



Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

## **EMPODERAMIENTO: INDICADOR DE CRECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE PYMES**

**Ing. Magdalena Rosario Huilcapi Masacon**

Ingeniera Comercial, Diploma Superior en Investigación de la Educación a Distancia, Diplomado Superior en Diseño Curricular por Competencias, Magister en Docencia y Currículo, Magister en Administración de Empresas, Docente Titular Agregado de la Universidad Técnica de Babahoyo de la asignatura de Administración, Miembro de la Unidad de Titulación de la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, Coordinadora de la Comisión de Evaluación de la Carrera de Ingeniería Comercial.

[mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)

**CPA. Julio Ernesto Mora Aristega**

Contador Público Auditor, Licenciado en Ciencias de la Educación; Magister en Administración de Empresas, Magister en Contabilidad y Auditoría, Magister en Gestión de Recursos Humanos, Magister en Docencia y Currículo; Docente Titular Agregado de la Universidad Técnica de Babahoyo de la asignatura de Contabilidad; Director del Departamento de Investigación y de la Unidad de Titulación de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

[jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

**Ing. Andy Guilbert Bayas Huilcapi**

Ingeniero en Sistemas, Graduado en la Universidad Técnica de Babahoyo, Tecnólogo en Electricidad, Miembro del Colegio de Ingenieros en Sistemas Informáticos de Los Ríos.

[agbh@hotmail.com](mailto:agbh@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Magdalena Rosario Huilcapi Masacon, Julio Ernesto Mora Aristega y Andy Guilbert Bayas Huilcapi (2017): "Empoderamiento: indicador de crecimiento en la gestión de PYMES", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empoderamiento-pymes-ecuador.html>

### **RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador crecen lentamente, muchos son los problemas, como deficiencias en el manejo y control, el escaso empoderamiento de los directivos, la poca o débil planificación estratégica; otras empresas carecen de directivos con formación académica y experticia, el objetivo de esta investigación es identificar las principales deficiencias que afectan a la gestión, el estudio se desarrolló en las principales PYMES del cantón Babahoyo, la metodología fue de tipo cuantitativa con un enfoque básico que permitió

conocer el comportamiento de las variables objetos de estudio de esta investigación, aplicando un análisis estadístico basado en el uso de la técnica de encuesta, aplicada a los directivos y funcionarios de las pymes; además se utilizó la bibliográfica documental, que permitió hacer un análisis a textos especializados y artículos científicos indexados.

## **PALABRAS CLAVES**

Empresa – Estrategia - Gestión – Indicadores – Mercado - Usuarios

## **EMPOWERMENT AS A GROWTH INDICATOR IN SME MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

Small and medium-sized enterprises in Ecuador are growing slowly, many problems, such as management and control deficiencies, poor managerial empowerment, lack of or strategic weakening; Other companies lack managers with academic and scientific training, the objective of this research is to identify the main deficiencies that affect the management, the study was developed in the main SMEs of the canton Babahoyo, the methodology of the quantitative type with a basic approach that It allowed to know the behavior of the variables objects of study of investigation, applying a statistical analysis based on the use of the technique of survey, applied to the managers and officials of the SMEs; In addition, the documentary bibliography was used, which allowed an analysis of specialized texts and indexed scientific articles.

### **KEY WORDS**

Company - Strategy - Management - Indicators - Market - Users

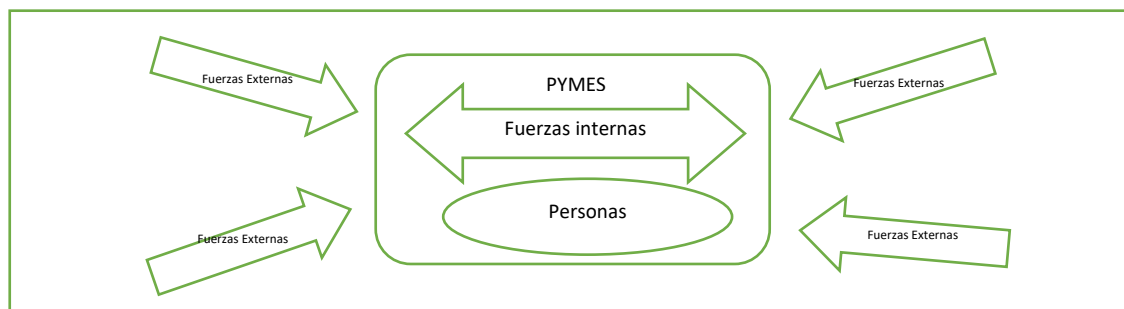
## **INTRODUCCIÓN**

Las PYMES constituyen un factor fundamental para la economía de un país por el movimiento de los recursos económicos que se generan y por el incremento del grado de empleabilidad que representa para las personas (Palomo, 2005) de allí que los programas de asesoramiento y apoyo por parte de los organismos relacionados y reguladores así como del gobierno deben estar orientados a: realizar estudios de mercado, al diseño de estrategias de negocios, obtención de financiamiento, capacitación al personal en procesos productivos, de comercialización, de gestión, administración y liderazgo, a fin de que las PYMES logren estabilidad, crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

### **1.1 Problemática de las PYMES.**

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a problemas internos que se relacionan con aspectos administrativos y de gestión, así como la escasa cultura de innovación y creatividad, la falta de empoderamiento, aspectos que los empresarios los pueden controlar y externos que son incontrolables y se relacionan con la economía y elementos de la naturaleza, en la figura N° 1 (Hernandez, 2016), se presenta la correspondencia de fuerzas que participan en un entorno de las PYMES, y en las que las personas desempeñan un rol fundamental.

Fig. N°1. Correspondencia de fuerzas en el mundo competitivo de las pymes



Por lo tanto como se destaca en la introducción, la gestión de las personas es la base para que las PYMES mejoren su desempeño; en la administración empresarial hay “recetas” con diversos nombres como (kaizen, reingeniería, las 5Ss) así como tratamientos (intervenciones) aplicables a cada caso en particular, así lo destaca (Biasca, 2004) y, en todas ellas las personas constituyen la columna vertebral de los negocios, por lo que es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Está la empresa preparada para el cambio?

¿Cuáles son los obstáculos?

¿Cómo cambiar la cultura?

¿Cómo resolver conflictos entre los individuos y grupos de colaboradores?

¿Cómo enfrentar los miedos al cambio?

## 1.2. Empoderamiento

La generación de empowerment implica trabajar con nuestros colaboradores de manera que se genere un entorno que permita potenciar y poner en práctica -liberar- sus conocimientos, experiencia y motivación, para realizar un trabajo o tarea determinada de manera exitosa (Robouin et al , 2008 b).

La cultura jerárquica y la cultura del empowerment, tienen diferencias y de hecho cada una ha logrado ser exitosa; la cultura es un camino que hay que transitar modificando la forma de gestión y con ello la cultura de la organización; las características de la cultura jerárquica y de empowerment son las siguientes:

<b>Cultura Jerárquica</b>	<b>Empowerment</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mando</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Responsabilidad Individual</li> <li>• Estructuras funcionales</li> <li>• Conducción directiva</li> <li>• Hacer lo que a uno le dicen</li> <li>• Docilidad</li> <li>• Empleados</li> <li>• Jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos autónomos</li> <li>• Autoseguimiento</li> <li>• Responsabilidad de equipo</li> <li>• Estructuras trasnversales</li> <li>• Delegación</li> <li>• Ser propietario del trabajo</li> <li>• Criterio, sentido común</li> <li>• Miembros de quipos</li> <li>• Líderes</li> </ul>

La cultura jerárquica está basada en el mando y el seguimiento por parte del superior, mientras que la cultura del empowerment está basada en los equipos autónomos, hay un autoseguimiento en la tarea que cada uno realiza, siempre con responsabilidad individual, además de la responsabilidad colectiva y social.

### **1.3. Cómo generar empowerment en los colaboradores**

El liderazgo es fundamental para generar el empowerment, aplicando la metodología del liderazgo situacional, se podrá trabajar con cada uno de los colaboradores, a fin de potenciar los aspectos más fuertes y desarrollar los que parezcan débiles, de ésta forma se genera un comprometimiento en beneficio del crecimiento personal, sentimiento que va a generar un alto grado de motivación (Robouin et al , 2008 b)

## **2. Ciclo de vida de las PYMES**

Según Cleri (2007), es una falacia asimilar que el ciclo de vida del hombre es igual que el de la empresa (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, envejecimiento y muerte), pero no todas siguen esa trayectoria y sólo coinciden en el punto de partida (nacimiento). La mayoría incluso las que se mantienen activas por largos períodos, se conservan aunque lleguen a hacerse más eficientes con el paso del tiempo. Así pues, la cristalización de una empresa se puede derivar de factores, ya sean:

- Personales: no poder afrontar el estrés de la gran competencia; o no querer trascender la propia comarca (en estos casos, el líder actúa como freno).
- Operativos: el negocio se maneja mejor desde una estructura pequeña.
- Financieros: no se cuenta con recursos suficientes para encarar el necesario salto del crecimiento.

Otras causas pueden ser: evolución desfavorable del contexto, localización, entorno atrasado, poca exigencia de la demanda; en definitiva sólo algunas llegan a ser grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón (Cleri, 2007).

## **2.1 Gestión de Riesgo de las PYMES**

Según datos presentados por la Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos (FERMA), el 80% de las empresas han desarrollado una política específica de gestión de riesgos y han contratado servicios de asesoramiento de gestión de riesgos, lo que se quiere demostrar es que a nivel de Ecuador ésta gestión de riesgo es una acción que no se ha consolidado en las Pymes (Díaz, 2009).

## **2.2. Modelos de gestión de cadena de suministros, aplicados a PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas deben implementar modelos que les permitan a quienes gestionan las empresas mejorar el desempeño logístico de la cadena de suministros, así como mejorar la competitividad y enfrentar los retos de los mercados, vale destacar que los modelos deben estar en función de la naturaleza misma de las pequeñas y medianas empresas (Ramírez & Calderón, 2017), por lo que según el modelo conceptual, las principales áreas de la gestión son:

- a) Inventarios
- b) Almacenamiento
- c) Producción
- d) Distribución

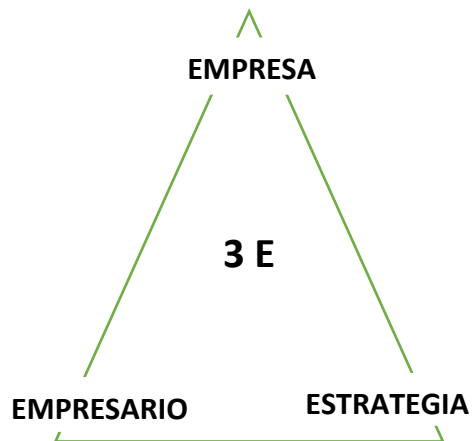
Los agentes o participantes en la gestión de la cadena de suministros son:

- a) Clientes internos
- b) Proveedores internos

- c) Proveedores externos
- d) Clientes externos

Con la intención de mantener una relación entre las áreas de gestión y los agentes de la cadena de suministros, es necesario implementar sistemas de control de tiempo en cada área de gestión, haciendo énfasis en los elementos manejables de un negocio.

Fig. N°2. Las 3 E. manejables del negocio



**Empresa** es una unidad económica social que la integran elementos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos que tienen como objetivo la obtención de utilidades a través de la participación en el mercado.

**Empresario** es la persona, entidad o grupo de personas que de manera individual o asociadas por voluntad propia o y motivaciones individuales deciden asumir un riesgo en realización de una actividad económica determinada en la cual aspiran el éxito (Pallares, Romero, & Herrera, 2017).

**Estrategia** es el arte de dirigir las actividades y operaciones de una empresa.

### 2.3 Competitividad

La competitividad es una variable multifactorial que implica, formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico, así como la implementación de estrategias y el uso de recursos tanto internos como externos; lo

que significa que se requiere de la participación de todas éstas variables para lograr la competitividad (Corona Treviño, 2002)

El modelo de competencia perfecta, destaca que una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto; según la misma fuente, una empresa deja de ser rentable cuando su costo promedio es mayor que el costo promedio de sus competidores, lo cual puede deberse a que su productividad sea menor, a que paga más por sus insumos, o ambas razones.

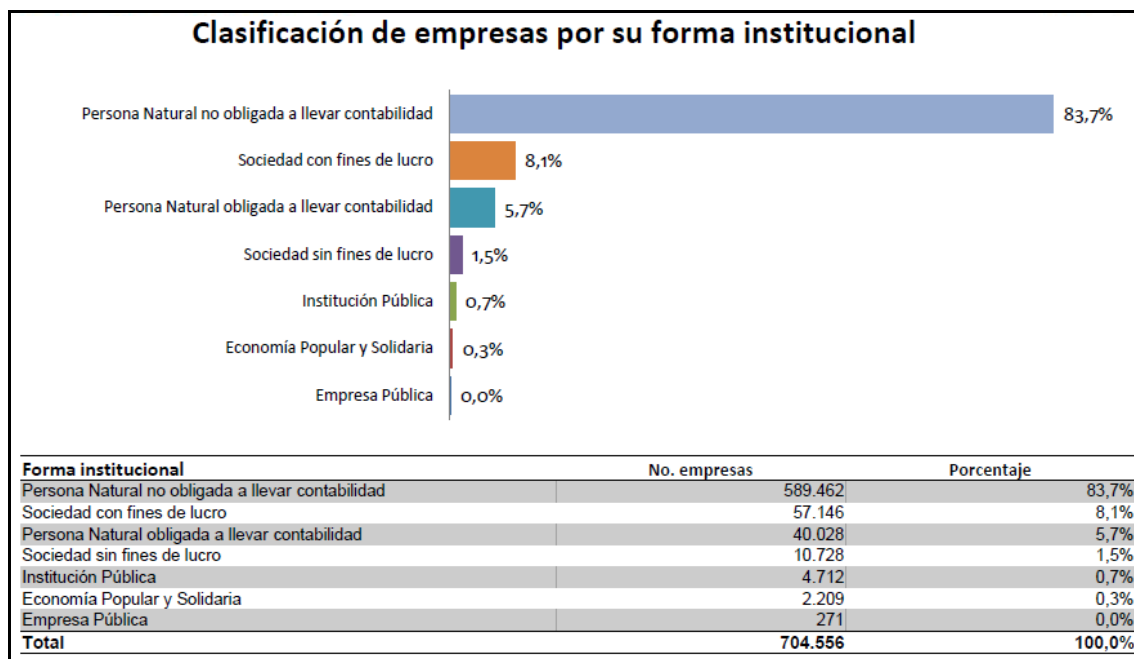
Las causas de su baja productividad pueden ser la falta de eficiencia gerencial, la operación a una escala ineficiente o una combinación de ambas causas (Solleiro & Castañón, s/f). Por todo lo anterior, al nivel de la empresa, la rentabilidad, los costos, la productividad y la participación en el mercado son indicadores de competitividad. Algunos determinantes de la competitividad son el gobierno, el desarrollo económico, la infraestructura productiva, el capital humano y la eficiencia de las empresas.

### **3. Indicadores de Crecimiento**

- Desempeño General
- Dinamismo macroeconómico y de mercado
- Dinamismo financiero
- Infraestructura y clima para la inversión
- Capital humano e intelectual

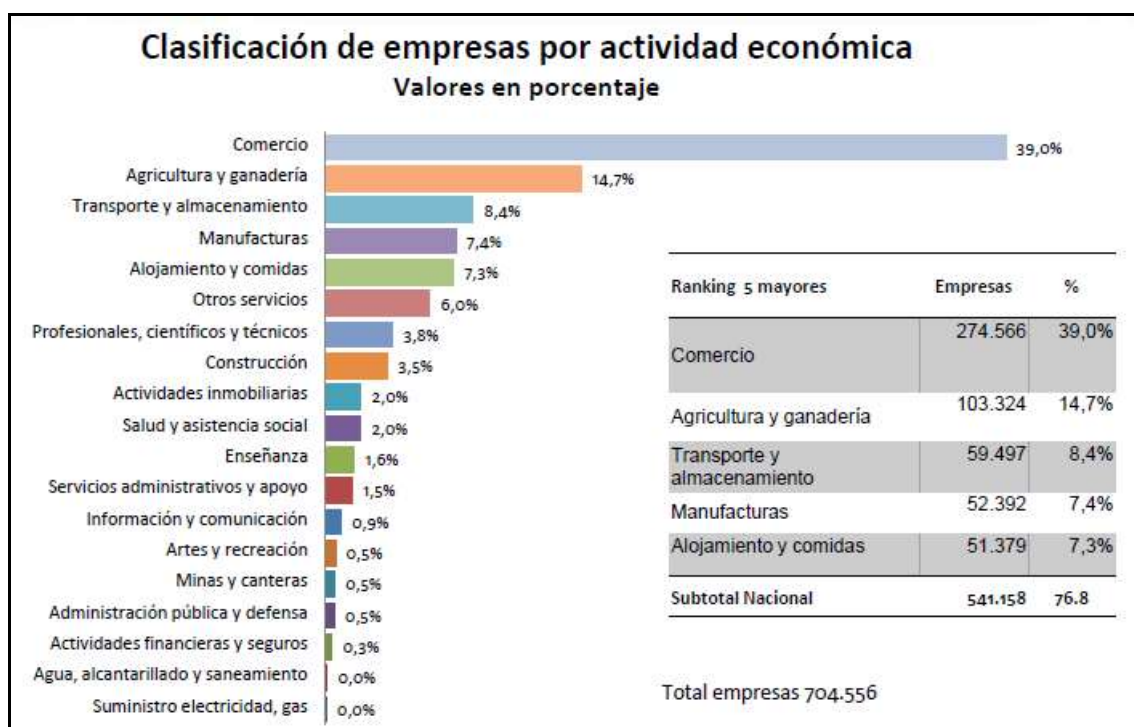
Según datos del INEC, Principales indicadores económicos, directorio de empresas y establecimientos 2012 en el Ecuador hay un total 704.556 empresas, clasificadas por su forma institucional en siete (7) características, de las cuales el 83,7% corresponde a Persona Natural no obligada a llevar contabilidad, como se muestra en la figura N° 3, lo que evidencia el alto índice de las empresas que mueven la economía del país (INEC, 2012).

Fig. N° 3. Clasificación de las empresas



Fuente: INEC- [www.Ecuadorencifras.gob.ec](http://www.Ecuadorencifras.gob.ec)

Fig. N° 4. Clasificación de las empresas



Fuente: INEC - [www.Ecuadorencifras.gob.ec](http://www.Ecuadorencifras.gob.ec)

En tanto que de ese mismo total 704.556 en la clasificación de empresas por actividad económica, éstas se clasifican en 19 tipos de actividades, de las cuales el mayor porcentaje (39%) lo poseen las empresas dedicadas al comercio, a continuación se muestra la tabla N° 1 con el ranking de las 5 mayores empresas que dinamizan la economía del país y que el porcentaje asciende al 76,8%.

Tabla N° 1 Ranking 5 mayores empresas

Ranking 5 Mayores	Empresas	Porcentaje
Comercio	274.566	39,00
Agricultura y Ganadería	103.324	14,7
Transporte y almacenamiento	59.497	8,4
Manufacturas	52.392	7,4
Alojamiento y comidas	51.397	7,3
<b>Subtotal nacional</b>	<b>541.158</b>	<b>76,8</b>

Fuente: INEC - [www.Ecuadorencifras.gob.ec](http://www.Ecuadorencifras.gob.ec)

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló aplicando el método analítico sintético, utilizando para ello material bibliográfico como: textos, artículos científicos publicados y documentos públicos de las empresas, en el estudio cuantitativo se aplicó la técnica de la encuesta aplicada a directivos

y funcionarios de las PYMES de las diferentes unidades de observación, compuesta de una muestra de ochenta personas que laboran en las pequeñas y medianas empresas, para lo cual se aplicó la estadística descriptiva mediante el diseño de tablas de frecuencia en las que se analizaron las respuestas que proporcionaron los encuestados, proceso que permitió identificar el nivel de empoderamiento que tienen las personas y como éste incide en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

## RESULTADOS

La tabla N° 1 contiene información relacionada a la gestión administrativa de las PYMES que ejercen los directivos, gerentes y/o administradores.

Cuadro N° 1  
Gestión administrativa de las PYMES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	14%
Aceptable	19	24%
Regular	46	57%
Malo	4	5%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas realizadas

### Análisis de la capacidad de gestión administrativa de las PYMES

La capacidad de gestión es importante para alcanzar los objetivos propuestos en las PYMES, la investigación muestra que el grado de gestión empresarial es calificado como regular, a lo que se atribuye un 57% y un 5% lo califica como mala, aspecto que evidencia desconocimiento y falta de personal experto para dirigir las pymes.

La tabla N° 2 contiene información concerniente a la aplicación de mecanismos de control del departamento financiero.

Cuadro N° 2

Aplicación de mecanismos de control del departamento financiero.

OPINIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	15	19%
No	38	47%
Medianamente	27	34%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuestas realizadas

### **Análisis de los mecanismos de control del departamento financiero**

Respecto a la aplicación de los mecanismos de control en el departamento financiero de las PYMES, generalmente no se aplica, por las características de ser empresas familiares, y que en la mayoría de los casos la función contable financiera es desempeñada por los propios dueños, vale destacar que solo el 19% realiza controles, el 47% no realiza los controles financieros, y medianamente controlan un 34%. Aspecto que afecta en primer lugar al control de los recursos y en segundo lugar a la administración misma del efectivo y que en ocasiones, lleva a la quiebra a las pequeñas y medianas empresas.

La tabla N° 3 contiene información referente a la capacitación recibida por el personal que labora en las pymes.

Cuadro N° 3

#### **Capacitación del personal**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	16	20%
Casi siempre	19	24%
A veces	41	51%
Nunca	4	5%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas realizadas

El talento humano que labora en las PYMES es el recurso más valioso que las empresas pueden tener, con el avance vertiginoso del tiempo, con los procesos de globalización, con el cambio y la generación de conocimientos que día a día se evidencia, llama la atención que los encuestados en un alto porcentaje expresen que a veces reciben una capacitación, así lo manifestó el 51%, e inclusive hay un 5% de entrevistados que expresaron no haberse capacitado, precisamente algunas de ellas por tratarse donde laboran integrantes de la familia, un 24% expresó que casi siempre recibe capacitación y un 20% que siempre se capacita.

En la tabla N° 4 se presentan los resultados relacionados con los indicadores de crecimiento empresarial que afectan a las PYMES.

Cuadro N° 4

#### **Indicadores que afectan el crecimiento empresarial**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Desempeño General	4	5%
Dinamismo macroeconómico y de mercado	11	14%
Dinamismo financiero	41	51%
Infraestructura y clima para la inversión	17	21%
Capital humano e intelectual	7	9%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Respecto a los indicadores de crecimiento para las PYMES, existe una clasificación muy amplia que cada organización los puede considerar como históricos de crecimiento para sus empresas, en ésta investigación los indicadores están agrupado por categorías, en las que los resultados fueron los siguientes: el 51% señala que el dinamismo financiero afecta al crecimiento empresarial, esto generalmente se produce por el escaso conocimiento de los directivos, administradores y/o gerentes lo que impide administrar con eficiencia y eficacia los recursos financieros, otro porcentaje que llama la atención es el 21% que corresponde a la infraestructura y clima para la inversión, respecto a esto es importante mencionar el temor al riesgo y la incertidumbre en materia financiera-económica, lo que no permite a los directivos tomar decisiones de inversión; el dinamismo macroeconómico y de mercado es otro de los indicadores que impide el crecimiento empresarial, debido a que el mercado es cambiante a nivel global y la economía se altera en función de las variables que participan en el proceso económico; los gustos, necesidades y exigencias del mercado hace que las empresas no puedan satisfacer al cliente usuario a cabalidad, todos estos aspectos afectan a su crecimiento; por ende la poca inversión en el capital humano e intelectual por parte de la pymes que no capacita a su personal continuamente, también será otro indicador que afecte al crecimiento y que para esta investigación le corresponde a un 9% .

La tabla N° 5 presenta las opciones de desempeño que mayormente se practican en las pymes, y que son importantes al momento de evaluar los resultados de la cultura del empowerment.

Cuadro N° 5  
Formas de desempeño

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajo individual	29	36%
Trabajo en equipo	16	20%
Miembro de equipos	24	30%
Equipos autónomos	11	14%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas realizadas

#### **Análisis de las formas de desempeño del personal que labora en la pymes.**

El 36% de los encuestados expresó que trabaja de forma individual, aspecto que no aporta al desempeño de las PYMES, el 20% expresa que trabaja en equipo y el 30% expreso ser miembro de un equipo, característica de la cultura que deben afianzarse para lograr mejores resultados, pues los equipos permiten mejor aprendizaje y feedback, el 14% señaló pertenecer a los equipos autónomos, característica de las personas que debe potencializarse para alcanzar mejores resultados,

La tabla N° 6 contiene información relacionada a las formas en que los directivos, gerentes y/o administradores dirigen las PYMES.

Cuadro N° 6

Formas de Administración

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Delega funciones	29	36%
Liderazgo	21	26%
Estructuras trasnversales	30	38%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas realizadas

**Análisis de las formas de administración que los directivos, gerentes y/o administradores aplican en las PYMES.**

En cuanto a las formas de administración, la encuesta revela que el 36% delega funciones, aspecto que es favorable para las empresas, sin embargo no resulta beneficioso, por la escasa capacitación y experticia que tienen los empleados y colaboradores, el 26% de encuestados dice que si hay liderazgo, aspecto muy importante a la hora de dirigir las PYMES y el 38% expresó que las estructuras trasnversales son favorables a la hora de administrar y gestionar las empresas.

**CONCLUSIONES**

La capacitación al personal permite acceder a cambios para mejorar los procesos de gestión a través del fortalecimiento del capital intelectual de las PYMES.

Las relaciones interpersonales admiten mejorar el trabajo en equipo y por ende los índices de productividad en las pequeñas y medianas empresas, fomentando de esta forma la cultura empresarial.

El empoderamiento implica cambios, lo que genera predisposición a nuevos aprendizajes y actitud positiva para el desarrollo de las actividades empresariales en las pequeñas y medianas empresas.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Biasca, R. E. (2004). *Resultados La Acción de las Ideas a los hechos concretos*. Buenos Aires: GRANICA.

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: GRANICA.

Corona Treviño, L. (2002). Innovación y Competitividad Empresarial. *Revista de la Facultad de Economía BUAP*, 55-56.

Díaz, C. d. (2009). *Calidad y Excelencia en la Gestión de PYMES españolas*. España: Colección EOI.

- Hernandez, A. R. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educación en Contexto*, 182-198.
- INEC. (1 de Julio de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)
- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (Junio de 2017). *PromonegociS.net*. Obtenido de PromonegociS.net: <https://www.promonegocios.net>
- Palomo, M. A. (2005). Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 25-31.
- Ramirez, L. A., & Calderón, N. (2017). *Análisis comparativo de modelos seleccionados de la gestión de la cadena de suministros en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Bogotá.
- Robouin et al . (2008 b). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: PEARSON.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (s/f). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Globalización Ciencia y Tecnología*, 165-197.