabajo.

f) Habilidades de Negociación

- Cómo identificar los distintos tipos de conflicto.
- Técnicas para resolver conflictos.
- El proceso de negociación.³⁷
- Claves para una negociación exitosa.

³⁷ *Ibíd.*

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYMES

Son funciones del Gerente General:

1. Representar a la sociedad y administrar su patrimonio.
2. Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de la Asamblea y de la Junta Directiva.
3. Manejar los asuntos y operaciones de la sociedad, tanto los externos como los concernientes a su actividad interna, y en particular, las operaciones técnica, financiera y contable, la correspondencia y la vigilancia de sus bienes, todo.
4. Dentro de las orientaciones e instrucciones emanadas de la Asamblea y de la Junta Directiva.
5. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad. Ejecutar los actos y celebrar los contratos de conformidad con el Reglamento de Contratación expedido por la Junta Directiva, que tiendan al desarrollo del objeto social. En ejercicio de esta facultad el Gerente General podrá dar o recibir en mutuo cantidades de dinero; hacer depósitos bancarios; firmar toda clase de títulos valores y negociar

esta clase de instrumentos, firmarlos, aceptarlos, protestarlos, endosarlos, pagarlos, descargarlos, tenerlos, etc.; comparecer en los juicios en que se discuta la propiedad de los bienes sociales o cualquier derecho de la compañía; transigir, conciliar, comprometer, desistir, novar, recibir e interponer acciones y recursos de cualquier género de todos los negocios o asuntos de cualquier índole que tenga pendiente la compañía; representar a la sociedad ante cualquier clase de funcionarios, tribunales, autoridades, personas jurídicas o naturales, etc. y, en general actuar en la dirección de la empresa social. Si se tratare de ejecución de un acto o la celebración de un contrato por cuenta de la sociedad, para que dicho acto o contrato obligue a ésta, es necesario que sea de aquellos para los cuales el Gerente General no tiene restricción alguna en estos Estatutos, o que el órgano de la compañía a quien corresponda autorizar a dicho funcionario se haya pronunciado favorablemente en el sentido de conceder la mencionada autorización y de ello haya quedado la constancia respectiva. Se entiende que no existe restricción alguna para el Gerente General en la ejecución de actos y en la celebración de contratos que no sean de la naturaleza de aquellos para los cuales estos Estatutos han señalado como necesaria la autorización de otro órgano.

6. Responder por la contratación y asegurarse de que en la empresa se cumpla el reglamento de contratación establecidos por la Junta Directiva.

7. Contratar las personas que deban desempeñar los empleos creados por la Junta Directiva de acuerdo con las necesidades de la compañía y, resolver sobre sus renunciaciones y dirigir las relaciones laborales.
8. Designar de acuerdo con la Ley 87 de 1993 el Jefe de la Unidad u oficina de Coordinación de Control Interno. De conformidad con el artículo 49 de la Ley 142 de 1994, el control interno es responsabilidad de La Gerencia General de la Empresa de Servicios Públicos. En desarrollo de esta función, el Gerente General deberá incluir en su informe de gestión los hallazgos relevantes que surjan durante el desarrollo de las actividades de control interno.
9. Constituir apoderados para atender los asuntos judiciales y extrajudiciales, que juzgue necesarios para la adecuada representación de la sociedad, así como las tramitaciones que deban adelantarse ante las autoridades de cualquier orden, delegándoles las facultades que estime conveniente, de aquellas que él mismo goza.
10. Delegar funciones en asuntos específicos.
11. Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por la Junta Directiva de la sociedad, cuando es del caso.
12. Decidir sobre los reglamentos comerciales, financieros, técnicos y administrativos de la sociedad.

13. Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros de la sociedad, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración de la Junta.

14. Presentar a consideración de la Junta Directiva, informes sobre la marcha de la sociedad y sobre su situación comercial, técnica, administrativa y financiera.

15. Presentar anualmente y en forma oportuna a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Accionistas los estados financieros obligatorios o pertinentes, junto con un informe general de gestión que se refiera a la marcha de los negocios sociales durante el ejercicio inmediatamente anterior, las innovaciones introducidas y aquellas por implementarse en el futuro para el cabal cumplimiento del Objeto Social, los acontecimientos importantes acaecidos, la evolución previsible de la sociedad, y las operaciones celebradas con los accionistas y con los administradores.

16. Determinar la inversión de los fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la sociedad.

17. Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y los Reglamentos de la sociedad.

18. Convocar a la Asamblea General a su reunión ordinaria anual, para la fecha previamente determinada por la Junta Directiva, y convocar igualmente dicho órgano a sesiones extraordinarias.
19. Convocar a la Junta Directiva a reuniones ordinarias y extraordinarias.
20. Comparecer ante Notario, para elevar a Escritura Pública los actos que requieran dicha solemnidad.
21. Queda facultado para la elaboración de reglamentos que determinen su función, previo el visto bueno de la Junta Directiva.
22. Definir los niveles de los cargos conforme a la estructura organizacional y la planta de personal establecidos por la Junta Directiva.
23. Asignar las funciones y requisitos para el desempeño de los cargos y establecer los sistemas de remuneración.
24. Desarrollar planes de incentivos de desempeño y productividad de acuerdo con las políticas señaladas por la Junta Directiva.
25. Dirigir las relaciones laborales conforme a las normas vigentes.

26. Hacer parte del Comité de operación del embalse de Salvajina, pudiendo delegar su representación en la persona o personas que considere conveniente.
27. Aprobar las donaciones.
28. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Asamblea General de Accionistas o la Junta Directiva.
29. En el evento en que la Sociedad coloque entre el público valores que requieran de una calificación, el Gerente General deberá incluir dentro del informe de gestión a ser presentado a la Asamblea General de Accionistas, el informe de calificación de riesgos preparado por la respectiva sociedad calificadora de valores.
30. Diseñar y determinar la forma en que se deberán revelar al público los estándares mínimos de información exigidos por las autoridades competentes, siempre que la sociedad esté obligada a ello.³⁸

Como toda ley, normas y principios, consta de parámetros a cumplir, así como también los derechos y obligaciones, de la misma manera como en un manual de funciones en las instituciones se debe llevarlo a la práctica de igual manera en las PYMES toda vez de que los, gerentes,

³⁸ NARAJO OSSAHTTP, Bernardo. [www.epsa.com.co/Default.aspx?tabid=242]. *Funciones del Gerente General*.

administradores, obreros deben guiarse por una norma especial que sirva para conducir a la empresa.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Subsector Fabricación de Muebles

El Gerente General debe obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la Sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados.

En el cumplimiento de su función el Gerente General deberá:

1. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
2. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
3. Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la Revisoría Fiscal.
4. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la Sociedad.
5. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.

6. Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
7. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la Sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la Asamblea General de Accionistas.

RESPONSABILIDAD DEL GERENTE GENERAL

El Gerente General, en su calidad de administrador responde solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasione a la Sociedad, a los socios o a terceros.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

Henry Mintzberg dice que el trabajo directivo consiste en las diez actividades antes mencionadas, cataloga las 3 primeras como roles interpersonales, las siguientes 3 como roles informativos y las últimas 4 como roles de decisión.

TIPOS DE GERENTES

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

- * **Gerentes de primera línea**, son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización.

- * **Gerentes medios**, incluye varios niveles de una organización. Dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones también las de empleados de operaciones.

- * **Alta gerencia**, es la responsable de administrar toda la organización, reciben el nombre de ejecutivos.

Esta clasificación engloba a los gerentes de tipo:

- 1- Gerentes funcionales**, sólo es responsable de un área funcional.

- 2- Gerente general**, dirige una unidad completa, es responsable de todas las actividades de esa unidad.³⁹

Las funciones deben clasificarse en relación a las habilidades y destrezas, los reglamentas, los manuales de procesos y funciones deben considerar las competencias en cada uno de los niveles administrativos.

³⁹ STEPHEN P. Robbins. (2005). *Administración Gerencial*.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Subsector

*** Gerentes Funcionales**

Los gerentes funcionales, tales como gerentes de desarrollo, etcétera, que están acostumbrados a trabajar de una forma matricial seguirán trabajando de esa manera en los proyectos de la misma manera. Un gerente funcional típico probablemente experimentará cierta disminución en el poder después de la transición, pero esto dependerá en gran medida de cómo el rol fue definido en la organización antes de la transición.

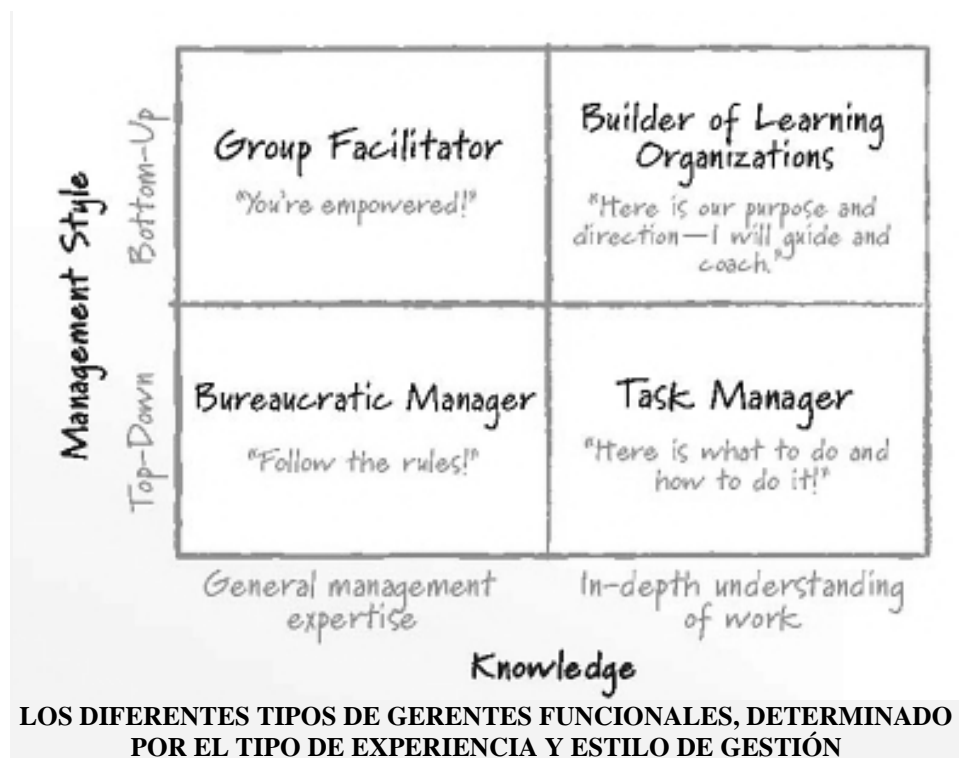
Los gerentes funcionales suelen conservar la responsabilidad de asignar a los individuos a los proyectos. Se espera que sigan tomando decisiones basadas en las necesidades de los proyectos, la ubicación del proyecto, las necesidades de desarrollo y las aspiraciones profesionales de los individuos, y así sucesivamente. En algunas organizaciones, los gerentes funcionales están acostumbrados a ir más allá de la asignación de individuos a los proyectos y han participado en la asignación de tareas a los individuos dentro de sus grupos. La selección individual de trabajo es un aspecto fundamental de cómo los miembros de un equipo se auto-organizan y debe delegarse en el equipo.

El papel de liderazgo del gerente funcional

Los gerentes funcionales han sido siempre líderes. Las tendencias generales de liderazgo en los últimos años han afectado el estilo

individual. Mientras yo estaba creciendo, por ejemplo, mi padre gerencia las tiendas Sears. Esto fue en la época en que Sears era el mundo, la mayor cadena minorista. El estilo de gestión de mi padre era muy jerárquico. Él establecía metas, objetivos, targets y otras medidas, las comunicaba a los empleados, y luego media a cada empleado contra esos objetivos. Esta fue también una época en que la sabiduría predominante determinaba que un buen gerente puede manejar cualquier cosa. Mi padre, supuestamente, debería haber sido capaz de llevar su experiencia en la gestión de una tienda minorista a la gestión de un banco o de una operación de fabricación con la misma habilidad. Mi padre operaba en el cuadrante inferior izquierdo de la figura 8.1, extraída de “The Toyota Way” por Jeffrey Liker.

GRÁFICO N° 6



Fuente: The Toyota Way”, Jeffrey Liker, copyright The McGraw-Hill Companies, Inc.
Elaborado por: Brigitte Loja

Un tipo diferente de gerente, o tal vez uno trabajando en una época diferente a la de mi padre, podría haber aplicado sus conocimientos de gestión general en una forma más emergente (de abajo hacia arriba). Este gerente estaría en la parte superior izquierda de la figura. En la parte inferior derecha de la figura, vemos a un directivo con un profundo conocimiento del trabajo y un estilo jerárquico (de arriba hacia abajo). Este gerente, que es bastante común en proyectos de software, le dice a su equipo, tanto lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.

En una organización que utilice Scrum, los gerentes funcionales deben operar en el cuadrante superior derecho, donde se combinan un profundo conocimiento del trabajo con un estilo bottom-up. Un gerente funcional es responsable de proporcionar orientación y asesoramiento a los miembros del equipo. Los ScrumMasters y los Product Owners también ofrecen orientación y asesoramiento, pero sus opiniones se limitan a un solo proyecto o producto. Un gerente funcional tendrá una perspectiva más amplia, incluyendo la capacidad de establecer los estándares intersectoriales del proyecto y establecer las expectativas de calidad, mantenimiento, reutilización, requisitos no funcionales.

Los gerentes funcionales también conservan la responsabilidad del desarrollo de las personas en sus equipos. Asegurar el presupuesto y tiempo para enviar gente a conferencias, desafiarlos con los proyectos

adecuados, y animándolos a unirse o formar comunidades de práctica son todos parte del rol del gerente funcional.⁴⁰

Los gerentes funcionales talento humano de las organizaciones como conductores eficientes deben generar confianza, credibilidad partiendo del dialogo, fomentado la comunicación, agregándole el valor década persona, elevándole su autoestima la capacitación no se debe descartar tomando en cuenta que la competitividad está a la orden del día.

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.

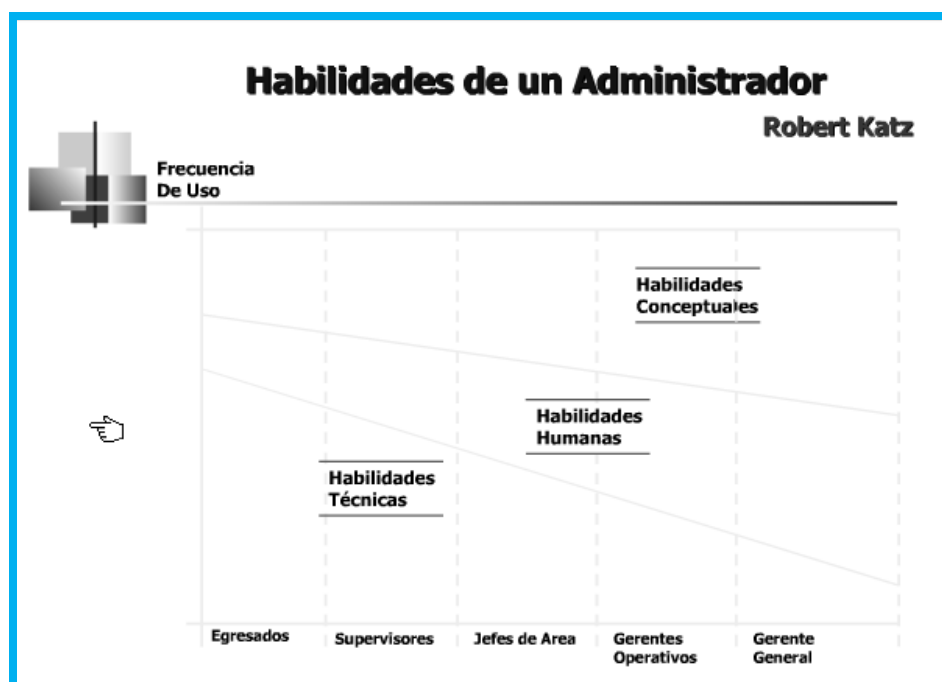
La habilidad humana es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.

⁴⁰ ALAMO, M. [<http://www.martinalaimo.com/es/2010/02/gerentes-funcionales-agiles/>]. *El papel del liderazgo*.

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.⁴¹

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Brigitte Loja

⁴¹ SALMON Pedro. [html.monografias.com/administracion-y-sociedad.html]. *Robert Katz*.

- **Henry Mintzbert, 1989**

Todas las actividades humanas organizadas, desde la fabricación de artesanías hasta el descenso del hombre en la luna, hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas. Textual de Mintzberg, en varios de sus textos.⁴²

La división del trabajo, tiene una implicación laboral, puesto que exige altos niveles de especialización, y esto provoca que, a medida que la ciencia y tecnología se desarrollan, los puestos laborales desaparecen provocando aumento en los índices de desempleo. Lo que se busca es la multidisciplina del trabajo.

A fines década de los años 60, Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador. Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y

⁴² GÓMEZ. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pSquA1tbgsUJ:www.apuntesfacultad.com/el-proceso-de-coordinacion-henrymintzberg.html+Henry+Mintzbert+habilidades&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. *Henry Mintzbert*.

sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con bases en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

Roles Interpersonales: se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al

administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

Roles De Información: todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, estos se hacen por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que puede estar planeando los competidores y cosas semejantes. A esto Mintzberg lo llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de diseminador. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros.

Roles Divisionales: por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisión. Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoren el desempeño de su organización. Como manejadores de disturbios, toman acciones correctivas en respuesta a los problemas no previstos con anterioridad. Como asignadores de recursos, los administradores son

responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como negociadores cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para sus propias unidades.⁴³

El asunto de la disciplina el autocontrol, la autonomía en la toma de decisiones tiene muchas implicaciones de orden administrativo, puesto que la voluntad está sujeta a disposiciones legales, que redundan en los niveles de responsabilidad legal. Por otro lado tenemos el caso de los consensos en que una decisión necesita ser consultada previamente, mermando la iniciativa, por lo dicho se recomienda un equilibrio entre autonomía y consenso.

- **Edgar H. Schein, 1978**

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

⁴³ ARAUJO, D. [<http://www.monografias.com/Henry+Mintzbert+habilidades&cd=3&hl=es&ct=clnk&>].
Henry Mintberg.

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).

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

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).⁴⁴

Lo que aprende la persona debe ser significativo, es decir tener sentido y poseer un correlato con la realidad en que se desarrolla, en tal virtud

⁴⁴ PÉREZ, A. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m8xtYDp_JSQJ:manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html+Edgar+H.+Schein+habilidades&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec]. **Edgar Shein**.

es necesario que el trabajador comprende cuál es su rol dentro de los procesos, y que sepa la importancia de su trabajo o función.

- **Hall, 1996**

Plantea la existencia de 2 tipos de líderes: el autocrático y el de apoyo.

El Líder autocrático es aquel que está más inclinado a confiar en el poder de su posición y a centrarse en las penalizaciones o castigos en caso de que no sean seguidas sus orientaciones (instrucciones).

El líder de apoyo es aquel que está orientado hacia el empleado, comportamiento democrático, uso de la supervisión general y consideración con sus subalternos.⁴⁵

Un líder autocrático no debería estar a cargo de liderar una empresa, puesto que está siguiendo un paradigma conductista, estímulo respuesta, con una posición vertical, cuando hoy en día las empresas deben apuntar primero a una dirección horizontal, estar abierto al dialogo, a la comunicación, se necesita líderes que se conviertan en apoyo de los mandos medios, que distribuyan un tipo de trabajo tomando en cuenta las habilidades, destrezas adoptando relaciones laborales capaz de que sean aceptados y no cuestionados.⁴⁶

⁴⁵ SÁNCHEZ, A. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8Q7IcG6SrWYJ:es.oocities.com/cecilia_zambrano2/Gerencia/T1_liderazgo.html+richard+hall+habilidades+gerenciales&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec]. **Hall**.

⁴⁶ ORTIZ, Pedro. [<http://www.scribd.com/doc/54794593/2-Planeacion-y-Organizacion-Del-Trabajo>]. **Hall**.

- **Sims y Lorenzi, 1992**

Otra área de habilidades gerenciales de creciente presencia en la literatura son las habilidades de autoadministración del propio trabajo (Sims y Lorenzi, 1992; Hall, 1996), las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el auto monitoreo o auto observación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de auto controlar sus respuestas emocionales más espontáneas. Para finalizar esta sección se puede concluir que en esta área de investigaciones necesario efectuar una tarea de integración y de diferenciación de las literaturas sobre habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Esto requiere identificar grupos de habilidades que posean como componente principal elementos conductuales o elementos emocionales. Además, se debe estudiar con mayor precisión la interrelación entre ambos conjuntos de habilidades.

La relevancia de este estudio también se apoya en el tipo de habilidades y competencias que se busca desarrollar en los ejecutivos de

organizaciones contemporáneas. Las habilidades interpersonales y emocionales se han transformado en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales, junto con una alta frecuencia de interacciones con otras personas (Jones y De Philippi, 1996). Por esta razón encontramos que muchas organizaciones promueven el desarrollo de este tipo de habilidades entre sus empleados. En el mercado nacional, estudios hoy muestran que entre un 10% y un 55% de las organizaciones mantiene capacitación para su personal en áreas como manejo de conflictos, negociación, liderazgo, trabajo en equipo y creatividad. Estos porcentajes varían dependiendo del contenido del programa de capacitación, el tamaño de la empresa, la industria en que ésta ópera y el tipo de propiedad (Koljatic y Rosene, 1993). También, 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 y la formación de relaciones de respeto son comunes en sus programas de desarrollo de ejecutivos y líderes.⁴⁷

⁴⁷ REVISTA ABANTE. (octubre 1998). [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>]. Vol. 1. N° 2. pp. 213-233.

- **Kouzes y Posner, 1990**

Según Kouzes y Posner, en el mundo informático de la actualidad, la nueva relación se describe como cliente-servidor en lugar de amo-esclavo. El poder ha pasado a manos del pueblo: los clientes. Con tan fácil acceso a la información, el poder se ha desplazado de aquellos con títulos a aquellos con la tecnología y las capacidades para usarlos. Más que ninguna otra fuerza, este desplazamiento de las jerarquías y el movimiento que, en las organizaciones, ha corrido el centro de gravedad del jefe poderoso a las personas acreditadas. ¿Cómo se lidera, se preguntan y, en un mundo de clientes-servidores, cuando las denominadas técnicas modernas de management fueron diseñadas para manejar un mundo de amos-esclavos?⁴⁸

El modelo ha cambiado, la sociedad de la información así lo ha determinado, ya no es posible manejar un modelo de amos y esclavos, se necesita personas capaces de solucionar conflictos, problemas, capaces de crear, innovar dentro de los márgenes del respeto a ser humano y a la naturaleza.

- **Peter Drucker,**

Peter Drucker, afirma "La única definición de un líder es aquel que tiene seguidores. Algunos son pensadores, otros son profetas. Ambas

⁴⁸ BENAVIDES, D. [http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6327.htm]. *Kouzes*.

funciones son importantes y muy necesarias; pero sin los seguidores no puede haber líderes".

- Participación e integración.
- Descentralizar.
- Diversidad.
- Motivación.

Peter ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años. Ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de la cambiante economía, en especial, sobre el desplazamiento hacia la ¿economía del conocimiento? impulsado por la tecnología. Peter destaca las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en este ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. Ya nadie puede triunfar, ni siquiera sobrevivir, con sólo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino.⁴⁹

No hay que olvidar que el ser humano es reflexivo por naturaleza, no es un ser que reacciona a estímulos únicamente, en administración no se

⁴⁹ CÁRDENAS, A. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9AA3DvvZRFcJ:manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html+Drucker+habilidades&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. Peter Drucker. *El liderazgo basado en las habilidades gerenciales*.

trata de contar con subalternos acríticos, sin creatividad, sin autonomía, los procesos empresariales necesitan de iniciativa propia, capaz de solucionar problemas bajo criterios inmediatos y eficaces.⁵⁰

- **Raineri y fuch, 1995**

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

- 1) Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- 2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- 3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
- 4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma

⁵⁰ CASTRO, Sebastian. [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/605758/Peter-Drucker-La-administracion-en-el-Siglo-21.html>]. *Peter Drucker: La administración en el Siglo 21*.

ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.

- 5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- 7) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- 8) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

Muchos son los autores que han tratado de identificar cuáles son las habilidades necesarias que debe tener un gerente, directivo o cualquier persona que tenga responsabilidades sobre trabajos, empresas o personas.⁵¹

Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.

⁵¹ GARRIDO, G. [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>]. *Raineri y fuch.*

- **Barnard, 1983**

Aportaciones a la administración.

Concepto de autoridad.

El origen del mando o aspecto objetivo.

La aceptación del mando por el gobernador o aspecto subjetivo.

Aceptación de la autoridad:

1. Que el subordinado comprenda la orden
2. Que el subordinado considere que la orden es congruente
3. Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutado
4. Que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.⁵²

Como toda ley, normas y principios, consta de parámetros que debemos cumplir, así como también los derechos y obligaciones, de la misma manera como en una manual de funciones en las instituciones se debe llevarlo a la práctica de igual manera en las PYMES toda vez de que los, gerentes, administradores, obreros deben guiarse por una norma especial que sirva para conducir a la empresa.

⁵² LAURIDO, E. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bHxcaa1UJl4J:www.monografias.com/trabajos30/licenciado-administracion/licenciado-administracion.shtml+Barnard+habilidades&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>].

- **Fandt, 1994**

Existe interacción entre la estructura de tareas y de recompensas (Fandt et al, 1993):

Cuando no existe especialización en la tarea es más efectiva la recompensa interdependiente y dependiente.

Cuando existe especialización en la tarea es más efectiva la recompensa dependiente e individual

Fandt, propone una estructura de recompensa individual, interdependiente y dependiente:

1. Recompensa grupal, basada en el rendimiento de cada individuo (interdependiente); esta situación consiste en reforzar al grupo en función de la suma de las aportaciones aportantes individuales.
2. Recompensa al grupo en función del producto grupal (dependiente) sin tener en cuenta la colaboración individual.

Fandt nos indica que se ha determinado las relaciones entre dos tipos de estructura típicas y frecuentes (recompensa y tarea) y realizan un estudio de laboratorio. Descubren que existen entre ambas y que en situaciones de no división de tarea, el sistema de recompensas más efectivo es el

interdependiente y el dependiente mientras que por el contrario cuando existe especialización de tareas entre los miembros del grupo, el sistema mas eficiente es el interdependiente y el dependiente. La interacción social en contextos educativos.⁵³

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; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994).

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 al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, 1982). Los individuos que

⁵³ FERNANDEZ BERROCALES, Pablo. *Siglo XXI*. España Editores. p. 49.

no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que depende de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente.

Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/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.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

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 (Bonache y Cabrera, 2002).⁵⁴

El talento humano pone al servicio de las organizaciones las competencias que necesitan la empresa de hoy tomando en cuenta el cambio de época y poniéndose al servicio de la sociedad, los clientes las instituciones en general aplicando todos los mecanismos para hacer viable y eficaz las demandas del contexto interno y externo que intervienen en el mercado competitivo, sin descartar los valores que cada persona posee.

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

La mejor forma de iniciar una evaluación de la capacidad gerencial en general es adoptar una perspectiva de largo plazo de la organización y la manera en la que se ha desarrollado a lo largo del tiempo. A medida que las organizaciones crecen evolucionan a lo largo de un proceso continuo de desarrollo gerencial que se caracteriza por etapas de desarrollo muy claras. Las organizaciones atraviesan por estas etapas a un ritmo diferente y tienden a permanecer en una etapa de desarrollo en particular hasta que la organización logre desarrollar una combinación de buenos sistemas gerenciales y administradores y personal bien capacitados y capaces de utilizar los sistemas en forma efectiva.

Es importante comprender que una organización se encontrará a menudo en diferentes etapas de desarrollo en lo que se refiere a los diferentes tipos de

⁵⁴ LÓPEZ, D. [http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/docs/dip_lsp/competencias_gerenciales.pdf]. *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R.

sistemas o habilidades gerenciales. Esto es de esperar, ya que se habrá prestado más atención a algunos sistemas que a otros a medida que la organización se desarrolla.

4.2.3.1 Evaluación de las Habilidades Gerenciales

Hay cuatro pasos principales para realizar una EDG. Estos tienen el objeto de:

- Desarrollar un mapa gerencial preliminar para guiar la evaluación;
- Desarrollar y administrar el cuestionario de EDG para recopilar información sobre las habilidades gerenciales de su organización;
- Analizar los resultados de la encuesta y elaborar un mapa gerencial de su organización con posterioridad a la encuesta;
- Desarrollar e implementar un plan de acción para efectuar mejoras a nivel gerencial.

4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas

Al realizar una EDG, debería tener en mente dos objetivos principales:

- Medir el nivel *actual* de las habilidades gerenciales de su organización;
- Identificar nuevos niveles de habilidades gerenciales alcanzables

Para lograr estos dos objetivos, necesita identificar las habilidades gerenciales que desea fortalecer, determinar las estrategias para mejorar estas habilidades gerenciales y desarrollar las habilidades y sistemas gerenciales de modo que su organización pueda madurar y lograr la sustentabilidad.

4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

En su mayoría medida, tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones y empresas son ‘redes de participación. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden crear, pero no imponer.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos.

Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la Inteligencia Emocional (en especial la destreza en las relaciones sociales), aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

En un estudio que se publicó en un número de 1993 de la revista HARVARD BUSINESS REVIEW, Robert Kelley y Janet Caplan estudiaron una división de los Laboratorios Bell que se ocupa de diseñar y crear conmutadores

telefónicos electrónicos. Esta división está compuesta por equipos de 5 a 150 miembros.

Lo que establecía la diferencia entre las estrellas y los demás era su capacidad para establecer una compenetración con las personas clave dentro del organigrama general de la división, con las personas que conocían las soluciones técnicas y que se las ofrecían con facilidad y con rapidez gracias a la compenetración que habían forjado con ellas en el tiempo (o sea, la destreza para relacionarse).

La estrella podía volver a su grupo con la solución necesaria, evitando retrasos ulteriores en el raudo camino del grupo hacia su objetivo. La ‘inteligencia social’, como la llamó el psicólogo pionero E. L. Thorndike, era lo que establecía la diferencia, y no el C. I., ni ninguna otra cualidad de la personalidad.

En el mismo número de la HARVARD BUSINESS REVIEW en que se publicó el estudio de Kelley y Caplan, David Krackhardt y Jeffrey Hanson describen tres redes informales que operan entre bastidores en la mayoría de las compañías:

- 1) Las redes de comunicación de carácter social,
- 2) Las redes de conocimientos para el asesoramiento técnico, y

- 3) Las redes de confianza, cuyos miembros pueden poner en común algunos de sus sentimientos más privados y menos aceptables socialmente.

Las estrellas de Kelley y Caplan eran populares dentro de las redes informales, además de en las redes formales más visibles. Dentro de su Inteligencia Emocional figuraban estas seis destrezas, de las cuales 5 son Habilidades sociales.

1. La capacidad de ver las cosas desde el punto de vista de los demás.
2. La capacidad de convencer a los demás.
3. La capacidad de establecer consenso en el desorden aparente.
4. El don de evitar los conflictos.
5. La capacidad de coordinar los trabajos de los demás, cuya consecuencia es un trabajo de equipo efectivo.
6. El deseo de llegar más allá de las obligaciones de su puesto de trabajo y la capacidad de estructurar su tiempo para conseguir realizar las tareas adicionales que han asumido voluntariamente.⁵⁵

Cuando los trabajadores están conscientes que no solamente deben estar en capacidad de cumplir con sus obligaciones cuando lo realizan la inducción en

⁵⁵ REYES, D. [<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/habsociales.htm>]. **Habilidades Gerenciales.**

cuanto a las actividades a realizar tienen un fiel compromiso de realizar con los contratos de confianza y psicológico ya que solo de esta manera se podrá enfrentar el cambio que exige la sociedad.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar Henry Schein (nacido en 1928), un profesor de la **Sloan School del MIT** en la gestión, 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". (El *Diccionario Inglés de Oxford* traza la frase "cultura empresarial" ya en "1966 Acad. Managem. Jnl. 9 362 / 2".)

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

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades

en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresaria respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”).

- Ph.D., psicología social, la Universidad de Harvard, 1952
- De Master, Psicología, Universidad de Stanford, 1949
- Universidad de Chicago

Publicaciones

- Lavado de cerebro y Totalitarianization en la sociedad moderna (1959)
- La persuasión coercitiva: A-psicológica análisis socio del "lavado de cerebro" de los prisioneros civiles de América por los comunistas chinos (1961), WW Norton (editores)
- Psicología de las Organizaciones (1980) ISBN 0-13-641332-3
- Cultura Organizacional y Liderazgo (1985) ISBN 1-55542-487-2
- Proceso de Consulta Revisited (1999) ISBN 0-201-34596-X

Premios

- Lifetime Achievement Award en el lugar de trabajo Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo, 03 de febrero 2000
- Cherington Everett Hughes Premio Beca de Formación de la División de Carreras de la Academy of Management, 08 de agosto 2000
- Marion Gislason Premio al Liderazgo en Desarrollo Directivo, la Universidad de Boston Escuela de Desarrollo de la Gestión Ejecutiva Mesa Redonda, 11 de diciembre 2002

Profesional

- Fellow, American Psychological Association
- Fellow, Academia de Administración

Miembro de la Junta

- Junta Consultiva, Instituto de Operaciones Nucleares
- Miembro de la Junta, Massachusetts Audubon Society
- Miembro de la Junta, Boston Lyric Opera⁵⁶

⁵⁶ WIKIPEDIA. [http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein]. *Edgar Shein*.

4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo

El modelo de Schein de la cultura organizacional se originó en la década de 1980. Schein (2004) identifica tres niveles distintos en las culturas organizacionales:

1. Artefactos y comportamientos
2. valores que defienden
3. supuestos

Los tres niveles se refieren a las capas de la cultura corporativa.

- Los artefactos incluyen los materiales o elementos identificación verbal en una organización. Código de Arquitectura, muebles vestimenta, chistes de oficina, y la historia todo el artefacto ejemplifican la organización.
- Los valores son de la organización declaró que desee o de elementos culturales. Esto es lo más a menudo o un tono que indica el CEO o presidente de la esperanza para exudar por escrito en todo el entorno de oficina. Ejemplos de esto sería la profesionalidad de los empleados, o una familia "primero" mantra.
- Los supuestos son los valores reales que la cultura representa, no necesariamente está asociada a los valores. Estos supuestos son

típicamente tan bien integrados en la oficina de dinámicas que son difíciles de reconocer desde el interior.

El modelo ha sufrido varias modificaciones, como la actualización de la cultura Raz modelo de organización de Schein (2006), y otros.

4.3.3 Habilidades Propuestas

- **Habilidades Analíticas**

Para que la fuerza laboral alcance niveles importantes de calidad y productividad requiere desarrollar tres habilidades fundamentales:

1. Habilidad para estimular el pensamiento creativo.
2. Habilidad en Solución de Problemas y Toma de Decisiones.
3. Habilidad para saber cómo Aprender y Razonar.

Estas habilidades se consideran fundamentales por las razones siguientes:

Las habilidades analíticas en solución de problemas y toma de decisiones, así como todas las actividades relacionadas, son fundamentales en el proceso de responsabilidad compartida (empowerment). La responsabilidad compartida significa proporcionar las responsabilidades y las habilidades necesarias para que las personas administren de manera adecuada su trabajo. La responsabilidad

compartida es el eslabón entre los equipos de trabajo y los niveles de alta calidad y productividad de una organización.⁵⁷

Hay que cuidar el criterio de responsabilidad compartida, puesto que legalmente, la persona es responsable o no de lo que hace, en última instancia, se acude al reglamento o contrato laboral para determinar el grado de responsabilidad frente a los hechos.

- **Habilidades Emocionales**

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida.

Ya en tiempos de los griegos se hablaba de la Alegoría del carro que decían que el hombre tenía que dominar a dos caballos y que había un auriga que los controlaba a dos apetitos del hombre.

⁵⁷ SÁNCHEZ, E. [http://mx.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=1&IDSUBZONA=1&IDART=20410&IDAREA=]. *Habilidades Analíticas*.

Pero actualmente partiendo de dos autores se establece lo que hoy se da a llamar la inteligencia emocional ellos son Solovey y Mayer, los cuales dieron pie a que un investigador del New York Time diera a conocer al mundo a este concepto Daniel Goleman, pero esto abrió cause a un educador José Antonio Alcázar.⁵⁸

- **Habilidades de Motivación y Valores**

La motivación es muy necesaria para tener éxito en los negocios. Ya que aunque ya tengas una red grande de personas, Así que una dosis de motivación de vez en cuando no te caerá mal, al contrario te mantendrá enfocado en tus objetivos.⁵⁹

La motivación es el eje central de cualquier actividad humana, puede ser interna o externa, no obstante debe perseguir un objetivo, esto es, hacer que los miembros de la empresa cumplan con los objetivos propuestos en los proyectos, planes o programas. Desde el trato amable hasta el reconocimiento económico es necesario, pues el ser humano debe ser reconocido socialmente, como mecanismo indispensable para impulsar el desempeño eficiente en el trabajo.

⁵⁸ *Ibíd.*

⁵⁹ PÉREZ. S. [<http://www.emprendedor-es.net/blog/2010/04/7-habilidades-que-debes-desarrollar-para-tener-exito-en-los-negocios/>]. *Habilidades Motivacionales*.

- **Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas. La palabra “inter” puede confundirse con “intra” que significa “dentro de uno mismo” pero no, es “inter” que significa entre e interpersonal significa entre personas (según el diccionario). Por lo tanto las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas, a continuación explicamos las distintas habilidades interpersonales que existen, curiosidades sobre las mismas y consejos sobre cómo utilizar dichas habilidades interpersonales. Las más importantes sino casi únicas son la empatía, las emociones y la sociabilidad.⁶⁰

Hoy se conoce la importancia de la inteligencia emocional investigada por Daniel Goleman y Howard Gardner, quienes destacan la importancia de la acción social en la formación de la conducta humana, lo mismo reconoce Lev Vigotski quien manifiesta que la acción social permite construir el conocimiento en cada persona. Por lo tanto es necesario cultivar un alto nivel de relaciones humanas, esto es, respeto a la persona, expresión de amor y calidez en el diario vivir.

⁶⁰ SUÁREZ, F. [<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-interpersonales/>]. **Habilidades Interpersonales.**

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR MUEBLES SUBSECTOR MUEBLES DE MADERA EN LAS PYMES DE QUITO

La presente encuesta fue realizada por el grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FALIMA y con Dirección Informática de la PUCE quienes estuvieron a cargo del diseño y la puesta en la Web de la encuesta además fueron los encargados de la entrega de los resultados de las encuestas aplicadas.

Para la obtención de resultados, tabulación de datos de la investigación de campo, se utilizó la herramienta de Microsoft Excel. La estructura de las encuestas se presenta en el Anexo 1.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

5.1.1 Motivación y Valores

La habilidad motivación y valores, nos permitió identificar las siguientes subhabilidad: liderazgo, autoconfianza, pensamiento estratégico, orientación al crecimiento personal, Responsabilidad, asunción de riesgos, orientación al éxito, Compromiso con la organización, orientación a la supervisión y control, orientación al logro.

5.1.1.1 Liderazgo

Para el estudio de esta subhabilidad se formularon dos interrogantes a la población seleccionada del sector mueble. La primera “ *Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos?*” Pregunta formulada para evaluar la capacidad del ejecutivo para influir sobre sus colaboradores para el logro de objetivos comunes tanto a corto como a largo plazo.

La segunda interrogante planteada para esta su habilidad dice; “*¿Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones?*”, formulada para evidenciar la capacidad que tiene el directivo para conciliar opiniones divididas con la finalidad de llegar a la elaboración de una estrategia común dentro de cualquier ámbito de la organización.

5.1.1.2 Autoconfianza

Esta subhabilidad se refiere al grado de seguridad que el ejecutivo posee para manejar situaciones complejas o para exponer ideas en situaciones fuera de lo común, para lo cual se formularon dos interrogantes a citarse: “*Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones compleja*”, para evaluar nivel de seguridad del ejecutivo, “*Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad*” para determinar el comportamiento en situaciones fuera de lo común.

5.1.1.3 Pensamiento Estratégico

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para formular estrategias y alianzas con clientes y proveedores que permitan potenciar el negocio tanto a nivel interno como externo, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “ *Mantiene alianzas con clientes proveedores y competidores para potencial el negocio*”, evalúa facilidad para evaluar establecimiento alianzas, “ *Evalúa escenarios alternativos y estrategias, fortalezas y debilidades*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de desarrollar diferentes escenarios evaluando fortalezas, debilidades y amenazas.

5.1.1.4 Orientación al Crecimiento Personal

Esta subhabilidad estimula se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para formular estrategias y alianzas con clientes y proveedores que permitan potenciar el negocio tanto a nivel interno como externo, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “ *Mantiene alianzas con clientes proveedores y competidores para potencial el negocio*”, evalúa facilidad para evaluar establecimiento alianzas, “ *Evalúa escenarios alternativos y estrategias, fortalezas y debilidades*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de desarrollar diferentes escenarios evaluando fortalezas, debilidades y amenazas.

5.1.2 Habilidades Analíticas

5.1.2.1 Aprendizaje Continuo

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para aprender de todas las experiencias que suceden en el día a día debido a la interacción con el medio en el cual se desenvuelve, lo cual le permitirá nuevas formas de hacer las cosas en base a las influencias recibidas del medio, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “ *Aprende rápidamente a partir de la experiencia*”, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para obtener conocimiento, “ *Evalúa su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas*”, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de de crear nuevos procedimientos para la ejecución del trabajo en base a la experiencia adquirida,

5.1.2.2 Evaluación Alternativas

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para identificar los problemas que podrían suscitarse bajo situaciones de incertidumbre que permitan evaluar alternativas de solución de acuerdo a prioridades claramente establecidas, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “*Identifica problemas en situaciones complicadas y difíciles*”, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo identificar posibles problemas que puedan sucintar en situaciones de incertidumbre, “*Organiza las partes de un problema estableciendo prioridades y*

relaciones”, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de aislar las partes de un problema para luego establecer prioridades de acciones a seguir para su solución.

5.1.2.3 Configuración y Abstracción

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos aislar las partes complejas de un todo (problema) en busca de su soluciones, considerándolas única en su género, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “ *Considera de manera aislada cada circunstancia para entender situaciones complejas* ”, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo identificar posibles problemas que puedan sucintarse en situaciones de incertidumbre, “ *Analiza cada situación como única* ”, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de aislar las partes de un problema para luego establecer prioridades de acciones a seguir para su solución,

5.1.3 Habilidades Interpersonales

5.1.3.1 Sentido Efectivo

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que se van ejecutando los proyectos para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “*Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan*

los proyectos”, evalúa facilidad para la consecución de objetivos, *“Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de dirigir a sus colaboradores y transmitir los objetivos primordiales de la organización.

5.1.3.2 Facilitador

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para guiar a sus colaboradores hacia un sentido de responsabilidad en su trabajo, motivándolos a ser gestores de su propio desarrollo y a ejecutar actividades para potencializar sus habilidades, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: *“Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo”*, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para orientar hacia un trabajo responsable y autónomo que permita el desarrollo personal laboral, *“Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores”*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de realizar actividades que desarrollen las capacidades de sus colaboradores para la ejecución del trabajo y desarrollo personal.

5.1.3.3 Confianza Compañeros

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para intercambiar ideas pensamientos e información acerca del negocio o del subsector al cual pertenece, mediante el establecimiento de relaciones de

confianza con todos sus compañeros, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “*Comparte información valiosa con sus compañeros*”, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para exponer sus ideas experiencias e información con los demás orientado al desarrollo común de personas y organizaciones, “*Propicia relaciones de confianza con sus compañeros* ”, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de crear un ambiente de confianza entre compañeros que facilite el compartimiento de información y experiencias, a los diferentes puntos de opinión de las interactuantes dentro y fuera de la organización.

5.1.3.4 Confianza Colaboradores

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para establecer relaciones de respeto mutuo y confianza en la exposición de pensamientos, estrategias, y objetivos para el desarrollo de la organización, unido al desarrollo de un ambiente propicio dos interrogantes a citarse: “*Proporciona la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza* ”, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para brindar un ambiente de confianza donde se expongan ideas experiencias e información, “*Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores* ”, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de crear un ambiente de confianza entre colaboradores que facilite el compartimiento de información y experiencias, con la finalidad de implementar mejoras en

cada una de las empresa lo cual dará como resultado el incremento de la productividad del sector.

5.1.4 Habilidades Emocionales

5.1.4.1 Tolerancia al Riesgo

Esta subhabilidad se refiere a la capacidad que tiene los ejecutivos para permitir que se tomen decisiones o acciones sin tener el pleno conocimiento de los posibles resultados que puedan ocasionar, ligado a la posibilidad de contribuir al logro de objetivos para lo cual se propuso dos interrogantes a citarse: *“Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto ”*, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para atreverse a tomar decisiones sin tener la certeza de que resultados se van a obtener si se cumplirán o no los objetivos propuestos, *“Da paso a situaciones de riesgo si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos ”*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de asumir retos pese al riesgo que puede existir al tomar decisiones inesperadas

5.1.4.2 Resiliencia

Esta subhabilidad se refiere y evalúa a la capacidad que tiene los ejecutivos en transformar amenazas externas en oportunidades que les permita desarrollar la organización en todos los niveles jerárquicos

mediante la contribución de todos los trabajadores, sin que las situaciones adversas o abruptas lo paralicen, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: *“Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización”*, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para manejar la organización y dirigir a las personas bajo incertidumbre aprovechando amenazas externas para convertirlas en oportunidades para todo el conglomerado, *“Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo”*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de no paralizarse por las situaciones abruptas que puedan ocurrir en el diario vivir personal y laboral.

5.1.4.3 Empatía

Esta subhabilidad se refiere y evalúa a la capacidad que tiene los ejecutivos para ceder posiciones con la finalidad de obtener mejores resultados delegando funciones tomando en cuentas las emociones y motivaciones de sus compañeros y colaboradores lo que contribuirá a potencializar el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: *“Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considere conveniente ”*, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para ceder pasamientos, decisiones, estrategias si se cree que se puede obtener mejores resultados, *“Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias ”*, nos permitió determinar si el ejecutivo está en

capacidad de entender al empleado como ser humano comprendiendo sus pasamientos sus emociones y su prospectiva del trabajo, entiendo la relación que puede existir entre sus objetivos personales y los de la organización.

5.1.4.4 Seguridad

Esta subhabilidad se refiere y evalúa a la capacidad que tiene los ejecutivos para actuar con convicción bajo circunstancias de estrés y presión, resultando inequívoco en las decisiones, instrucciones, impartidas, para lo cual se plantearon dos interrogantes a citarse: “*Actúa con convicción en toda situaciones criticas* ”, evalúa la facilidad que tiene el ejecutivo para actuar con conocimiento en situaciones críticas y tomar las mejores decisiones, “*Se muestra inequívoco en las decisiones impartidas* ”, nos permitió determinar si el ejecutivo está en capacidad de impartir órdenes inequívocas bajo situaciones de presión y estrés laboral.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR
FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.CP,
SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES

5.2.1 Motivación y Valores

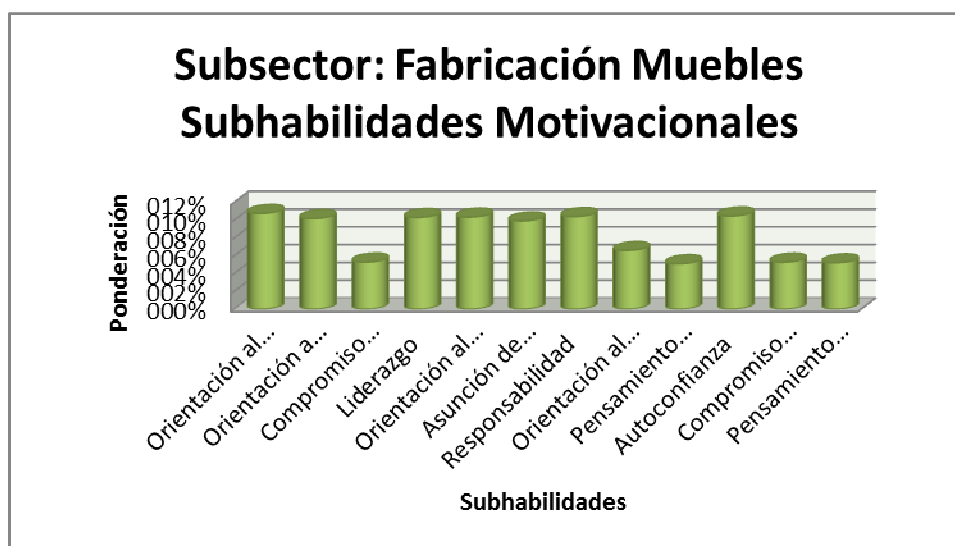
TABLA N° 6

| Subhabilidades | Ponderación |
|---|--------------------|
| Orientación al logro | 10.77% |
| Orientación a la supervisión y el control | 10.19% |
| Compromiso con la organización | 5.30% |
| Liderazgo | 10.31% |
| Orientación al éxito | 10.36% |
| Asunción de Riesgos | 9.93% |
| Responsabilidad | 10.42% |
| Orientación al crecimiento personal | 6.60% |
| Pensamiento estratégico | 5.12% |
| Autoconfianza | 10.49% |
| Compromiso con la organización | 5.29% |
| Pensamiento estratégico | 5.22% |
| Total | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

De la investigación realizada podemos concluir a nivel gerencial que tanto gerentes como supervisores del Subsector de Fabricación de Muebles, se encuentra motivados principalmente por las subhabilidades de la autoconfianza y orientación al logro.

5.2.2 Interpersonales

TABLA N° 7

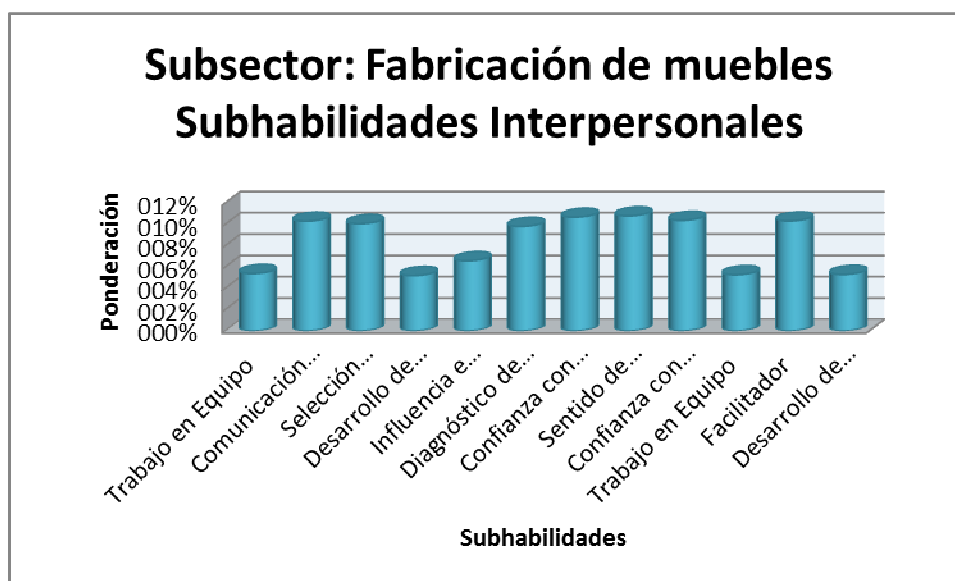
| Subhabilidades | Ponderación |
|--|-------------|
| Trabajo en Equipo | 5.39% |
| Comunicación efectiva | 10.29% |
| Selección efectiva de colaboradores | 10.06% |
| Desarrollo de personas | 5.19% |
| Influencia e Impacto con colaboradores | 6.58% |
| Diagnóstico de equipo | 9.80% |
| Confianza con colaboradores | 10.66% |
| Sentido de efectividad | 10.79% |
| Confianza con compañeros | 10.37% |
| Trabajo en Equipo | 5.27% |
| Facilitador | 10.31% |
| Desarrollo de personas | 5.30% |
| Total | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

De la investigación realizada podemos concluir a nivel gerencial que tanto gerentes como supervisores del Subsector de Fabricación de Muebles, se encuentran motivados principalmente por las subhabilidades sentido de efectividad y confianza en colaboradores.

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

5.2.3 Emocionales

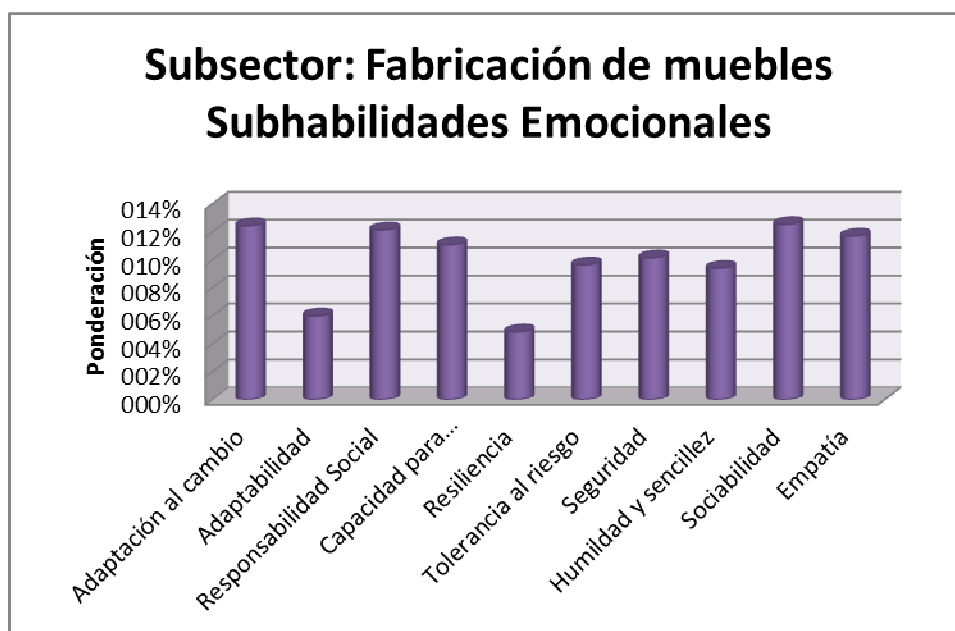
TABLA N° 8

| Subhabilidades | Ponderación |
|----------------------------------|-------------|
| Adaptación al cambio | 12.45% |
| Adaptabilidad | 6.00% |
| Responsabilidad Social | 12.15% |
| Capacidad para despedir personas | 11.09% |
| Resiliencia | 4.85% |
| Tolerancia al riesgo | 9.65% |
| Seguridad | 10.15% |
| Humildad y sencillez | 9.40% |
| Sociabilidad | 12.55% |
| Empatía | 11.71% |
| Total | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

De la investigación realizada podemos concluir a nivel gerencial que tanto gerentes como supervisores del Subsector de Fabricación de Muebles, se encuentra motivados principalmente por las subhabilidades sentido de adaptación al cambio y sociabilidad.

5.2.4 Analíticas

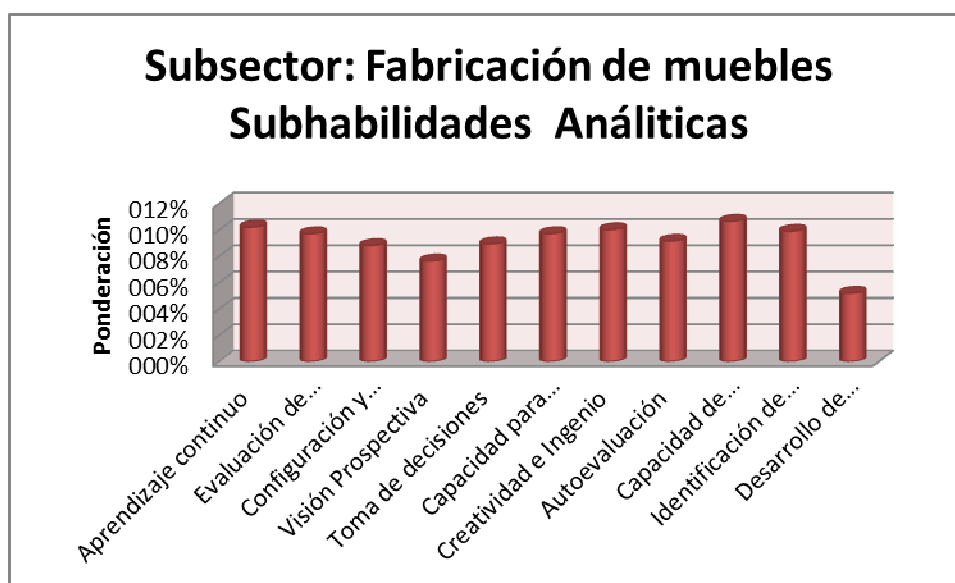
TABLA N° 9

| Subhabilidades | Ponderación |
|--|-------------|
| Aprendizaje continuo | 10.21% |
| Evaluación de alternativas | 9.72% |
| Configuración y abstracción de situaciones | 8.82% |
| Visión Prospectiva | 7.65% |
| Toma de decisiones | 8.95% |
| Capacidad para obtener información relevante | 9.72% |
| Creatividad e Ingenio | 10.02% |
| Autoevaluación | 9.15% |
| Capacidad de decisión | 10.66% |
| Identificación de problemas | 9.90% |
| Desarrollo de personas | 5.20% |
| Total | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

GRÁFICO N° 11



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

De la investigación realizada podemos concluir a nivel gerencial que tanto gerentes como supervisores del Subsector de Fabricación de Muebles, se encuentran motivados principalmente por las subhabilidades capacidad de decisión y aprendizaje continuo.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR MUEBLES SUBSECTOR MUEBLES MADERA

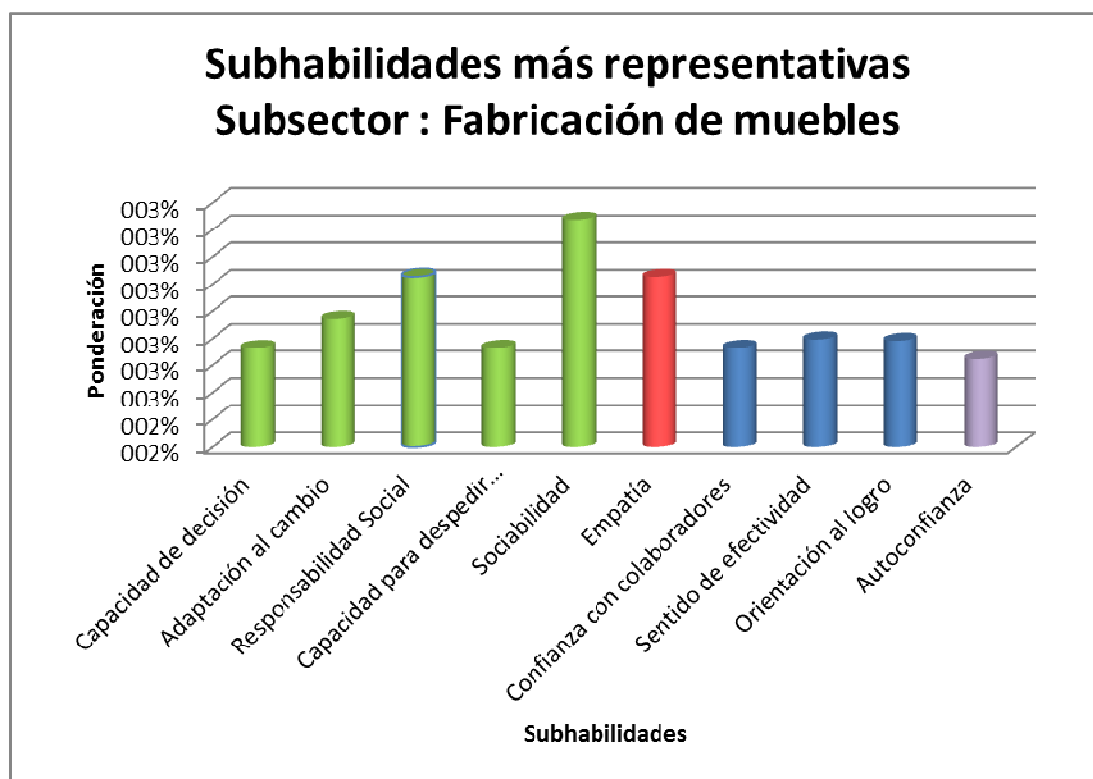
TABLA N° 10

| Habilidad | Subhabilidad | Ponderación |
|-----------------|----------------------------------|-------------|
| Análíticas | Capacidad de decisión | 2.66% |
| Emocionales | Adaptación al cambio | 2.77% |
| Emocionales | Responsabilidad Social | 2.93% |
| Emocionales | Capacidad para despedir personas | 2.67% |
| Emocionales | Sociabilidad | 3.14% |
| Emocionales | Empatía | 2.93% |
| Interpersonales | Confianza con colaboradores | 2.67% |
| Interpersonales | Sentido de efectividad | 2.70% |
| Motivacionales | Orientación al logro | 2.69% |
| Motivacionales | Autoconfianza | 2.62% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

GRÁFICO N° 12



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

5.4 DEL ESTUDIO REALIZADO PODEMOS INDICAR QUE LAS HABILIDADES EMOCIONALES E INTERPERSONALES SON LAS QUE MÁS SE DESTACAN DENTRO DEL ESTUDIO, Y DENTRO DE SUBHABILIDADES SE ENCUENTRA LA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOCIABILIDAD

Una vez realizada la encuesta a los principales ejecutivos de la PYMES, sector muebles se pudo determinar que las habilidades más comunes a al subsector muebles de madera son:

- Analíticas.- Relacionadas con el día, a día y el ambiente laboral, que permite al ejecutivo describir situaciones complejas en la solución de problemas a todos los niveles de la organización. Las subhabilidad más comunes evaluadas son:
 - Creatividad e ingenio
 - Capacidad de decisión
 - Identificación problemas
 - Autoevaluación
 - Toma de decisiones
 - Capacidad para obtener información
 - Visión prospectiva
 - Configuración y abstracción
 - Evaluación alternativas
 - Aprendizaje continuo

- Emocionales.- Que permite evaluar al ejecutivo del subsector muebles, la habilidad para controlar, expresar, o reprimir emociones frente a situaciones diversas relacionadas con su entorno interno y externo, y como afecta esto en el desenvolvimiento de la organización, permite entender las emociones de grupos heterogéneos.
 - Tolerancia al riesgo
 - Resilencia
 - Empatía
 - Seguridad

- Capacidad para despedir personas
 - Responsabilidad social
 - Adaptabilidad
 - Adaptación al cambio
-
- Motivación y Valores,- Sin duda un líder es un buen motivador, mide la capacidad de este para integrar a todos sus colaboradores y compañeros al logro común de un objetivo, así como también a su desarrollo personal y profesional dentro de la organización.
-
- Liderazgo
 - Autoconfianza
 - Pensamiento Estratégico
 - Orientación al crecimiento personal
 - Responsabilidad
 - Asunción Riesgos
 - Orientación al éxito
 - Compromiso organizacional
 - Orientación supervisión y control
 - Orientación al logro

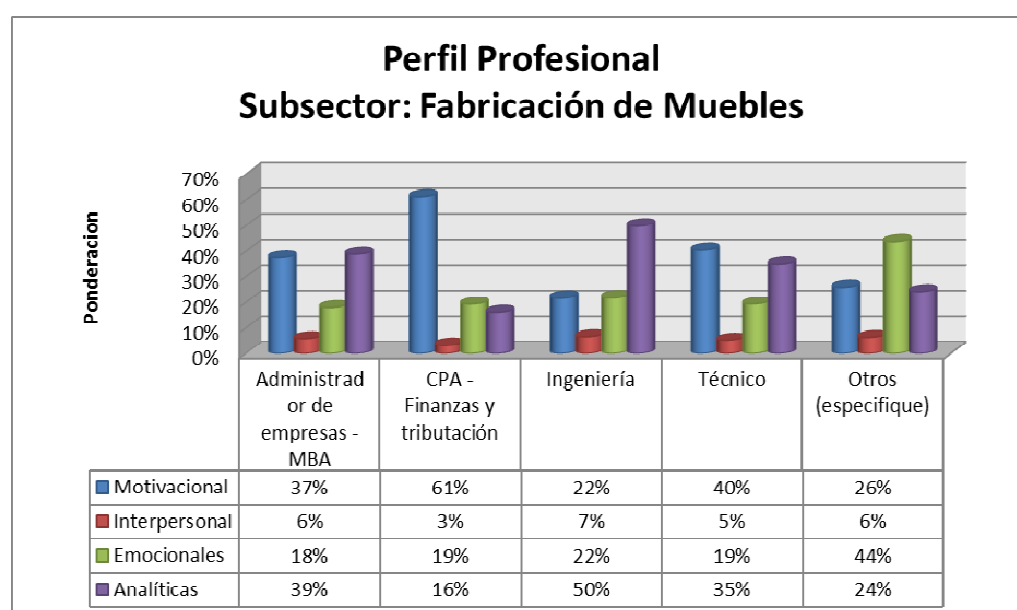
- Interpersonales.- Mide el grado de relación que tiene los empleados – colaboradores con el nivel ejecutivo, trato personal con cada integrante de la organización a todos los nivel, lo cual influye en el nivel motivación para logro de objetivos
 - Sentido efectividad
 - Facilitador
 - Confianza compañeros
 - Confianza colaboradores
 - Diagnostico de Equipo
 - Influencia colaboradores
 - Desarrollo personal
 - Selección efectiva colaboradores
 - Comunicación efectiva
 - Trabajo en equipo

El desarrollo de habilidades gerenciales propuestas por Scheim, está orientada evaluar que tan capaces son los ejecutivos para orientar a los empleados de una organización al logro de objetivos corporativos, sin descuidar aspectos emocionales, motivacionales, analíticos, e interpersonales que influyen positiva o negativamente en una empresa, y más aun en el subsector muebles, por ser informal con relación a los demás subsectores existentes.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR:
FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.CP,
SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES

5.5.1 Perfil Profesional

GRÁFICO N° 13



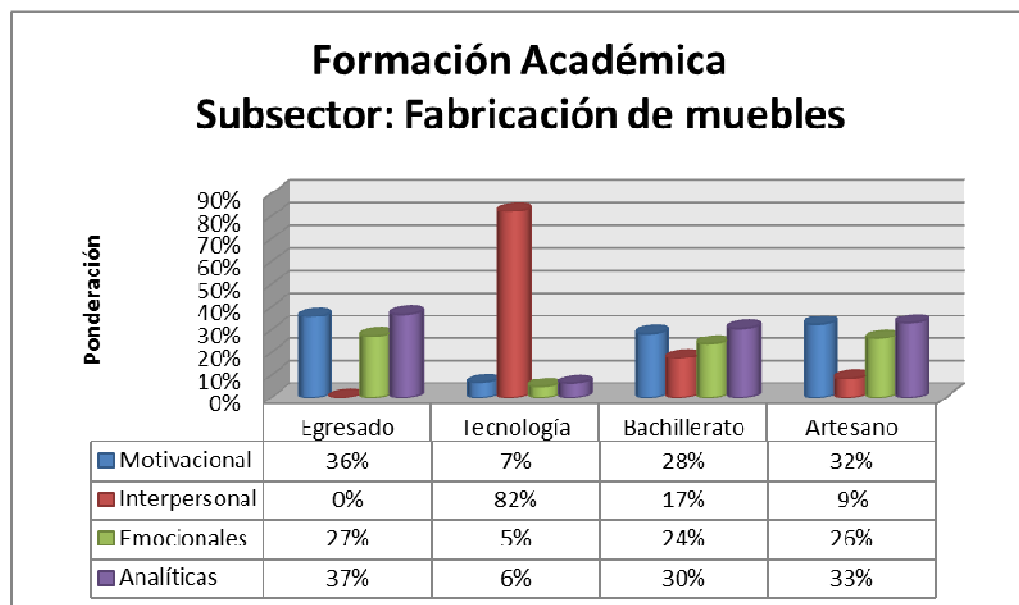
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

Del estudio realizado podemos concluir que los profesionales que tiene el título de Administrador de Empresas tienen mayor presencia de habilidades analíticas, los gerentes y supervisores que tiene la especialidad en Finanzas y Tributación las subhabilidades motivacionales son las más representativa, los ingenieros en el desempeño de su trabajo poseen las subhabilidades analíticas, y lo profesionales técnicos realizan el trabajo a través del utilización de habilidades motivacionales, el porcentaje restante de profesionales utilizan las habilidades emocionales.

5.5.2 Formación Académica

GRÁFICO N° 14



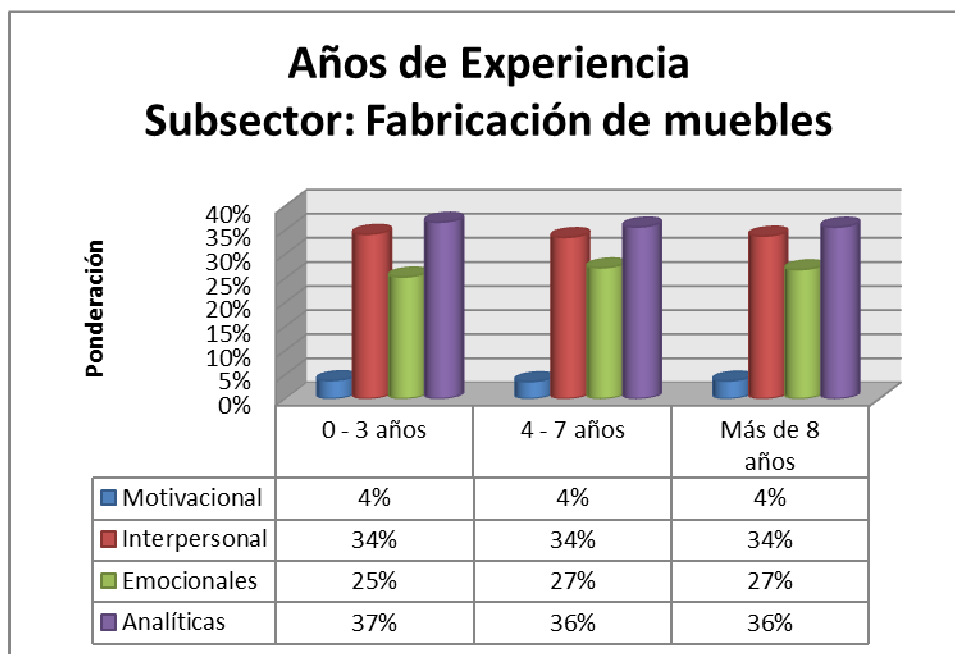
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

Del estudio realizado los 68 ejecutivos se determinó que dentro de la formación académica los egresados poseen subhabilidades motivacionales mientras que las personas que poseen una tecnología tienen la presencia de habilidades interpersonales, las habilidades analíticas tienen un porcentaje mayor de representatividad en los bachilleres y en los artesanos.

5.5.3 Años de Experiencia

GRÁFICO N° 15



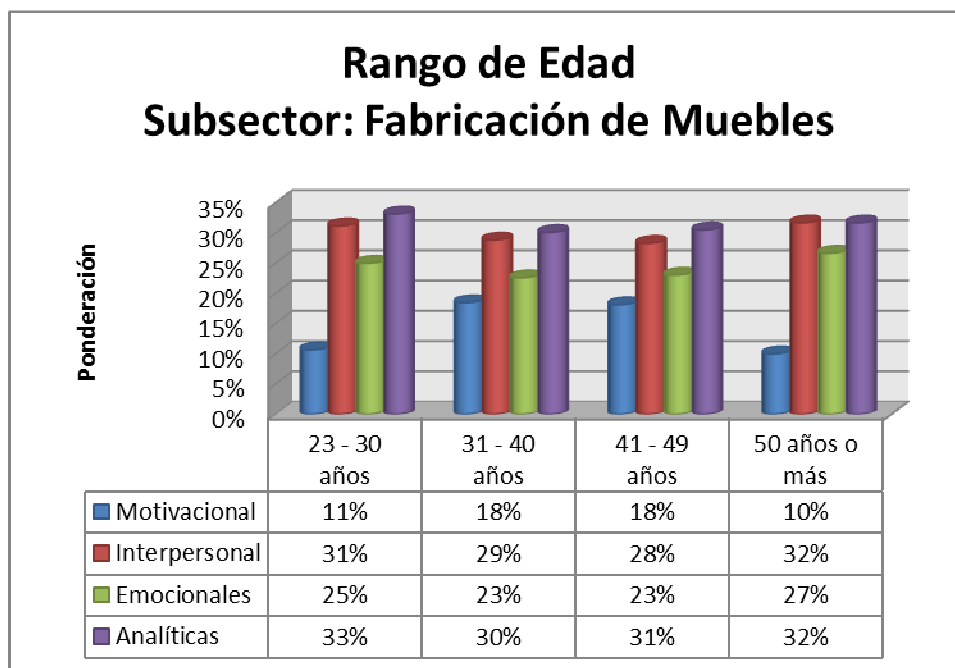
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

Del estudio realizado podemos concluir que a nivel gerencial los ejecutivos que tienen experiencia superior a 8 años poseen habilidades analíticas, mientras que los ejecutivos cuya experiencia es menor a 7 años han desarrollado habilidades de tipo analíticas al igual que los gerentes y supervisores que tienen experiencia menor a 3 años poseen habilidades de tipo analíticas.

5.5.4 Rango de Edad

GRÁFICO N° 16



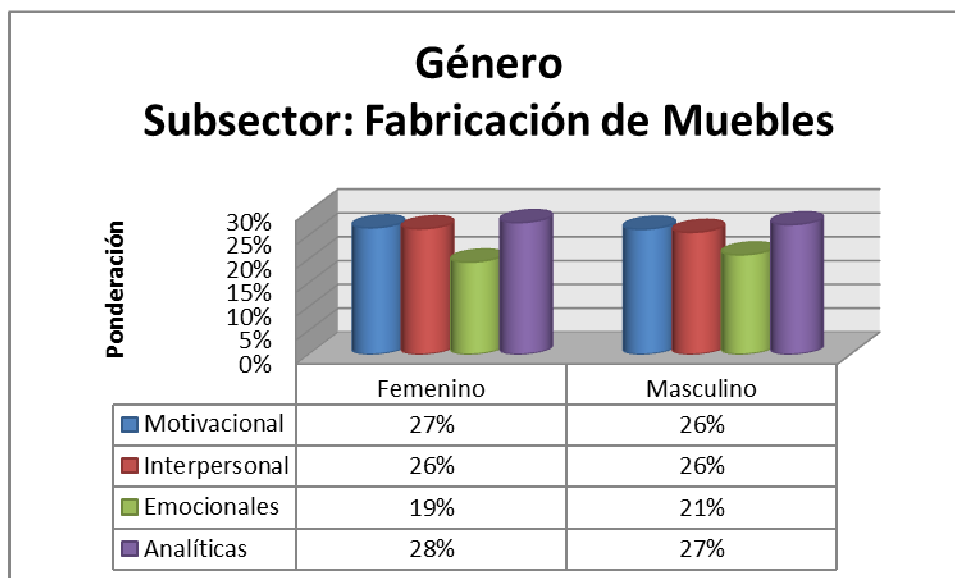
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

Del estudio realizado podemos concluir que los ejecutivos que tienen un promedio de edad a partir de los 50 años poseen subhabilidades emocionales y analíticas a diferencia de los profesionales que tienen un rango de edad entre 23 y 30 años en las que sobresalen las subhabilidades interpersonales y prevalecen las analíticas, y los ejecutivos que se encuentran en el rango de edad entre 31 y 49 años tiene la presencia de subhabilidades emocionales.

5.5.5 Género

GRÁFICO N° 17



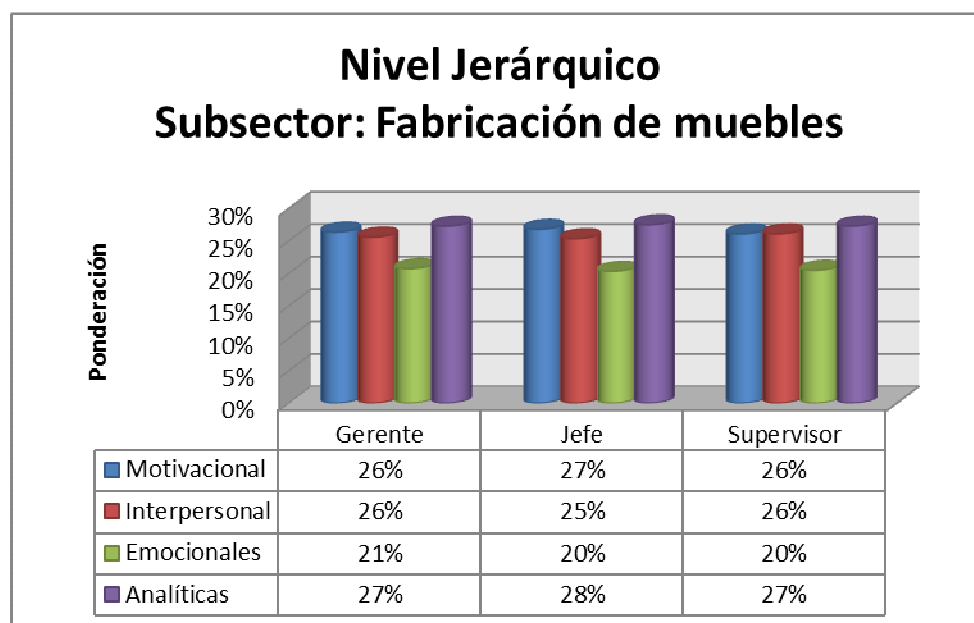
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

Del estudio realizado podemos concluir que el género predominante en la ejecución de las encuestas para evaluar las habilidades gerenciales en las PYMES sector muebles se expresa que en el género femenino y masculino prevalecen las subhabilidades de tipo analíticas.

5.5.6 Nivel Jerárquico

GRÁFICO N° 18



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

Al realizar la encuesta a los 68 ejecutivos se determinó que su perfil profesional se detalla de la siguiente forma: el 39,17% son gerentes, el 8,82% son jefes, y el 25% son supervisores con instrucción superior. También se pudo determinar que le 26,47% de ejecutivos tiene otro tipo de instrucción son artesanos calificados lo cual se desglosa: 10,29% gerentes, 2,94% jefes, 13,24% supervisores, esto se resumen Gráfico N° 18.

5.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR MUEBLES, SUBSECTOR MUEBLES DE MADERA

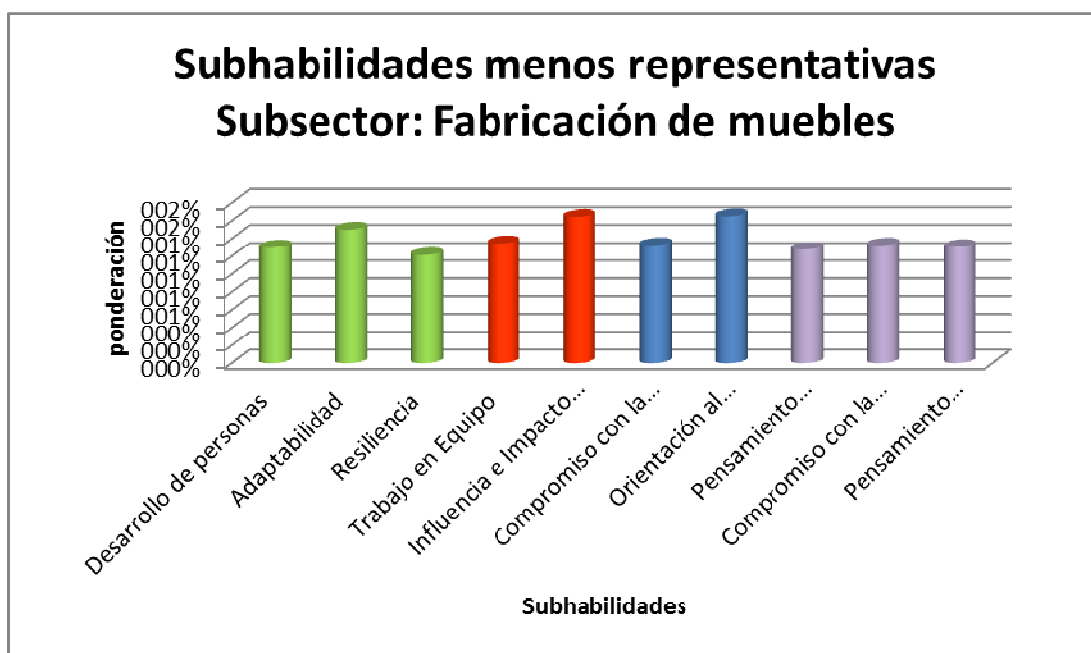
TABLA N° 11

| Habilidad | Subhabilidad | Ponderación |
|-----------------|--|-------------|
| Análíticas | Desarrollo de personas | 1.30% |
| Emocionales | Adaptabilidad | 1.50% |
| Emocionales | Resiliencia | 1.21% |
| Interpersonales | Trabajo en Equipo | 1.35% |
| Interpersonales | Influencia e Impacto con colaboradores | 1.64% |
| Motivacionales | Compromiso con la organización | 1.33% |
| Motivacionales | Orientación al crecimiento personal | 1.65% |
| Motivacionales | Pensamiento estratégico | 1.28% |
| Motivacionales | Compromiso con la organización | 1.32% |
| Motivacionales | Pensamiento estratégico | 1.31% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Brigitte Loja

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- A través de la investigación realizado en base a la teorías propuesta por Edgar Shein podemos indicar que las Habilidades Gerenciales identificadas en el sector fabricación de muebles, industria manufacturera, subsector fabricación de muebles en las PYMES de Quito, predomina el género masculino, que representa el 79% de total encuestado, adicionalmente podemos indicar que al ser el género masculino el predominante se debe a la poca inserción de mujeres en la industria del muebles, debido a que tan solo 21% de la muestra investigada tomando en consideración que esta participación es a nivel de mando medios y operativos no gerenciales.
- La población investigada se encuentra en un rango promedio de edad de 30 a 50 años lo que representa el 89% del total investigado, adicionalmente debemos indicar que el 54% de la población tiene Instrucción Superior, permitiendo a futuro tener mejores perspectivas de desarrollo y crecimiento, en el GEM 2008 las perspectivas de crecimiento son mejores lo que proporciona un mejor desenvolvimiento en la industria del mueble.
- La habilidad motivación y valores, nos permitió identificar las siguientes subhabilidades: liderazgo, autoconfianza, pensamiento estratégico, orientación

al crecimiento personal, Responsabilidad, asunción de riesgos, orientación al éxito, Compromiso con la organización, orientación a la supervisión y control, orientación al logro, dentro de esta habilidad podemos indicar que los gerentes tienen una predominación en el desarrollo de esta habilidad en una relación del 30-40%.

- A través de las habilidades analíticas podemos indicar que es a la capacidad que tiene los ejecutivos para aprender de todas las experiencias que suceden en el día a día debido a la interacción con el medio en el cual se desenvuelve, lo cual le permitirá nuevas formas de hacer las cosas en base a las influencias recibidas del medio, a través de esta subhabilidad podemos indicar que la gente se encuentra abierta al cambio, existe una mayor participación de los gerentes en 30% promedio.
- A través de las habilidades interpersonales podemos indicar que se refiere a las subhabilidades en las cuales se ve la capacidad que tiene los ejecutivos para verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que se van ejecutando los proyectos, a través del trabajo y la colaboración del equipo, a través del nivel gerencial se puede envidiar el 50% promedio de la población se encuentra predispuesta a iniciar un nuevo cambio.

6.2 RECOMENDACIONES

- La industria del mueble requiere una mejor inserción y participación de la mujer para esto, se necesita una mayor incentivación por parte del gobierno y

las autoridades a fin de motivar a las mujeres para que enfrente mayores retos de gran oportunidad.

- El personal que se encuentra liderando las PYMES en su mayoría se encuentra en un promedio de edad relativamente alto, a fin de tener, personas y empresas que se encuentren en una etapa de crecimiento, se requiere la inserción de personal joven que permitirá generar y apoyar a la creación de ideas en base a la experiencia recibida del personal antiguo.
- La manera como se proyecta un gerente ante el equipo de trabajo, permitirá un mayor logro de los objetivos, es por esta razón que las PYMES requieren mayor capacitación en estas áreas para garantizar el mejor desenvolvimiento de las áreas-.
- A través de la interacción en la cual se desenvuelve el gerente, podemos indicar que el ambiente que sea propuesto por las cámaras de la pequeña industria así como también los programas de microempresas apoyados por el Gobierno Nacional, facilitarán un mejor conocimiento del mercado.

GLOSARIO

A continuación se detallan una serie de términos los cuales nos ayudarán en la realización de la investigación.

CALIDAD

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". Adicionalmente podemos citar a Kaoru Ishikawa quien define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor."⁶¹

La calidad es el concepto que las empresas y personas aplican cuando quieren marcar un punto de diferencia, permitiendo estar un paso adelante y obtener el cumplimiento de metas en los diferentes ámbitos económicos. La calidad debe ser un punto estratégico en una empresa ya que de ella se desprenderán las políticas, que acciones seguir para alcanzar los objetivos y este punto debe observarse no únicamente en los productos que pueden ofrecer las empresas u organizaciones sino también en diferentes puntos de vista tales como: calidad de una organización, calidad de trabajo, calidad de servicio como dice Deming "es una estrategia decisiva en la gestión moderna". No obstante hay que rescatar la dimensión moral y valorativa de los procesos, puesto que no es posible obtener rentabilidad a costa de la destrucción de la naturaleza y la explotación del hombre por el hombre.

⁶¹ YÁNEZ, A. [http://www.wikilearning.com/monografia/calidad_total-]. *Definición de la calidad.*

COLABORADOR

Es una persona u organización que aporta con una contribución intelectual significativa para la creación o avance de un proyecto o programa, por medio de sus destrezas y habilidades.

CAMBIO

“Cambio es la transformación de un estado anterior hasta un estado posterior, que implica una modificación o un ajuste con el entorno.”⁶²

El cambio permite a las organizaciones aprender y conocer nuevas tendencias que le llevarán al cumplimiento de metas y a la apertura de nuevos mercados. Lo único que no cambia es el cambio, todos los procesos son sujetos de evolución, las personas y más aún las empresas deben hacer suyas las alternativas que les presenta la ciencia y la tecnología, es decir, deben entrar al proceso de globalización de la economía y el conocimiento, las empresas que se nieguen a evolucionar, están condenadas a desaparecer.

CAPACIDAD

La capacidad está definido como aquello que le permite al Ser Humano alcanzar metas utilizando destrezas y habilidades para llevar a cabo determinada tarea encomendada

⁶² BURCET, J. [http://www.burcet.net/cambio/concepto_de_cambio.htm]. *Definición de Cambio*.

COMPETENCIA

Son un conjunto de conocimientos que posee cada individuo y que le permite realizar tareas de manera eficiente en el plano laboral o de otra índole, a través de habilidades que están ligadas a las características de cada persona.

CIU

“Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. Sistema de Clasificación del Conjunto de Actividades Económicas hecha por las Naciones Unidas.”⁶³

Las actividades empresariales deben organizarse bajo criterios internacionales, como mecanismo introductorio a los procesos de globalización, de tal suerte que, se puedan cumplir con los estándares internacionales, los indicadores y criterios, sin los cuales no es posible competir con otras economías.

CUESTIONARIO

Es un instrumento de investigación que permite recolectar información en un tiempo favorable, su aplicación y tabulación posee un alto grado objetivo, permitiendo recoger información específica.

⁶³ SANTANDER, D. [<http://www.gerenciaynegocios.com>]. *CIU*.

DESARROLLO

Es el progreso que se da en diferentes ámbitos desde el punto de vista económico, social, cultural, de un determinado grupo o sector dentro de la sociedad.

EMPRESA

Es una unidad económica en la cual se desarrollan actividades de producción, comercialización, mediante la combinación del factor humano, económico.

ENCUESTA

Es una técnica de investigación, que permite recolectar datos a través de una aplicación de un cuestionario de preguntas, dirigida a un grupo en específico, y que permite obtener información veraz y confiable.

ESCALA LIKERT

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.⁶⁴

⁶⁴ SÁNCHEZ, F. y Otros. (1998). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill.

Es una herramienta que permite realizar la investigación de campo, que tiene sus ventajas y desventajas, como ventaja, fácil de construir, y como desventaja “Que dos personas pueden tener el mismo puntaje partiendo de elecciones distintas, En tal virtud es una herramienta no confiable, puede sesgar la toma de decisiones en el campo empresarial.

GESTIÓN

Es el conjunto de acciones que se realizan para con el objeto de administrar y cumplir con el objetivo, optimizando y aprovechando los recursos de una unidad económica.

HABILIDAD

Es el grado de competencia que posee cada persona para ejecutar determinada actividad, utilizando ciertas destrezas que le permitan realizar dichas actividades de manera adecuada y satisfactoria.

HABILIDADES ANALÍTICAS

Son un conjunto de destrezas que permiten mejorar la calidad y la productividad de la organización, permitiendo dar soluciones a los problemas y tomando iniciativa en la toma de decisiones.

HABILIDADES EMOCIONALES

Es la capacidad que tiene el individuo para controlar sus sentimientos, está estrechamente ligada con la inteligencia emocional, porque es una forma de interactuar con el mundo, el

individuo debe tratar de desarrollar estas capacidades con el fin de realizarse de mejor manera como persona y como profesional.

HABILIDADES GERENCIALES

“Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.”⁶⁵

Estas habilidades deben poseer los gerentes de las organizaciones de tal manera que sea parte de su filosofía corporativa e integren a su entorno debiendo poseer un espíritu de empresa un espíritu de emprendedor para que realice una gestión competente tendiendo a la excelencia porque serviría como una guía para alcanzar la transformación de la organización teniendo como referente la calidad empresarial sin descartar el intercambio de ideas y experiencias, porque la nueva empresa necesita del talento humano como profesional, persona de negocios y emprendedor capaz de que pueda gestionar actividades ante las diferentes tareas que se le presenten asumiendo los riesgos y los aciertos.

Estimo que las competencias no deben ser privilegio de los ejecutivos, todas las personas involucradas en las actividades empresariales deben conocer y manejar dichas habilidades, solo así, estaremos trabajando entendiendo, comprendiendo lo que el plan, el proyecto o programa administrativo pretende alcanzar. Es necesario inclusive para efectos de la promoción humana.

⁶⁵ SUÁREZ, A. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales]. *Habilidades Gerenciales*.

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Es la capacidad para entender a los seres humanos de tal manera que permita tener un crecimiento en su conjunto y realice una transmisión correcta entre el emisor y el receptor, sin alterar el mensaje.

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES

Son las capacidades de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Es la capacidad de procesar información y está íntimamente ligada a otras funciones mentales como la percepción o capacidad de recibir dicha información, y la memoria, o capacidad de almacenarla.

INDUSTRIA MANUFACTURERA

Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).⁶⁶

Está conformado por industrias de diferentes actividades económicas las mismas que aporte al desarrollo económico de la sociedad, de suyo, el sector es importante para la

⁶⁶ INEGI. [www.inegi.org.mx]. *Industria Manufacturera*.

economía del país puesto que maneja muchos recursos activando el aparato productivo en diferentes áreas, generando fuentes de empleo y oportunidades para producir un ambiente adecuado para el buen vivir.

LÍDER

Es la persona que tiene la aceptación táctica del grupo, es aquel que propone y ejecuta ideas para representar a todo su grupo quienes confían plenamente en él y lo reconocen como el personal al mando.

LIDERAZGO

Se define al proceso de influir sobre otra personas ejercido por un líder sobre sus subordinados, de manera que puede obtener resultados de forma autoritaria o de manera democrática

MUESTRA ESTADÍSTICA

“En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística”⁶⁷

Las muestras estadísticas permites inferir los resultados de un población y de esta manera tener una visión más amplia del comportamiento de la población a evaluarse. La muestra debe determinarse a través de la aplicación de criterios estadísticos, es decir, debe cumplir con un proceso científico, para que sea confiable.

⁶⁷ SAMUEL, S. (1962). *Mathematical Statistics. Muestras Estadísticas*. John Wiley.

NIVELES GERENCIALES

Son niveles que se encuentran dentro de una unidad económica en el cual se refleja a nivel jerárquico y operativo.

PYMES

Es una unidad económica que se define como micro y pequeña empresa, de acuerdo al número de personas que posea, el valor de la producción o el valor de los activos, independiente de su tamaño de igual manera pertenece a la industria.

PROCESO GERENCIAL

Los procesos gerenciales durante la última década han producido una gran conmoción dentro del ámbito de la administración de empresas, basándose en los estudios de Mc Gregor, Argyris, Maslow, los cuales han dado como resultado el desarrollo organizacional.⁶⁸

Los procesos gerenciales permiten a las empresas alcanzar un desarrollo económico de tal manera que integran nuevas actividades dentro de su proceso. En tal virtud la formación permanente de los recursos humanos es un imperativo, es necesario invertir en la adquisición de habilidades, destrezas y competencias, para poder mejorar, innovar los procesos productivos.

⁶⁸ NIEBLES, E. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>]. *Procesos desarrollados por Gerentes Sociales de ONG's existosas en el ámbito de la gestión.*

El análisis de los procesos gerenciales es de naturaleza estratégica y no operativa pues con ellos se examina la agregación de valor de cada una de las funciones mayores de la empresa, porque a partir del conocimiento de la estrategia empresarial se identifica la estructura organizacional y se da cumplimiento a la misión, visión, valores corporativos, que esta demanda.⁶⁹

A través de los procesos gerenciales se trata de dar un valor agregado a cada actividad que se desarrolla dentro de la empresa.

Los procesos gerenciales son tratados como una disciplina académica, la misma que es considerada como un proceso, y debe ser subdividida para realizar un análisis de sus cuatro funciones: planificación, organización, dirección, control, estos elementos se encuentran concatenados y permiten lograr los objetivos de la organización. Así mismo un proceso gerencial debe estar respaldado por altos niveles de criterios de desempeño, es decir, debe presentar la posibilidad de medir el nivel a través de los resultados alcanzados.

Debido a que nuestro entorno cada vez es más dinámico y complejo es indispensable un proceso de dirección en el que se consolide habilidades y conocimientos que contribuyan al desarrollo de la organización como un todo único. Por esta razón nuestro estudio está enfocada a conocer el manejo de habilidades en las PYMES en base a las habilidades planteadas por Edgar H. Schein donde se pueden identificar “cuatro áreas necesarias en cuanto a habilidades gerenciales: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales de dirección en el que se consolide habilidades y conocimientos que contribuyan al desarrollo de la organización como un todo único. Por

⁶⁹ ORTEGA, D. [<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf>]. *Planig S.A. Procesos Gerenciales.*

esta razón nuestro estudio está enfocada a conocer el manejo de habilidades en las PYMES en base a las habilidades planteadas por Edgar H. Schein donde se pueden identificar “cuatro áreas necesarias en cuanto a habilidades gerenciales: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades Emocionales.”⁷⁰

El entorno en el cual se desarrollan las empresas están cambiando constantemente es por esta razón que las empresa adoptan nuevos mecanismos que les permitan adaptarse con mayor facilidad a nuevos escenarios. La adaptación debe entenderse como la posibilidad de cambiar constantemente en virtud de los nuevos escenarios en los que le toca actuar, la ciencia y la tecnología se renuevan continuamente por ello es prioritario tomar como principio la innovación de los procesos con creatividad a los ojos de la ciencia.

SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Es el sector que se encuentra compuesto por restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, bares, son todos los establecimientos que de manera habitual, ofertan al público su servicio.

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO

Este sector dedicado a la producción de tabacos de acuerdo a la normativa para la fabricación en los laboratorios autorizados, los mismos que cumplen con requisitos de elaboración, fabricación y comercialización.

⁷⁰ *Ibíd.*

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES

Corresponde al mercado textil, el cual se desarrolla a través del consumo de las principales fibras, que abarca una amplia gama de procesos, los mismos que han sido apoyados en el desarrollo tecnológico que han permitido conseguir un avance significativo y un aumento en la productividad.

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

Sector económico de fabricación y elaboración de prendas de vestir enfocada a los diferentes sectores de la sociedad, que se encarga de satisfacer las necesidades en todo el mercado.

SECTOR MADERERO

Este sector es de gran importancia para el Ecuador debido a que el crecimiento del mismo conlleva a un proceso de integración de los otros componentes de la sociedad, como es disminución del desempleo y mayor participación y rentabilidad de este sector dentro del mercado.

SECTOR METALURGICO

Este sector es de gran relevancia en las economías las PYMES generan fuentes de trabajo tratando en lo posible disminuir de alguna manera la tasa de desempleo, razón por la cual las diferentes cámaras de la producción, el Estado deberían promover al máximo los factores de producción estimulando la parte económica, asegurado condiciones de

competencia para impulsar un desarrollo armónico, para la fabricación de muebles para oficina, modulares sillones, ataúdes, se maneja con un bajo nivel de producción, aunque el sector que más se encuentra en auge es el sector metal mecánico.

SECTOR FABRICANTES DE PRODUCTO DE PAPEL

El sector del papel dentro de la economía del Ecuador posee un alto nivel de riesgo debido a que la empresa no puede obtener su materia prima en el corto plazo, es por esta razón que se trabaja con proyecciones que permiten conocer la situación real del sector y de esta manera conocer el aporte individual de este sector al desarrollo de la economía.

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

El sector representa un incremento en su rentabilidad con respecto al año 2009, este sector es de gran importancia para el personal que realiza la producción y comercialización de cada uno de los artículos impresión.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Sector en el cual se desarrolla productos de productos químicos, este sector no se encuentra muy desarrollado en el Ecuador.

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO

En el sector del plástico cuyas ramas se dedican a la fabricación, este sector ha avanzado rápidamente aduciendo su crecimiento e influyendo sobre la industria de los automotores.

SECTOR DE PRODUCTOS MINEROS NO METÁLICOS

La importancia que tiene este sector por su materia prima se da porque se utiliza para la creación de casas y de la industria en general.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES

La industria de manufactura ha sido básicamente artesanal y debido a su importancia le ha permite ingresar a mercados de Centroamérica, dentro de esta industria se encuentra la: industria procesadora, industria de construcción, industria funeraria, mercado de consumo.

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAS EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Sector que se dedica a la extracción de minerales precios dentro de los cuales podemos citar: bismuto, grafito, antimonio, barita, azufre, zinc, cobre, hierro, oro.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Sector de la fabricación de maquinarias en el cual actualmente se evalúa tendencia tecnológicas que estén relacionadas, debido que se espera un mayor crecimiento por las pautas y tendencias que marcaran este desarrollo tecnológico.

SECTOR AUTOMOTRIZ VEHÍCULOS

Sector dedicado a la fabricación de vehículos, el cual se está aplicando la logística como herramienta de competitividad, en el cual se aplica la filosofía justo a tiempo. Esta especialidad presenta una amplia gama de oportunidades de trabajo. Actualmente tenemos enorme trabajo en dar servicio de mantenimiento y reparación en diversas marcas, clases y tipos de máquinas motrices, de hecho nuestro mercado es el que presenta la mayor variedad de marcas y modelos de automóviles en Latinoamérica, presentando a su vez un crecimiento vertiginoso (el año 2007 el crecimiento fue del 12.5% con 225.000 unidades vendidas).

SECTOR MUEBLES

Sector dedicado a la transformación de la madera y a la fabricación de muebles. El proceso productivo que se realiza permite que cada unidad económica dentro del mercado pueda tener un crecimiento considerable.

SECTOR INDUSTRIAL

Compuesta por diferentes industrias que es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso productivo se combinan distintos factores de producción. Está conformada por los establecimientos que funcionan en el país y que se definen como industriales según la CIIU y que tengan diez o más personas ocupadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALAMO, M. [<http://www.martinalaimo.com/es/2010/02/gerentes-funcionales-agiles/>]. ***El papel del liderazgo.***
2. ALVARADO, J. (1990). ***El gerente en las organizaciones del futuro.*** Caracas: Ediciones UPEL.
3. ÁLVAREZ BARBA. [<http://www.inec.com.ec>]. ***Información Estadística del Sector Muebles.***
4. ARAUJO, D. [<http://www.monografias.com/Henry+Mintzbert+habilidades&cd=3&hl=es&ct=clnk&>]. ***Henry Mintberg.***
5. ÁVALOS, D. [<http://www.dspace.espol.edu.ec>]. ***Las Pymes en el Ecuador.***
6. BALLESTEROS, E. (1985). ***Principios de la Economía de la Empresa.*** Madrid.
7. BENAVIDES, D. [http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6327.htm]. ***Kouzez.***
8. BLANCO, A. (1997). ***Formulación y Evaluación de Proyectos.*** España. 4ta. Edición.
9. BURCET, J. [http://www.burcet.net/cambio/concepto_de_cambio.htm]. ***Definición de Cambio.***
10. BURGETER. (2001). ***Conferencia sobre la Lógica de la Investigación Científica.*** Boletín. p. 15.
11. BURNELL, José. (1998). ***Metodología de la investigación Científica.*** Editorial Planeta. 2da. Edición.
12. CÁRDENAS, A. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9AA3DvvZRFcJ:manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html+Drucker+habilidades&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. ***Peter Drucker. El liderazgo basado en las habilidades gerenciales.***
13. CARRERA, D. [[www.http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/26683-sector-del-mueble-de-cuenca-eleva-ventas/](http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/26683-sector-del-mueble-de-cuenca-eleva-ventas/)]. ***Recurso Humano de la industria del mueble.***
14. CASTRO, Sebastian. [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/605758/Peter-Drucker-La-administracion-en-el-Siglo-21.html>]. ***Peter Drucker: La administración en el Siglo 21.***

15. CEDEX, A. [<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>]. ***Hacia un mejor entendimiento de las empresas.***
16. CEDEX. Universidad de Palermo Facultad de Ciencias Económicas.
17. CONTRERAS, R. [<http://www.eumed.net/libros/>]. ***Análisis del Sector Manufacturero.***
18. DICHTER, E. (1988). ***Quiénes son los gerentes ¿Es usted un buen gerente?*** México: McGraw Hill.
19. ECUADOR. PEQUEÑA INDUSTRIA. [http://www.pequenaindustria.com.ec/html/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=25].
20. FERNÁNDEZ BERROCALES, Pablo. ***Siglo XXI.*** España Editores.
21. FERNÁNDEZ, A. [<http://diariolosandres.com>]. ***Estudio de las Pymes en el Ecuador.***
22. GARCÍA, O. y MARTÍN, F. (1980). ***Administración y desarrollo gerencial.*** Buenos Aires: Diana. Habilidades de tipo Gerencial.
23. GARRIDO, G. [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>]. ***Raineri y fuch.***
24. GÓMEZ. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pSquA1tbgsUJ:www.apuntesfacultad.com/el-proceso-de-coordinacion-henrymintzberg.html+Henry+Mintzbert+habilidades&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>]. ***Henry Mintzbert.***
25. INEGI. [www.inegi.org.mx]. ***Industria Manufacturera.***
26. JARRÍN, Fabiola. (2009). ***Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Grandes Empresas de Quito.***
27. KOTLER, Phillip. (1999). ***Dirección de Mercadotecnia.*** Editorial México. IV Edición. Presencia del marketing de la industria.
28. LAURIDO, E. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bHxcaa1UJl4J:www.monografias.com/trabajos30/licenciado-administracion/licenciado-administracion.shtml+Barnard+habilidades&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>].
29. LÓPEZ, D. [http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/docs/dip_lsp/competencias_gerenciales.pdf]. ***Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional.*** Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R.
30. NARAJO OSSAHTTP, Bernardo. [www.epsa.com.co/Default.aspx?tabid=242]. ***Funciones del Gerente General.***
31. NASSIR SAPAG, Chain. ***Evaluación de proyectos de inversión en la empresa - Antecedentes Históricos de la madera.*** Prentice Hall.

32. NIEBLES, E. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>]. **Procesos desarrollados por Gerentes Sociales de ONG's existosas en el ámbito de la gestión.**
33. NÚÑEZ, Pedro. [<http://www.lukor.com/not-neg/sectores/portada/06051827.htm>]. **Análisis del sector de muebles.**
34. ONU. MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO. **Proceso de Industrialización de la moneda.**
35. ORTEGA, D. [<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf>]. **Planig S.A. Procesos Gerenciales.**
36. ORTIZ, Pedro. [<http://www.scribd.com/doc/54794593/2-Planeacion-y-Organizacion-Del-Trabajo>]. **Hall.**
37. PÁEZ, D. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html]. **Proveedores y Clientes en la industria del mueble.**
38. PÉREZ, A. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m8xtYDp_JSQJ:manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html+Edgar+H.+Schein+habilidad+es&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec]. **Edgar Shein.**
39. PÉREZ, S. [<http://www.emprendedor-es.net/blog/2010/04/7-habilidades-que-debes-desarrollar-para-tener-exito-en-los-negocios/>]. **Habilidades Motivacionales.**
40. REVISTA ABANTE. (Octubre 1998). [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>]. Vol. 1. N° 2.
41. REYES, D. [<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/habsociales.htm>]. **Habilidades Gerenciales.**
42. SALMON, Pedro. [html.monografias.com/administracion-y-sociedad.html]. **Robert Katz.**
43. SAMUEL, S. (1962). **Mathematical Statistics. Muestras Estadísticas.** John Wiley.
44. SÁNCHEZ, A. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8Q7IcG6SrWYJ:es.oocities.com/cecilia_zambrano2/Gerencia/T1_liderazgo.html+richard+hall+habilidades+gerenciales&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec]. **Hall.**
45. SÁNCHEZ, A. [<http://www.aulafacil.com/cienciainvestigacion/Lecc-18.htm>]. **Desarrollo de la Investigación.**
46. SÁNCHEZ, A. [<http://www.ecuadorforestal.com/>]. **Análisis FODA de la industria.**
47. SÁNCHEZ, E. [http://mx.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=1&IDSUBZONA=1&IDART=20410&IDAREA=]. **Habilidades Analíticas.**
48. SÁNCHEZ, F. y Otros. (1998). **Psicología Social.** Madrid: McGraw Hill.

49. SANTANDER, D. [<http://www.gerenciaynegocios.com>]. **CIUU**.
50. STEPHEN P. Robbins. (2005). **Administración Gerencial**.
51. SUÁREZ, A. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales]. **Habilidades Gerenciales**.
52. SUÁREZ, F. [<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-interpersonales/>]. **Habilidades Interpersonales**.
53. VÁSQUEZ, J. **Dirección Eficaz de Pymes**. Buenos Aires –Bogotá.
54. WIKIPEDIA. [http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein]. **Edgar Shein**.
55. WOOD, G. (1964). **Historians Hand Book**. Fuentes de Información.
56. YÁNEZ, A. [http://www.wikilearning.com/monografia/calidad_total-]. **Definición de la calidad**.

ANEXO

**FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES
GERENCIALES EN LA PYMES DE QUITO**



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 1 / 9

Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados

Teléfono

Correo electrónico

Preguntas

Nivel jerárquico

Género

Rango de edad

Años de experiencia en el cargo

Formación académica más alta

Perfil profesional

Número de empleados, excluido el gerente general

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores



FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS
habilidades gerenciales
EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
al servicio del país

GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 2 /9

Aprende rápidamente a partir de la experiencia.

 ▼

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

 ▼

Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.

 ▼

Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

 ▼

Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

 ▼

Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.

 ▼

Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

 ▼

Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

 ▼

Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.

 ▼

Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

 ▼

Aceptar



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 3 /9

Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.

Escoja

Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

Escoja

Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

Escoja

Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

Escoja

Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

Escoja

Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.

Escoja

Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.

Escoja

Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

Escoja

Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

Escoja

Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

Escoja

Aceptar



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 4 /9

Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.

Escoja

Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.

Escoja

Propicia actividades de trabajo auto dirigido.

Escoja

Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

Escoja

Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.

Escoja

Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

Escoja

Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

Escoja

Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

Escoja

Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

Escoja

Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.

Escoja



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 5 /9

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

Escoja

Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.

Escoja

Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.

Escoja

Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

Escoja

Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

Escoja

Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.

Escoja

Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

Escoja

Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Escoja

Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Escoja

Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Escoja

Aceptar



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 6 /9

Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.

Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Genera relaciones productivas en la organización.

Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.

Analiza cada situación como única.

Aceptar



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 7 / 9

Comparte información valiosa con sus compañeros.

 ▼

Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

 ▼

Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.

 ▼

Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.

 ▼

Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

 ▼

Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.

 ▼

Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.

 ▼

Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.

 ▼

Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.

 ▼

Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

 ▼

Aceptar



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 8 /9

Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.

Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.

Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.

Aceptar



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 9 /9

Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.

Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.

Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.

Aceptar