

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TÍTULO:

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORA:

Génesis Stefanía Vega Pinos

Sistemas de Control y Clima Organizacional que inciden en el
Desempeño Laboral en las Empresas Medianas del Sector textil
de Guayaquil

TUTOR:

Eco. Juan Miguel Esteves

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Génesis Stefanía Vega Pinos** como requerimiento parcial para la obtención del **Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

Eco. Juan Miguel Esteves

REVISORES

Ing. José Medina Crespo

Eco. Jorge Maldonado Cervantes

DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Alfredo Govea Maridueña

Guayaquil, a los 18 días del mes de Febrero del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Génesis Stefanía Vega Pinos

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Sistemas de Control y Clima Organizacional que inciden en el Desempeño Laboral en las Empresas Medianas del Sector textil de Guayaquil** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Febrero del año 2014

LA AUTORA

Génesis Stefanía Vega Pinos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Génesis Stefanía Vega Pinos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Febrero del año 2014

LA AUTORA

Génesis Stefanía Vega Pinos

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado y permitido llegar hasta esta meta.

A mi madre, que con su ejemplo me enseñó a luchar siempre por mis objetivos y a tratar de ser la mejor.

A mi padre, por ser un ejemplo de que con esfuerzo y perseverancia se puede lograr lo inimaginable.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Génesis Stefanía Vega Pinos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por ser los pilares fundamentales de mi vida, por ser los testigos de mis éxitos y mis fracasos y siempre haberme brindado su apoyo constante e incondicional en todo aspecto. Es por ellos, que hoy alcanzó una meta más en mi vida, mi título de profesional.

Génesis Stefanía Vega Pinos

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	2
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	3
AUTORIZACIÓN.....	4
AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA	6
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
ABSTRAIT	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
El Problema	2
0.1. Planteamiento del Problema.....	2
0.1.1. Formulación del Problema.....	4
0.1.2. Valoración del Problema	4
0.2. Justificación	5
0.3. Objetivos.....	6
0.3.1. Objetivo general	6
0.3.2. Objetivos específicos	6
0.4. Metodología	7
0.4.1. Hipótesis	7
0.4.2. Variable independiente.....	7
0.4.3. Variable Dependiente.....	7
0.4.4. Tipo de investigación.....	7

0.4.5. Método de investigación.....	8
0.4.6. Muestra	8
0.4.7. Verificación de la Hipótesis	12
0.5. Marco Teórico.....	13
0.5.1. Marco Referencial	13
0.5.2. Marco Teórico	18
0.5.3. Marco conceptual	27
0.5.4. Marco legal.....	29
CAPÍTULO I.....	32
Empresas Textiles de la Ciudad de Guayaquil.....	32
1.1. La Industria textil dentro de la economía	32
1.2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU)	33
1.2.1. Usuarios.....	34
1.3. Estructura de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas	35
1.4. Ubicación de las empresas textiles según el CIIU Nacional.....	35
1.5. Empresas textiles según el CIIU en el Ecuador	37
1.6. Empresas textiles según el CIIU en la ciudad de Guayaquil	41
1.7. Empresas textiles por su tamaño.....	42
1.8. Número de empresas textiles clasificadas por su tamaño en la ciudad de Guayaquil	43
1.9. Unidad de investigación, población, tamaño muestral	43
1.10. Indicadores Financieros por Empresa	46
1.10.1. Textiles Del Litoral S.A. Textosa	46
1.10.2. Importadora y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.	47
1.10.3. Preluxteg S.A.....	49
CAPÍTULO II.....	51

Sistema de Control y el Impacto en las Medianas Empresas Textiles	51
2.1. Entrevistas realizadas a los directivos	51
2.1.1. Textiles del Litoral S.A.....	51
2.1.2. Importadora y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.	55
2.1.3. Preluxteg S.A	59
2.2. Análisis de la Entrevista.....	62
CAPÍTULO III.....	70
El Clima Organizacional en la Mediana Empresa	70
3.1. Análisis de Cuestionarios.....	70
3.1.1. Sobre mi Trabajo.....	71
3.1.2. Sobre las condiciones de trabajo.....	77
3.1.3. Relaciones interpersonales	78
3.1.4. Sobre Liderazgo.....	81
3.1.5. Sobre la organización.....	82
3.2. Resultados por empresa.....	86
3.3. Matriz de resultados	87
CAPÍTULO IV	89
Propuesta de mejoras al sistema de control y clima organizacional para ser implementado en las medianas empresas textiles de Guayaquil	89
4.1. Introducción.....	89
4.2. Ciclo de Deming para la mejora gradual de los procesos mediante la implementación de una matriz de acción:.....	91
4.3. Marco de construcción de la matriz de acción	93
4.4. Matriz de acción	94
4.4.1. Sistema de control	96
4.4.2. Clima Organizacional.....	97
4.5. Descripción de la matriz	98
CAPÍTULO V	99

Estudio Económico y Financiero de la Empresa	99
5.1 Matriz de Inversiones y Gastos Operativos	99
5.1.1. Clima Organizacional.....	99
5.1.2. Sistemas de Control.....	100
5.2. Plan de Inversión.....	100
5.2.1. Amortizaciones	101
5.3. Proyecto para la mediana empresa textil de Guayaquil.....	102
5.3.1. Estado de Resultado.....	102
5.4. Flujo de Caja	103
5.5. Balance General	104
5.6. Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto	105
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	113
Anexo 1: Base de datos muestral de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.....	113
Anexo 2 : Cálculo de la Muestra de la población de trabajadores	115
Anexo 3 : Muestreo Estratificado / Afijación Proporcional.....	117
Anexo 4: Diseño de entrevista directivos de empresa	118
Anexo 5. Diseño de cuestionario realizado a trabajadores	119
Anexo 6. Entrevistas realizadas	120
Anexo 7. Instalaciones de Empresas Textiles	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables y fuentes	9
Tabla 2. Formas de medir el desempeño laboral	24
Tabla 3. Matriz de sistematización de entrevistas	63
Tabla 4. Están definidas claramente las funciones de mi puesto de trabajo y mis límites de responsabilidades	71
Tabla 5. Me gusta mi trabajo	72
Tabla 6. Tengo las competencias que el puesto requiere	73
Tabla 7. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	75
Tabla 8. Los salarios de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.....	76
Tabla 9. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información	77
Tabla 10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización.	78
Tabla 11. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.	80
Tabla 12. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	81
Tabla 13. La Dirección se interesa por mi futuro al definir el desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.	82
Tabla 14. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.....	84
Tabla 15. Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.	85
Tabla 16. Matriz Sistema de Control.....	96
Tabla 17: Matriz Clima Organizacional	97
Tabla 18: Matriz de Gastos de Inversiones del Clima Organizacional.....	99
Tabla 19: Matriz de Inversiones Sistema de Control.....	100

Tabla 20: Plan de Inversión	100
Tabla 21: Tabla Amortizaciones.....	101
Tabla 22: Estado de Resultado.....	102
Tabla 23: Flujo de Caja.....	103
Tabla 24: Balance General	104
Tabla 25: Tasa interna de retorno y valor actual neto	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Están definidas claramente las funciones de mi puesto de trabajo y mis límites de responsabilidades	71
Gráfico 2. Me gusta mi trabajo	72
Gráfico 3. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	75
Gráfico 4. Los salarios de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración	76
Gráfico 5. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización.	79
Gráfico 6. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.	80
Gráfico 7. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	81
Gráfico 8. La Dirección se interesa por mi futuro al definir el desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.	83
Gráfico 9. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.....	84
Gráfico 10. Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.	85
Gráfico 11: Resultados por empresa	86
Gráfico 12: Sistema de control.....	91

RESUMEN

El propósito de este trabajo es contribuir a la administración eficiente de las medianas empresas textiles de Guayaquil. El objetivo es analizar y proponer mejoras en los sistemas de control y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de las empresas textiles medianas de la ciudad de Guayaquil. La hipótesis es demostrar que un sistema de control y clima organizacional inciden positivamente en el desempeño laboral y en la obtención de mejores resultados económicos en la mediana empresa textil de Guayaquil; basada en las teorías de administración de Fayol, la teoría de desempeño laboral de Herzberg y Chiavenato y la teoría clima organizacional de Chiavenato. Una metodología de investigación descriptiva fue usada para este estudio, la cual usó como instrumentos cuestionarios realizados a los trabajadores, entrevistas efectuadas a los directivos y visitas in situ a las compañías. A través del análisis de información, se concluyó que las medianas empresas textiles de Guayaquil carecen de un sistema de control y clima organizacional adecuado que incida en el desempeño y como resultado existen numerosas pérdidas para la organización. Insatisfacción entre los empleados, errores involuntarios por la falta de capacitación, pérdida de tiempo, inestabilidad laboral, etc., son unas de las consecuencias. Como propuesta de mejora se desarrolló una matriz de acción tanto para el sistema de control como para el clima organizacional y un análisis financiero fue desarrollado para evidenciar su viabilidad.

(Sistema De Control, Clima Organizacional, Desempeño Laboral,
Satisfacción, Motivación, Empresas Medianas Textiles)

ABSTRACT

The purpose of this work is to contribute to the efficient administration of the medium-sized textile companies of Guayaquil. The aim is to analyze and suggest improvements in the control system and organizational climate that affects labor performance; to carry it out, theories relating to the topic were studied and current incident of control systems was identified in the medium sized companies. The hypothesis is to show that a control system and organizational climate positively affect labor performance and in the profitability of the medium-sized textile company in Guayaquil, based on the theories of Fayol's administration, the theory of labor performance of Herzberg and Chiavenato, and the organizational climate of Chiavenato. A descriptive research methodology was applied for this study, which used as instruments a questionnaire realized to the workers, interviews affected to executives and site visits to the enterprise. The interpretation of the analysis led to the conclusion that the medium sized textile companies of Guayaquil lacks of a suitable control system and organizational climate that influence in the labor performance and as a result exits numerous losses to the company. Dissatisfaction between employees, involuntary mistakes due to the lack of training, loss of time, labor instability, etc., are some of the consequences. As a solution an action matrix was developed for control system and organizational climate, and a financial analysis was developed to demonstrate the feasibility of the proposal.

(Control System, Organizational Climate, Labor Performance, Satisfaction, Motivation, Medium Textile Companies)

ABSTRAIT

Le propos de ce travail est de contribuer à l'administration efficiente des entreprises moyennes textiles de Guayaquil. L'objectif est d'analyser et proposer des améliorations pour le système de contrôle et le climat organisationnel qui affectent le performance au travail des entreprises textiles moyennes dans la ville de Guayaquil; pour cela des théories référantes au sujet ont été analysées et on a identifié l'actuel incident des systèmes sur les entreprises moyennes. L'hypothèse est de montrer qu'un système de contrôle et du climat organisationnel influencer positivement sur le rendement au travail et parvenir à une meilleure performance économique de la moyenne entreprise textile à Guayaquil, basé sur les théories d'administration de Fayol, la théorie de performance au travail de Herzberg et Chiavenato et le climat organisationnel de Chiavenato Une méthodologie de recherche descriptive a été utilisée pour cette étude, qui a utilisé comme instruments un questionnaire réalisé aux travailleurs, des interviews effectuées aux cadres dirigeants et et des visites aux entreprises. À travers de l'analyse d'information, on a pu conclure que l'entreprise moyenne textile de Guayaquil manque d'un système de contrôle et climat organisationnel adéquat qui influe sur la performance au travail et comme résultat de nombreuses pertes existent pour l'organisation. Insatisfaction entre les employés, des erreurs involontaires par le manque de formation, la perte du temps, instabilité au travail, etc., ce sont les unes des conséquences. Comme proposition une matrice d'action a été élaboré pour le système de contrôle et le climat organisationnel, et une analyse financière a été développé pour démontrer sa faisabilité.

(Système De Contrôle, Climat Organisationnel, Performance Au Travail,
Satisfaction, Motivation, Entreprises Moyennes Textiles)

INTRODUCCIÓN

La investigación de este trabajo está basada en analizar y proponer mejoras en los sistemas de control y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de las empresas textiles medianas de la ciudad de Guayaquil.

Un sistema de control es la pieza fundamental para que el desempeño laboral y clima organizacional de la empresa sean los adecuados y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la empresa. Sin embargo, el problema radica en la escasa implementación de estos sistemas que por ende repercuten en la mala administración de los recursos de la empresa.

Mediante el análisis de diversas teorías, se determinó que la teoría de sistemas de control y administración científica de Fayol, la teoría de desempeño laboral de Chiavenato y Herzberg, la teoría de clima organizacional de Chiavenato y la teoría del ciclo de Deming para la implementación de la propuesta, serian la base del marco teórico de la investigación

Una metodología de investigación descriptiva fue usada para este estudio. Cuestionarios sobre clima organizacional realizados a los trabajadores, entrevistas sobre sistemas de control efectuadas los directivos y visitas in situ permitieron recopilar información para el análisis respectivo.

Con el análisis de resultados se determinó la escasa e incipiente implementación de sistemas de control que influyen en el clima organizacional y que midan el desempeño de los empleados. Como solución se propuso mejoras a través de una matriz de acción, tanto para el sistema de control como para el clima organizacional y en base a un análisis financiero se determinó la rentabilidad de la propuesta planteada y las ganancias generadas a las empresas.

El Problema

0.1. Planteamiento del Problema

Para hacer un análisis del problema planteado es necesario determinar las causas del mismo:

En el diario virtual Ecuador Inmediato, del grupo del Diario Expreso (13 oct. 2010) se publicó: *“De acuerdo con la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), el sector se expandió un 6% este año. El Producto Interno Bruto (PIB) del sector textil el año anterior bordeó los 588 millones de dólares.”*

Por ende, se puede concluir que la implementación de un sistema de control y clima organizacional incidirá positivamente en el crecimiento del sector al existir un mejor desempeño laboral, de tal manera que el sector se vuelva altamente competitivo.

Como consecuencia de la expansión de la industria textil, se generó una mayor demanda de mano de obra, la cual al ser contratada sin el adecuado proceso de selección, será inapropiada para la competitividad de la empresa y por ende disminuirá la productividad por la insuficiente experiencia del personal.

Esta mano de obra poco calificada genera mayores costos en todos los procesos de gestión empresarial. Por ejemplo, en el área de producción, una mano de obra mal contratada genera un mayor nivel de desperdicios de la materia prima, aumentando los costos de producción; así como mayor cantidad de productos con defectos de fabricación.

Esta problemática tiene como efecto un desbalance entre los costos y los beneficios para el cliente, con la consecuente disminución del mercado cautivo.

De acuerdo a la publicación realizada por la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador AITE (2012): *“El contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada con mucha frecuencia para cometer este acto ilegal es la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas.”*

La competencia ilegal de productos textiles disminuye la participación en el mercado nacional, razón por la cual las empresas locales deben contratar mano de obra calificada a fin de ser más eficientes y competitivas; además de que las cargas impositivas generan un aumento en los costos de producción.

La tendencia actual de las empresas en general es la adopción de sistemas de control que sirvan de base y guía en los procesos permanentes ya sea en la gestión de calidad, gestión de desempeño laboral, gestión administrativa, entre otros.

Es así que un sistema de control y clima organizacional que incida en el desempeño laboral permite a la empresa planificar, evaluar, analizar y mejorar el rendimiento de una persona, para cualquier decisión administrativa de retención, formación, promoción, mejora salarial, transferencia, suspensión o desvinculación. Sin embargo, muchas empresas medianas no han sabido implementar un sistema adecuado por lo que su desempeño se ha visto afectado

A su vez, directivos estiman que por motivos de la implementación no adecuada de sistemas de control que incidan en clima organizacional y por ende en el desempeño laboral de los empleados, las empresas están perdiendo entre \$80,000.00 y \$100,000.00 que se han considerado como costos ocultos.

La industria textil es un sector manufacturero que necesita de mano de obra calificada que influya directamente en los procesos de gestión de la empresa. En la presente investigación se analizarán los sistemas de control y el clima organizacional de las empresas medianas textiles de Guayaquil.

0.1.1. Formulación del Problema

- La carencia de un sistema de control y clima organizacional adecuados son los causales del mal desempeño laboral y pérdidas monetarias de las empresas medianas textiles de Guayaquil.
- ¿De qué manera inciden los sistemas de control y un adecuado clima organizacional en el desempeño laboral y en la rentabilidad de las empresas medianas del sector textil de Guayaquil?

0.1.2. Valoración del Problema

Como lo han establecido múltiples autores entre ellos Fayol, Frederick Herzberg y Chiavenato, el personal o talento humano es una pieza importante en el desarrollo o crecimiento de las empresas ya que está correlacionado a la gestión empresarial.

La aplicación de un sistema de control y clima organizacional permitirá a las empresas medianas textiles medir, cuantificar y evaluar el desempeño

laboral del trabajador para que mejoren el grado de participación en el mercado.

Es necesario considerar que la presente investigación tiene un gran valor si se considera el efecto en los grupos interesados como lo son los empleados, la empresa y el gobierno; los mismos que no están recibiendo los beneficios por la existencia aparente de costos ocultos originados por la implementación no adecuada de sistemas de control.

0.2. Justificación

Las empresas de la industria textil contribuyen en gran escala al proceso de consolidación del sistema productivo nacional ya que poseen un enorme potencial para generar empleo e ingresos; sin embargo, y, debido a una escasa implementación de un sistema de control y clima organizacional adecuado, las mismas no han desarrollado el desempeño deseado.

En el ámbito social, las empresas al ser un ente social son fuentes generadoras de empleo, promoviendo así una mejor calidad de vida al trabajador en cuanto a motivación, capacitaciones, mejor ambiente laboral, salarios justos, etc.

La Constitución de la República del Ecuador determina el trabajo y seguridad social en el artículo 33:

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

En el ámbito económico, la tendencia de crecimiento inercial de toda empresa se produce, entre otros aspectos, a la explosión demográfica, lo

cual presiona a la empresa a producir más; en este caso, un manejo óptimo de su talento humano mejorará ostensiblemente la gestión empresarial y rendirá frutos a la compañía.

En el ámbito académico, esta investigación generará un proceso de aprendizaje sobre los factores que inciden en el desempeño laboral de la mediana empresa del sector textil, lo cual nos ayudará a proponer mejoras en los sistemas de control y clima organizacional implementados.

En el ámbito profesional, el interés radica en la importancia de implementar un sistema de control y clima organizacional que consolide a las empresas en el mercado.

0.3. Objetivos

0.3.1. Objetivo general

Analizar y proponer mejoras en los sistemas de control y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de las empresas textiles medianas de la ciudad de Guayaquil.

0.3.2. Objetivos específicos

- Investigar el número de empresas textiles de Guayaquil y su situación económica actual.
- Investigar el impacto que tiene el Sistema de Control en el sector textil.
- Analizar el Clima organizacional.
- Proponer mejoras para las medianas empresas del sector textil.
- Evaluar la viabilidad financiera de la propuesta a través de un estudio económico y financiero de la empresa.

0.4. Metodología

0.4.1. Hipótesis

II” Un sistema de control y clima organizacional inciden positivamente en el desempeño laboral y en la obtención de mejores resultados económicos en la mediana empresa textil de Guayaquil.” II

En el marco teórico se determinaran los fundamentos teóricos que sustentarán la presente hipótesis, los cuales incluyen las teorías administrativas y de control de Fayol, las teorías de desempeño laboral de Herzberg y Chiavenato y la teoría del clima organizacional de Chiavenato; además de la investigación de campo que se realizará para su comprobación.

0.4.2. Variable independiente

Sistema de control: Incluye 14 principios (división del trabajo, equidad, remuneración, etc.).

Clima organizacional: Incluye 9 elementos (Motivación, satisfacción laboral, conocimiento del cargo, etc.)

0.4.3. Variable Dependiente

Desempeño laboral que se verá reflejado en el rendimiento económico de la empresa expresado en los indicadores financieros y en el TIR y el VAN.

0.4.4. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo porque analiza las variables desde sus distintas dimensiones para desarrollar alternativas de solución.

0.4.5. Método de investigación

El método de investigación que se utilizó es el método deductivo porque se iniciará con el análisis de los sistemas de control y clima organizacional para desarrollar alternativas que permitan mejorar el desempeño laboral y por ende la rentabilidad de la empresa; es decir un análisis de lo general a lo particular.

Se desarrolló una investigación aplicando la combinación del método cualitativo y cuantitativo dado las características propias del tema.

0.4.6. Muestra

Como fuente primaria dentro de la investigación se utilizaron la base de datos de Superintendencia de Compañías del Ecuador y el CIIU para determinar la muestra.

Según esta clasificación, han sido categorizadas como medianas 3 empresas textiles: Textiles del Litoral S.A, Importadora y Comercializadora Digentex Cia Ltda. y Preluxteg S.A; las mismas que sirven como marco de referencia para la investigación propuesta.

0.4.6.1. Sistema de muestreo

Se realizó entrevistas a los directivos y visitas in situ a las empresas para determinar el sistema de control y clima organizacional que implementan estas compañías.

Se realizó encuestas a los trabajadores para determinar el clima organizacional y para obtener información cualitativa de acuerdo a los indicadores de la investigación.

0.4.6.2. Herramientas y levantamiento de información

Para determinar cuál es el sistema de control y clima organizacional se implementaran diferentes instrumentos de investigación: cuestionarios, entrevistas y visitas in situ para constatar la situación actual de la empresa en este ámbito.

Tabla 1. Variables y fuentes

Variables	Fuente de información	Técnicas e instrumentos
Sistema de control	Fuente primaria: Entrevistas a los directivos y visitas in situ a las empresas. Fuentes secundarias: libros de texto, páginas institucionales.	Entrevistas // Visitas in situ. Análisis y sistematización de información
Desempeño laboral	Fuente primaria: Encuestas a trabajadores Fuentes secundarias: Libros de texto, páginas institucionales.	Encuesta/Cuestionario Análisis y sistematización de información.
Clima Organizacional	Fuente primaria: Encuestas a trabajadores Fuentes secundarias: Libros de texto, páginas institucionales.	Encuesta/Cuestionario Análisis y sistematización de información/

Elaborado por: Vega, G. (2014)

0.4.6.3. Determinación de población y muestra

Una vez que se determinó el total de empresas medianas de Guayaquil, se procedió a trabajar con todas, es decir con el total de la población. En base a estas 3 compañías, se determinó la población total de 219 trabajadores y se estableció la muestra representativa de dicha población mediante un muestreo aleatorio simple, de tal manera que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados. Esto permitirá el análisis de información que permita estimar las características de la población cometiendo un error medible, cuantificable y controlable.

Fórmulas para calcular el tamaño de la muestra

Formula 1

$$n = \frac{PQ}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{PQ}{N}}$$

Formula 2

$$n = \frac{Z^2 N (PQ)^2}{e^2 N + (PQ)^2 Z^2}$$

Mediante las cuales se obtuvo una muestra representativa de la población objetivo de trabajadores $n = 40$ (Ver Anexo 2).

0.4.6.4. Estratificación de la muestra

La estratificación es la técnica del muestreo a través de la cual la población es clasificada en diferentes grupos denominados estratos; los cuales son semejantes internamente y desiguales entre sí, utilizando

información correlacionada directa o indirectamente con las características objeto de estudio.

En este caso, las empresas textiles medianas de Guayaquil, a pesar de dedicarse a la misma actividad tienen diferencias en cuanto al número de empleados que poseen, el tipo de administración que manejan, diferentes infraestructuras, sistemas de control, etc.

0.4.6.5. Muestreo Estratificado

a) Afijación de la Muestra

Es la distribución del tamaño de la muestra $n = 40$ entre los diferentes estratos: Textiles del Litoral S.A., Importadora Y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda, Preluxteg S.A. (Ver Anexo 3).

b) Afijación Proporcional

Consiste en distribuir el tamaño de la muestra en forma proporcional al número de elementos en la población, en este caso 3 empresas medianas textiles; de tal manera que las proporciones de la muestra sean iguales.

$$nh = n \frac{Nh}{N}$$

En base a la afijación proporcional, la muestra queda repartida de la siguiente manera: (Ver anexo 3)

- Textiles del Litoral (Estrato 1) = 18
- Digentex (Estrato 2) = 9
- Preluntex S.A. (Estrato 3) = 13

0.4.7. Verificación de la Hipótesis

Un sistema de control y clima organizacional influye en el desempeño laboral de las medianas empresas textiles al promover la gestión eficaz de los recursos y al mejorar la rentabilidad de la empresa. Si se implementan medios de control adecuados, el desempeño de los trabajadores será mejor, beneficiándose no solo el empleador sino también el empleado.

0.5. Marco Teórico

Dentro del marco teórico se desarrolla el marco referencial, que engloba las teorías que tienen relación con el tema y su evolución a través, del tiempo. El marco teórico propiamente dicho es el análisis de las teorías que se aplican a la presente investigación y que sustentaran los resultados de la misma. El marco conceptual que son las definiciones importantes que tiene relación con el tema. Y el marco legal, donde se analizan las leyes relacionas directamente con las variables de la investigación.

0.5.1. Marco Referencial

0.5.1.1. Industria textil

La industria textil agrupa todas aquellas actividades dedicadas a la fabricación y obtención de fibras, hilado, tejido, tintado, y finalmente el acabado y confección de las distintas prendas.

0.5.1.2. Teoría administrativa

En el desarrollo de las teorías administrativas que tiene que ver con los modelos de control y el desempeño laboral a través de la historia se han destacado algunos aportes importantes para la presente investigación, entre ellos y en orden cronológico están:

Frederick W. Taylor en el año 1900 *“desarrolla la administración científica; aplicación de sistemas; manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración”*. (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxii).

Una administración basada en los principios de la administración científica implica un estudio de tiempos y movimientos de tareas realizadas, el contratar a personal capacitado para el cargo y el diseño de un programa de motivación; todo esto conlleva a un manejo eficiente de los recursos.

Robbins & Coulter (2005, pág. 28) analizan que *“Las experiencias de Taylor en Midvale lo llevaron a definir pautas claras para mejorar la eficiencia en la producción. Él argumentó que sus cuatro principios de administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes”*.

De acuerdo a Robbins & Coulter (2005, pág. 9) el control es la *“función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender acciones que hicieran falta”*.

El control es una herramienta básica para evaluar el desempeño laboral de un trabajador, así se determina efectiva y eficiente la labor de los empleados acorde los objetivos y la misión empresarial.

Henry L. Gantt en 1901 escribe sobre *“sistema de tareas y bonificación; enfoque humanístico al trabajo, responsabilidades de la administración por el adiestramiento de los trabajadores”* (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxii).

En 1916 Henry Fayol desarrolla la *“primera teoría completa de la administración; principios de la administración”*. (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxiii).

Fayol, H. (1916, pág. 7) en su libro *Administración Industrial y General*, publicado en París, define las operaciones en seis grupos: “1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación). 2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas). 3. Operaciones

financieras (búsqueda y administración de capitales), 4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas). 5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de coordinación y control). 6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).”

De los seis grupos de operaciones de la empresa Fayol hace especial énfasis en las operaciones administrativas.

Fayol, H. (1987, pág. 10). Define el término administrar: “es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Desarrollando su definición determina lo siguiente (Fayol, H. 1987, pág. 10):

- a) **Prever:** “Es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.”*
- b) **Organizar:** “Es construir el doble organismo, material y social, de la empresa.”*
- c) **Mandar:** “Es dirigir el personal.*
- d) **Coordinar:** “Es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.”*
- e) **Controlar:** “Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.”*

Mary P. Foller en 1930 escribió sobre la “filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para

resolver problemas de administración.” (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxiv).

George, C. & Álvarez, L., (2005, pág. 136) recalcan que: *“Básicamente, la señorita Foller enfatiza que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo, y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo – no forzar y manejar-.”*

Las personas crecen gracias a las relaciones establecidas con otros miembros de la organización. Para forjar una unión y un pensamiento grupal es necesario que exista una comprensión de las motivaciones tanto del individuo como del grupo. La unión grupal es la fuerza que genera mayores y mejores logros para la empresa. Follet no solo incluía a las personas y a los grupos, sino también al entorno de la organización, como determinantes del éxito.

Peter Drucker en el año de 1950 escribe sobre la administración por resultados. (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxv).

Cada cargo se define sus objetivos con respecto a las metas que se pretende lograr y no a las actividades; los cuales deben tener tendencia a la mejora continua y con ello se motiva al empleado al logro de resultados.

Frederick Herzberg en el año de 1959 *“presentó la teoría dual sobre satisfacción en el trabajo”*. (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxv).

Frederick Herzberg en el año de 1959 realizó múltiples estudios bibliográficos y documentales durante los años de 1920-1954, lo cual le permitió desarrollar la teoría dual; su estudio se centra en las razones que hacen feliz a las personas en sus trabajos; determinando los factores motivadores y los factores de higiene. (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. 185).

La satisfacción es el resultado de la motivación y depende de factores como logros, reconocimientos, promociones, etc.; la insatisfacción es el resultado de factores inadecuados de higiene como sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, etc.

De acuerdo a Chiavenato (2001, pág. 78) *“Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: `Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción profesional, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional`.*

Chiavenato (2001, pág. 78) *“en la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.”*

Edward Deming *“inicia la cultura de calidad. Propone el ciclo Deming para la calidad y utiliza propuestas de Walter Sherwart”* (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxvi).

Prat, Torr-Martorell, Grima & Posueta (1998, pág. 20) *“Este ciclo es útil para actividades tan diversas como la planificación estratégica de una empresa, o la mejora del proceso de distribución del correo interno en la misma.”* Dentro del ciclo Deming *“en primer lugar debe planificarse...en segundo lugar aparece la ejecución...en tercer lugar tenemos la etapa de evaluación...en cuarto lugar tenemos la etapa de actuación.”*

Philp B. Crosby en 1979 *“hace la propuesta de cero defectos como un estándar de dirección”* (George, C. & Álvarez, L., 2005, pág. xxv)

0.5.2. Marco Teórico

0.5.2.1. Sistema de control

Considerando la teoría administrativa de Fayol, haciendo énfasis en las operaciones administrativas, determina que *“las funciones administrativas sólo tienen por órgano y por instrumento el cuerpo social”* (Fayol, H. 1987, pág. 23), es decir mientras las otras funciones u operaciones tienen en juego la materia prima y las maquinarias; la función administrativa considera las acciones y operaciones del personal. Determina que el buen funcionamiento o desempeño del personal dependerá de cierto número de principios, leyes o reglas (indistintamente como se las nombre), que regularan las condiciones laborales.

Fayol, H. (1987, pág. 23) considera que *“el número de principios de administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad”*.

Sin embargo en su obra menciona textualmente los principios de control que él personalmente utilizó con mayor frecuencia: *“1. La división del trabajo; 2. La autoridad; 3. La disciplina; 4. La unidad de mando; 5. La unidad de dirección; 6 La subordinación de los intereses particulares al interés general; 7. La remuneración; 8. La centralización; 9. La jerarquía; 10. El orden; 11. La equidad; 12. La estabilidad del personal; 13. La iniciativa; 14. La unión del personal.”* (Fayol, H., 1987, pág. 23).

1. División del trabajo

Su objetivo principal es producir más y mejor con el mismo esfuerzo gracias a las habilidades, seguridad y precisión que se adquiere en el cargo

con la experiencia; ya que el esfuerzo de adaptación es el que disminuye el rendimiento.

2. Autoridad

Un jefe ejemplar posee la autoridad personal como un complemento sustancial de la autoridad legal. La personal es propia del ser humano en cuanto a conocimientos, valores, inteligencia, aptitud de mando, etc.; la legal constituye el derecho de mandar versus el poder de hacerse obedecer. La autoridad está estrechamente ligada a la responsabilidad, la misma que se convierte en una fuente de respeto si es acarreada con valentía.

3. Disciplina

La disciplina está relacionada con la obediencia y el respeto y es vital para que las empresas crezcan y se consoliden.

4. Unidad de mando

Los agentes reciben órdenes de sus superiores en la ejecución de actos. La dualidad de mando es la causa principal de conflictos, por ello es necesario delimitar las funciones y atribuciones para evitar usurpaciones o malos entendidos.

5. Unidad de dirección

Una unidad de dirección bien establecida se crea a través de una buena constitución del cuerpo social. Un solo jefe y un solo programa que tienen el mismo objetivo.

6. Subordinación del interés particular al interés general

El interés general de una organización prevalece al particular de un trabajador.

7. Remuneración

La remuneración salarial debe ser equitativa y justa acorde al trabajo desempeñado en un cargo. Debe brindar satisfacción tanto al empleador como al empleado.

8. La centralización

La centralización o descentralización de la empresa es subjetiva y dependerá del límite favorable de la empresa; generalmente, las pequeñas empresas son centralizadas y las grandes tienden a no serlo.

9. La jerarquía

Es la cadena de mando que existe desde los mandos superiores hasta los inferiores y de los cuales va a depender el grado de responsabilidad que deba ejercer.

10. El orden

Tanto el orden material como el social influyen en el desempeño laboral del empleado; cada cosa en su lugar evita pérdidas de tiempo y pérdidas de material, y cada agente ubicado en el lugar estratégico puede rendir el máximo de sus servicios.

11. La equidad

Es necesario tratar al personal con benevolencia para que este sea recíproco con la empresa al sentirse estimulado y valorado por los esfuerzos que realiza.

12. La estabilidad del personal

Para que el personal este dotado de las aptitudes necesarias para el cargo que va a desempeñar es necesario que se le otorgue la capacitación adecuada.

13. La iniciativa

La consecución de metas es el más grande estimulante que puede experimentar un empleado y la iniciativa propiciada por la empresa es un factor clave en este aspecto.

14. La unión del personal

La división del personal y el exceso de la comunicación escrita repercuten negativamente a la empresa.

Mediante el análisis de diversos autores contemporáneos que hablan sobre el tema, Fayol específicamente plantea las bases para la implementación de un sistema de control del personal, las cuales se tomarán como base para el presente estudio, sin dejar de lado las otras corrientes mencionadas anteriormente.

0.5.2.2. Clima Organizacional

De acuerdo a Chiavenato, I. (2000,pag.84) *“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros”*.

El ambiente interno de la empresa está estrechamente relacionado con el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los miembros de la organización. Un buen clima laboral desencadena en relaciones satisfactorias de interés, de colaboración, de compañerismo, etc.; por el contrario cuando hay carencia de motivación existe el desinterés, la inconformidad, etc.

Para Dessler, G. (1974) *“El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”* (Citado por Schein, 1973 p. 183).

Según Chiavenato, I. (1975, pag.416) *“ El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales; además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)”*.

Es importante que la organización imparta sus objetivos, políticas, reglamentos, etc. de tal manera que se cree una relación estrecha de identidad entre sus miembros, la misma que influirá en el desempeño laboral.

0.5.2.3. Desempeño laboral

De acuerdo a George, C. & Álvarez, L., (2005, pág. 186) con respecto al análisis de la teoría de la motivación e higiene, explican:

El hombre tiende a actualizarse en cada área de su vida, y su trabajo es una de las aéreas importantes. Las condiciones que rodean el trabajo no pueden darle la satisfacción básica porque no tienen este potencial. Únicamente a través del desarrollo de una tarea el individuo logra la recompensa que refuerza sus aspiraciones.

Debe entenderse que dos factores cubren las necesidades de los empleados, pero son los factores motivadores los que aportan la satisfacción en el trabajo y el mejor desempeño que la industria busca en los trabajadores.

Robbins & Coulter (2005, pág. 394) *“La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso”*

Según Pontifes (2002, pág. 20) el desempeño laboral abarca las siguientes dimensiones:

“Eficacia: *Grado de cumplimiento de los objetivos planteados.*

Eficiencia: *Analiza el grado en que el esfuerzo y recursos disponibles lograron una adecuada conjunción para el logro de resultados esperados.*

Calidad: *Verifica las cualidades de los resultados: precisión, acabados, oportunidad y puntualidad, cumplimiento de estándares, limpieza y orden, etc.*

Economía: *Capacidad de un proyecto o programa para generar y movilizar adecuadamente recursos*

Productividad: *Cuotas de producción, ventas logradas, recursos económicos generados, metas cumplidas, productos terminados, etc.*

Organizativo: *Nivel de observancia y cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo.*

Apreciación del mérito: *Aportaciones adicionales a las metas o estándares definidos, así como a innovaciones y el empeño continuo para lograr los mejores resultados, los mejores esfuerzos y las mejores capacidades en el trabajo, se trataría de vincular capacidad y*

potencial de las personas con compromiso y procuración de los mejores resultados posibles.”

Chiavenato, H. (2005, pág.5) considera que *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”*

Es así como Chiavenato, H. (2005, pág. 8) determina los seis procesos principales de la gestión del talento humano: *“1. Admisión de personal (división de reclutamiento y selección de personal). 2. Aplicación de personas (División de cargos y salarios). 3. Compensación de las personas (Compensación de las personas). 4. Desarrollo de las personas (Desarrollo de las personas). 5. Mantenimiento de personas (División de higiene y seguridad). 6. Evaluación de personas (División de personal)”*.

Chiavenato considera que el desempeño laboral se debe medir y evaluar para poder corregir las falencias dentro de las funciones y tareas de cada individuo sugiriendo algunos aspectos:

Tabla 2. Formas de medir el desempeño laboral

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamiento	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de tareas	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción al cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones

Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato, H. (2005, pág. 86)

Estos aspectos serán la base para la elaboración del cuestionario que evalúe y mida el desempeño laboral y el clima organizacional en las medianas empresas textiles del sector de Guayaquil.

0.5.2.4 Ciclo de Deming para la mejora gradual de procesos

Según Mora, J. (2003, pág.341) explica:

El ciclo de Deming, también conocido como ciclo PDCA, es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones innovadoras. Esta metodología puede ser utilizada tanto para la mejora reactiva, es decir, mediante decisiones profesionales frente a decisiones cambiantes, como para sistematizar reacciones y buscar soluciones racionales a los problemas.

La utilización del ciclo PCDA en la resolución de problemas permite conocer las causas que lo generan, para después atacarlas y de esta forma disminuir o erradicar los efectos que influyen de manera directa o indirecta en la ausencia de calidad, obteniendo una mayor efectividad y eficiencia en el desempeño.

Cuatrecasas, L. (2010, pág. 365) define el ciclo PDCA como “Una sencilla pero muy eficaz metodología para abordar problemas basado en la metodología de Deming, empleado inicialmente para abordar problemas de calidad. PDCA son las iniciales de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, Planificar, Realizar, Comprobar y Actuar”.

1) Planificar

Comprende todo cuanto conduce a una propuesta, desde el estudio y análisis del problema hasta el planteamiento de las alternativas de solución mediante los objetivos y planes de implementación.

2) Hacer

Es la puesta en marcha del plan de mejora propuesto y su respectivo seguimiento. La etapa incluye el uso de los recursos necesarios para la correcta implantación. La recopilación de datos para su respectivo procesamiento y análisis también es necesaria.

3) Control

La propuesta implantada debe dar respuesta al problema planteado. Implica la comparación de los resultados obtenidos vs los esperados y en caso de diferir se debe analizar las causas.

4) Ajustar

Establecer medidas correctoras de tal manera que se reduzca o elimine el margen de error que limitan la consecución plena del objetivo planteado. Cerciora la estandarización y mantenimiento de la propuesta planteada y de ser necesario se establece una nueva planificación que asegure la mejora continua.

0.5.3. Marco conceptual

0.5.3.1. Definición de Control

De acuerdo a Juran, J. Grymam, F. Jr. & Bergham, R. Jr. (2005, pág. 718): *“Por la palabra control se entiende, en este capítulo, el proceso de gestión necesario para fijar y hacer cumplir unas normas. El dispositivo básico de control es el de realimentación, ampliamente utilizado en organismos biológicos, mecanismos industriales y sistemas de gestión. En todos estos casos, el circuito de realimentación sirve para descubrir cambios adversos, identificar las causas de estos cambios y tomar medidas para eliminar esas causas”.*

De acuerdo a Fonseca, O. (2007, pág. 304) el control interno *“es un proceso continuo realizado por la dirección, administración y otros empleados de cada entidad gubernamental en razón a sus atribuciones y competencias, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos...”*

Según Coopers & Lybrand (1997, pág. 304) *“El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos”.*

0.5.3.2. Definición de sistema

De acuerdo a Santillana, J. (2003, pág. 3) es un *“conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuante e interdependiente, que se concatenan para la consecución de un propósito u objetivo determinado”.*

0.5.3.3. Sistema de control

Según Santillana, J. (2003, pág. 3) el sistema de control es un *“conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad”*.

0.5.3.4. Desempeño laboral

D’Vicente (1997) Desempeño Laboral *“es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización, en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir”* (citado por Bohórquez 2004, pág. 10).

Según Stoner F. (1994, pág. 510) Desempeño Laboral *“es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes”*.

Chiavenato, I. (2002, pág. 236) Desempeño es *“eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”*.

Un desempeño laboral óptimo basado en un sistema de control y clima organizacional idóneos, permite a una persona efectuar un proceso en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad; en tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

0.5.3.5. Clima Organizacional

Para Dessler, G (1976) *“el clima organizacional de una empresa está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”*

0.5.4. Marco legal

La Constitución de la República del Ecuador determina las formas de organización de la producción y su gestión en su artículo 319:

“Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.”

Así como en su artículo 320 que reza:

“En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.”

De acuerdo al Código del Trabajo en su artículo 2, se establece que: *“El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerables del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo.”* (2008, pág. 31)

Los salarios de los trabajadores están normados en el artículo 126 donde:

“Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta: 1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse; 2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo. 3. El rendimiento efectivo del trabajo; y, 4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores.”

Este artículo del código de trabajo respalda las necesidades humanas del trabajador, exigiendo al empleador un pago acorde a la etapa económica.

El Código de la Producción define y clasifica las micro, pequeñas y medianas empresas, en su artículo 53:

“La micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de

producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.”

CAPÍTULO I

Empresas Textiles de la Ciudad de Guayaquil

1.1. La Industria textil dentro de la economía

Según la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU), la fabricación de productos textiles forma parte de la industria manufacturera. De acuerdo al boletín de prensa 52 (2102) del Banco Central del Ecuador, el aporte del sector manufacturero, en relación al valor agregado bruto en el año 2012 fue del 2.3 % (excluyendo la refinación de petróleo) ubicándose en el séptimo lugar; esto nos lleva a concluir que la industria manufacturera no tuvo un buen desempeño por diversos factores y uno de ellos es la mala administración de las empresas.

De igual manera es importante recalcar que el sector textil ha sido y es de vital importancia para toda economía ya que es un generador de empleo y divisas, constituyendo una fuente sustancial del Producto Interno Bruto. A su vez, es una industria integrada que requiere factores exógenos (políticas de estado), además de demandar insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc., contribuyendo en definitiva a la dinámica de la economía del país.

A pesar de ser uno de los motores que mueve la economía del país, no ha ocupado un lugar relevante en las políticas estatales a su favor; más por el contrario, estas han discriminado al sector (eliminación del ATPDA).

En el diario El Telégrafo (28 jul. 2013) se publicó: *“El Atpdea fue creado en la década de 1990 para que los productos ecuatorianos ingresen con cero arancel al mercado norteamericano y estará vigente hasta el 31 de julio de este año. Según el Gobierno, esta norma se transformó en “instrumento de presión y chantaje”.*

Esto conlleva a que varios productos de exportación se vean afectados, incluyendo lo de la industria textil, al ser menos competitivos en EEUU y al tener que invertir más capital al momento de exportar. Según el diario El telégrafo (28 jul. 2013): *“Productos que también son sujetos de cobro de aranceles son las prendas de punto de algodón y otros textiles”*. Esta inversión extra de capital repercute en los ingresos de las empresas, las cuales invertirán más en aranceles y no en mejorar la eficiencia y gestión de la compañía.

La productividad se convierte en el reto más importante del sector, ya que al alcanzar un alto grado de competitividad, le permitirá ingresar y posicionarse allende las fronteras, incentivar la producción y por lo tanto generar importantes plazas de empleo.

1.2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU)

Según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en su Revisión N°4, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) es la categorización de las actividades productivas para fines de análisis económico, adopción de decisiones, elaboración de políticas y presentación de datos estadísticos.

La versión original fue aprobada en 1948 y desde esa fecha ha tenido varias reformas con introducciones de nuevas actividades y categorías. La última revisión aceptada es la 4ta en el 2009, cuya estructura fue examinada y aprobada por la Comisión de Estadística en su 37º período de sesiones, en marzo de 2006, como la norma internacionalmente aceptada.

La CIIU ha sido la guía y el medio clave, tanto en el plano nacional como en el internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las diversas estadísticas económicas y sociales, como las referentes a las cuentas nacionales, la demografía de las empresas, el empleo, la producción o el ingreso nacional, la población, etc.

1.2.1. Usuarios

Son cada vez más los países que han adaptado sus clasificaciones nacionales de las actividades económicas o que pueden proporcionar series estadísticas de acuerdo con la CIIU:

Internacionales

- Naciones Unidas, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI),
- Organización Internacional del Trabajo (OIT),
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO),
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO)
- Otros organismos internacionales utilizan la CIIU para la publicación y el análisis de datos estadísticos.

Nacionales

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Sistema Estadístico Nacional (SEN).
- Sistema de Rentas Internas (SRI)
- Compras Públicas
- Superintendencia de Compañías del Ecuador

1.3. Estructura de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas

La Clasificación tiene una estructura jerárquica piramidal, está integrada por seis niveles. Las categorías del nivel superior se denominan secciones, identificadas por un código alfabético (A-U), seguidas de categorías más detalladas, identificadas por un código numérico:

Nivel 1: Sección Alfanumérico (A-U)

Nivel 2: División 2 dígitos

Nivel 3: Grupo 3 dígitos

Nivel 4: Clase 4 dígitos

Nivel 5: Subclase 5 dígitos

Nivel 6: Actividad económica 6 dígitos

1.4. Ubicación de las empresas textiles según el CIIU Nacional.

Tomando como base la normativa del CIIU, la industria textil se encuentra en la sección C: Industrias Manufactureras, en la división C13: Fabricación de productos textiles, en el grupo C131 que corresponde a la Hilatura, tejedura y acabado de productos textiles y en la clase C1312 de Tejedura de productos textiles.

- **Estructura esquemática por sección**

C: Industrias Manufactureras

- **Estructura esquemática por división**

Esta investigación está enfocada en la División C13: “Fabricación de productos textiles, la cual abarca la preparación e hilatura de fibras textiles y

la tejedura y el acabado de productos textiles y prendas de vestir, así como la fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir”.

- **Estructura esquemática por grupos**

Dentro de la clasificación por división C13, solo se abarcará el grupo C131 que corresponde a la Hilatura, tejedura y acabado de productos textiles.

- **Estructura esquemática por clases**

Dentro del grupo C131, se abarcará la clase C1312 de Tejedura de productos textiles.

- **Estructura esquemática por subclases**

Dentro la clase C1312 se abarcará la subclase C1312.0 de Fabricación de tejidos.

- **Estructura esquemática por actividad**

Dentro la subclase C1312 se abarcará las actividades:

“C1312.01 Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.

C1312.02 Fabricación de tejidos (telas) aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo, tejidos de gasa, etcétera.

C1312.03 Fabricación de tejidos (telas) de fibra de vidrio.

C1312.05 // C1312.09 Fabricación de otros tejidos (telas) anchos de lino, ramio, cáñamo, yute y fibras blandas y de hilados especiales, tejidos de fibra de carbono e hilos arámidos, tejidos que imitan las pieles finas, etcétera.” (INEN, junio 2012-CIIU 4.0.)

Esta clase no comprende:

“C1393.01 Fabricación de recubrimientos para pisos de materiales textiles: tapices, alfombras, esteras, recuadros de moqueta (alfombra)

C1399.01 Fabricación de tejidos (telas) estrechos, incluidos los de urdimbre sin trama sujetos por una sustancia adhesiva: marbetes, insignias, etcétera; artículos de pasamanería: cordones de materiales textiles para zapatos, trencillas, borlas, madroños, tules y otros tejidos (telas) de mallas anudadas, de encaje y bordados, en piezas, tiras o motivos decorativos, tejidos (telas) de red y del tipo que se utiliza para la confección de visillos tricotados en máquinas Raschel o máquinas similares.

C1399.06 Fabricación de artículos textiles diversos: mechas de materiales textiles, camisas para mecheros de gas incandescentes y tejidos tubulares para su fabricación, mangueras, correas transportadoras y correa de transmisión (estén reforzados o no con metales u otros materiales), tela para tamices, tela de filtración, fieltro, etc.” (INEN, junio 2012-CIIU 4.0.)

1.5. Empresas textiles según el CIIU en el Ecuador

En base a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU rev.4.0) y de acuerdo al registro de empresas textiles activas de la Superintendencia de Compañías, se puede determinar las empresas textiles existentes en el Ecuador, según su respectiva sección, división, clase, subclase y actividad:

C1312.01 Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.

- **Pichincha**
Francolina S.A
Insulana S.A.

Industrial Textilana S.A.
Textiles Mar y Sol S.A.
Industrial Politex S.A.
Textiles La Escala S.A.
Vicuna Cia. Ltda.
Textiles Del Pacifico Texpac Cia Ltda
Industrias Prisma.Tex Cltda.
Cintas Textiles Cintatex Cltda.
Tejidex S.A.
Textiles Del Valle S.A. Texvalle
Texcarsa Textiles Carcelen S.A.
Textiles Pusuqui Texpusuqui S.A.
Ennoblecimiento Textil Ennotex S.A.
Intela Industria Textil Latinoamericana Cia. Ltda.
Industrial Textiles Tornasol Cia. Ltda.
Textiles Padilla E Hijos Texpadilla Cia.Ltda.
Decortextiles Cia Ltda.
Esmatex S.A.
Sinatex S.A.
Corporacion Ekazipper Del Ecuador S.A.
Sacos Gallardo Cia. Ltda.

- **Guayas**

Textiles Del Litoral S.A.
Hilantex S.A.
Industrias De Soldaduras Y Metales Insomet C.L
Importadora Y Distribuidora "Digentex" Cia. Ltda.
Ecuacotton S.A.
Fabrilana S.A.
Siuse S.A.
Preluxteg S.A.
Tri America Impex Portal S.A.

- **Imbabura**

Black Sheep Export S.A.

- **Azuay**

Konforthogar Cia. Ltda.

Bridiscom Cia. Ltda.

- **Tungurahua**

Textiles Industriales Ambateños S.A. Teimsa

Carlos Andrade Carrasco E Hijos, Andelas Cia. Ltda.

Peretex Cia Ltda.

Servicio Charlestong Cia. Ltda.

Macerch Cia. Ltda.

- **Los Ríos**

Indezam S.A.

- **El Oro**

Compañía Productora De Textiles Del Sur S.A. Crotexsur

C1312.02 Fabricación De Tejidos (Telas) Aterciopelados Y De Felpilla, Tejidos De Rizo, Tejidos De Gasa, Etcétera.

- **Pichincha**

Textil San Pedro S.A.

- **Guayas**

Alfatextil S.A.

Goering S.A.

C1312.03 Fabricación De Tejidos (Telas) De Fibra De Vidrio.

- **Guayas**

Comercial Santa Martha S.A. Consamartha

Fibragama Cia. Ltda.

C1312.05 // C1312.09 Fabricación de otros tejidos (telas) anchos de lino, ramio, cáñamo, yute y fibras blandas y de hilados especiales, tejidos de fibra de carbono e hilos arámidos, tejidos que imitan las pieles finas, etcétera.

- **Pichincha**

Textiles Munoz Guerrero Hnos. Cia. Ltda.

Sociedad Textil Guangopolo C Ltda.

Canevas Cia Ltda

Contexmoda Cia Ltda.

Fibratex Cia. Ltda.

Acevedo Vanidades & Textiles Cia. Ltda.

Fabrinotrte Cia. Ltda.

- **Guayas**

Exportoys S.A.

Hierro Y Metales Del Ecuador S.A. Hierrometal

Fasbing S.A.

Comercializadora De Sacos Y Fundas Adela Cando Cia. Ltda.

1.6. Empresas textiles según el CIU en la ciudad de Guayaquil

C1312.01 Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.

- Textiles Del Litoral S.A. Textosa
- Hilantex S.A.
- Industria De Soldaduras Y Metales Insomet C.L.
- Importadora Y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.
- Ecuacotton S.A.
- Siuse S.A.
- Preluxteg S.A.
- Tri-America Impex Portal S.A.

C1312.02 Fabricación de tejidos (telas) aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo, tejidos de gasa, etcétera.

- Alfatextil S.A.
- Goering S.A.

C1312.03 Fabricación de tejidos (telas) de fibra de vidrio.

- Comercial Santa Martha S.A. Cosanmartha
- Fibra Gama Cia Ltda.

C1312.09 / CIA 05 Fabricación de tejidos (telas) que imitan las pieles finas.

- Exportoys S.A.
- Hierro Y Metales Del Ecuador S.A. Hierrometal

C1312.09 Fabricación de otros tejidos (telas) anchos de lino, ramio, cáñamo, yute y fibras blandas y de hilados especiales.

- Fasbing S.A.
- Comercializadora De Sacos Y Fundas Adela Cando Cia. Ltda.

1.7. Empresas textiles por su tamaño

Según el Boletín 12 (2010) de la Superintendencia de Compañías que cita la normativa dictada por la Comunidad Andina de Naciones CAN en su Resolución 1260, se publicó la Clasificación de las pequeñas y medianas empresas PYMES. Dicha legislación clasificó a las empresas de acuerdo al personal ocupado, ventas anuales y monto de activos:

- **Micro Empresa**

Personal Ocupado: 1 a 9 personas

Valor Ventas Anuales (USD \$): ≤ 100.000

Monto de Activos: Hasta USD \$ 100.000

- **Empresa Pequeña**

Personal Ocupado: de 10 a 49

Valor Ventas Anuales (USD \$): Entre 100.001 - 1.000.000

Monto de Activos: Desde \$ 100.001 hasta \$ 750.000

- **Empresa Mediana**

Personal Ocupado: de 50 a 199

Valor Ventas Anuales (USD \$): Entre 1.000.001 - 5.000.000

Monto de Activos: Desde \$ 750.001 hasta \$ 3,999.999

- **Empresa Grande**

Personal Ocupado: ≥ 200

Valor Ventas Anuales (USD \$): $> 5.000.000$

Monto de Activos: $\geq \$ 4.000.000$

1.8. Número de empresas textiles clasificadas por su tamaño en la ciudad de Guayaquil

Según lo establecido por la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Guayaquil y acorde la clasificación C1312 existen:

2 Empresas textiles grandes

5 Empresas textiles medianas

7 Empresas textiles pequeñas

7 Microempresas Textiles

2 Empresas no definidas (No han presentado Balances Financieros).

1.9. Unidad de investigación, población, tamaño muestral

La población objeto de estudio fueron todas las empresas medianas de la industria textil de Guayaquil según la Superintendencia de Compañías y el CIU.

Es importante recalcar que en base a una entrevista realizada al Sr. Jorge Ortega, la empresa Hilantex S.A. cambio su objeto social a inmobiliaria hace 5 años aproximadamente, independientemente de que en el SRI y la Superintendencia de Compañías siga constando como empresa textil.

De igual manera, en base a una entrevista realizada al Sr. Mentor Coloma, la empresa Fibragama Cia. Ltda. no es una empresa textil ya que

su objeto social es la fabricación de botes que utiliza la tela de fibra de vidrio como materia prima para su elaboración.

Luego de esta aclaración, nuestra población se reduce a 3 empresas medianas textiles en la ciudad de Guayaquil que serán nuestro universo.

- **Textiles del Litoral S.A. Textosa**

Capital Suscrito: \$ 850 000

Ruc: 0990008140001

Dirección: Vía A Daule Km 7.8 Solar 1

Tipo de compañía: Anónima

Estado Legal: Activa

Actividad General: C: Industria Manufacturera

Actividad Específica: C1312.01 Fabricación De Tejidos (Telas)

Objeto Social: Se dedicará a actividades industriales en el ramo de elaboración de tejido y de aquellas relacionadas con la venta de artículos que fabrique.

Representante Legal: Kronfle Abbud Jorge

- **Importadora y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.**

Capital Suscrito: \$ 500000

Ruc: 0992395109001

Dirección: Aguirre 326 y Calle Chile

Tipo de compañía: Responsabilidad Limitada

Estado Legal: Activa

Actividad General: C: Industria Manufacturera

Actividad Específica: C1312.01 Fabricación de Tejidos (Telas)

Objeto Social: Dedicarse a la importación venta y distribución al por mayor de productos textiles, prendas de vestir, calzados, materiales manufacturas conexas.

Representante Legal: Bermeo Rodriguez Cristhian Alberto

- **Preluxteg S.A.**

Capital Suscrito: \$ 800

Ruc: 0992504366001

Dirección: Garcia Aviles 408 y Luque

Tipo de Compañía: Anónima

Estado Legal: Activa

Actividad General: C: Industria Manufacturera

Actividad Específica: C1312.01 Fabricación De Tejidos (Telas)

Objeto Social: Se dedicará a la fabricación, compra venta de fibras, tejidos, hilados, calzados, etc.

Representante Legal: Fajardo Campos Anthony Manuel

Elementos que componen la unidad de investigación:

- Directivos de las empresas
- Trabajadores

1.10. Indicadores Financieros por Empresa

1.10.1. Textiles Del Litoral S.A. Textosa

Indicadores Económicos

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
I. LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	4,9354	2,8842	2,4609	2,2080	1,9515	1,8452	1,6702	1,6117	2,8789	1,6012	1,6423	1,7451	2,4771
	Prueba Acida	3,2561	1,5008	1,4123	1,2312	1,0902	0,9375	0,8063	0,8666	2,1808	0,8030	0,9026	0,9705	1,3261
II. SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	0,2026	0,3467	0,4064	0,4529	0,5124	0,5420	0,5987	0,6205	0,6211	0,6245	0,6089	0,5730	0,4885
	Endeudamiento Patrimonial	0,2541	0,5307	0,6845	0,8278	1,0510	1,1832	1,4920	1,6347	1,6395	1,6632	1,5570	1,3421	0,9550
	Endeudamiento del Activo Fijo	2,0149	6,2010	20,3412	13,2190	8,4803	6,8699	4,6793	3,7898	2,7851	2,3322	1,9213	1,6359	1,7566
	Apalancamiento	1,2541	1,5307	1,6845	1,8278	2,0510	2,1832	2,4920	2,6347	2,6395	2,6632	2,5570	2,3421	1,9550
	Apalancamiento Financiero	1,2541	1,6047	1,7656	1,9493	2,3800	2,1832	2,4920	6,3234	2,6519	2,7624	2,6178	2,3421	1,9550
III. GESTION	Rotación de Cartera	4,7125	4,5367	3,9872	4,5502	4,4136	4,2171	4,8647	5,9278	6,1548	7,0993	5,4215	8,6927	10,4706
	Rotación de Activo Fijo	1,5615	10,8914	-61,9290	-16,4474	-11,2693	-10,4672	-18,2146	-11,1794	-21,8472	-42,3107	71,3229	18,8543	17,5707
	Rotación de Ventas	0,5700	0,9245	0,9696	0,9576	1,0252	0,9696	1,0311	1,0477	0,9877	1,1063	1,1679	1,5485	1,9708
	Período Medio de Cobranza	77,4544	80,4554	91,5439	80,2164	82,6998	86,5532	75,0300	61,5742	59,3038	51,4138	67,3244	41,9895	34,8595
	Período Medio de Pago	16,1387	8,4250	6,8627	9,9121	7,0870	28,2900	26,8093	30,0209	57,2366	28,3344	28,6682	127,7066	56,6549
	Impacto Gastos Administración y Ventas	0,1328	0,1448	0,1178	0,1116	0,1242	-0,2063	-0,2023	-0,0532	0,1214	0,1218	0,1285	0,0940	0,0625
	Impacto de la Carga Financiera	0,0000	0,0060	0,0082	0,0135	0,0166	0,0000	0,0000	0,0178	0,0001	0,0008	0,0005	0,0000	0,0000
IV. RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	0,0557	0,0785	0,1196	0,1966	0,1209	0,0559	0,0547	0,0299	0,0276	0,0219	0,0228	0,0673	0,1364
	Margen Bruto	0,2699	0,2918	0,3145	0,3529	0,2688	-0,1366	-0,1067	0,0121	0,1505	0,1402	0,1475	0,1323	0,1846
	Margen Operacional	0,1306	0,1264	0,1736	0,2123	0,1155	0,0686	0,0952	0,0435	0,0286	0,0056	0,0158	0,0264	0,1005
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0,0978	0,0849	0,1233	0,2053	0,1179	0,0577	0,0530	0,0285	0,0280	0,0198	0,0195	0,0435	0,0692
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,0934	0,1789	0,2835	0,3716	0,2429	0,1452	0,2447	0,1202	0,0746	0,0165	0,0472	0,0958	0,3874
	Rentabilidad Financiera	0,0699	0,1202	0,2014	0,3594	0,2480	0,1221	0,1363	0,0788	0,0729	0,0583	0,0582	0,1576	0,2667

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

En los periodos comprendidos del año 2000 al 2012 se puede determinar que los resultados de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes son mayores que uno. En el año 2012 respectivamente, se concluye que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$ 4,93 de respaldo en el activo corriente.

En lo que concierne al endeudamiento de activos, en los periodos comprendidos del año 2000 al 2012, se establece que la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía oscila entre el 20% al 60%. En el año 2012 respectivamente, se interpreta que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$0.20 centavos. En lo que concierne al

endeudamiento del patrimonio el año 2012 es el mejor ya que solo un 25% pertenece a terceros.

Con respecto a la rotación de sus activos se evidencia que en algunos años se ha vendido menos de lo que se invirtió

En el año 2012 respectivamente, la rentabilidad del activo fue 5.57% y la del patrimonio fue 9.34%, la cual es menor comparada con años anteriores.

1.10.2. Importadora y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.

Indicadores Económicos

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
I. LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	1,6266	1,5525	1,5539	1,2015	1,2071	1,1854	1,2528	1,2354	28,7778
	Prueba Acida	0,9352	1,0233	0,9356	0,7317	0,5931	0,0924	0,2405	0,1502	28,7778
II. SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	0,6148	0,6441	0,6436	0,8323	0,8284	0,8436	0,7982	0,8095	0,0672
	Endeudamiento Patrimonial	1,5959	1,8101	1,8055	4,9623	4,8290	5,3926	3,9551	4,2488	0,0720
	Endeudamiento del Activo Fijo	1,2484	1,3068	0,9472	0,5629	0,5056	10,9590	7,2925	5,6827	/0
	Apalancamiento	2,5959	2,8101	2,8055	5,9623	5,8290	6,3926	4,9551	5,2488	1,0720
	Apalancamiento Financiero	-2,3902	7,3534	7,8466	-59,2238	9,0271	6,3926	6,6021	5,2488	/0
III. GESTION	Rotación de Cartera	4,0924	2,5377	5,6431	4,3066	48,4408	179,4512	10,9852	/0	/0
	Rotación de Activo Fijo	4,2546	4,7759	3,3224	3,6662	3,5979	744,7668	104,5574	27,0361	/0
	Rotación de Ventas	0,9411	0,8937	1,0130	0,9493	1,1482	1,3277	1,3700	0,6124	0,0000
	Período Medio de Cobranza	89,1901	143,8289	64,6813	84,7533	7,5350	2,0340	33,2265	0,0000	/0
	Período Medio de Pago	84,6656	118,3850	93,5514	79,8297	22,5325	134,5867	63,2498	360,2120	/0
	Impacto Gastos Administración y Ventas	0,1483	0,1368	0,1597	0,0002	0,0000	0,9722	0,9687	0,9732	/0
	Impacto de la Carga Financiera	0,0554	0,0447	0,0446	0,0471	0,0123	0,0000	0,0063	0,0000	/0
IV. RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	0,0108	0,0647	0,0703	0,0381	0,0373	0,0329	0,0322	0,0157	/0
	Margen Bruto	0,2347	0,2586	0,2752	0,0934	0,0469	1,0000	1,0000	1,0000	/0
	Margen Operacional	0,0864	0,0724	0,0694	0,0426	0,0346	0,0278	0,0251	0,0268	/0
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0,0115	0,0724	0,0694	0,0401	0,0324	0,0247	0,0235	0,0257	/0
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,2110	0,1817	0,1974	0,2412	0,2317	0,2363	0,1701	0,0860	0,0000
	Rentabilidad Financiera	0,0281	0,1817	0,1974	0,2269	0,2172	0,2100	0,1595	0,0825	/0

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

En los periodos comprendidos del año 2004 al 2012 se determina que los resultados de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes son mayores que uno. En el año 2012 respectivamente, se concluye que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$ 1,62 de respaldo en el activo corriente.

Se evidencia que la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía oscila entre el 60% al 80%, siendo el año 2004 el mejor con un 6% de participación de los mismos. En el año 2012 respectivamente, se interpreta que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$0.61 centavos.

En el año 2012 la rentabilidad del activo fue 1.08% respectivamente y la rentabilidad del patrimonio fue 21.10%, la cual es menor comparada con años anteriores.

1.10.3. Preluxteg S.A

Indicadores Económicos

		2011	2010	2009	2008	2007
I. LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	1,6372	1,2008	/0	/0	/0
	Prueba Acida	1,2926	1,2008	/0	/0	/0
II. SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	0,6108	0,8328	0,0000	0,0000	0,0000
	Endeudamiento Patrimonial	1,5693	4,9811	0,0000	0,0000	0,0000
	Endeudamiento del Activo Fijo	1,0014	/0	/0	/0	/0
	Apalancamiento	2,5693	5,9811	1,0000	1,0000	1,0000
	Apalancamiento Financiero	2,5693	5,9811	/0	/0	/0
III. GESTION	Rotación de Cartera	22,4982	147,4796	0,0000	0,0000	0,0000
	Rotación de Activo Fijo	23,1014	/0	/0	/0	/0
	Rotación de Ventas	8,2801	88,0249	0,0000	0,0000	0,0000
	Período Medio de Cobranza	16,2236	2,4749	/0	/0	/0
	Período Medio de Pago	0,6202	3,4533	/0	/0	/0
	Impacto Gastos Administración y Ventas	0,0167	0,0055	/0	/0	/0
	Impacto de la Carga Financiera	0,0000	0,0000	/0	/0	/0
IV. RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	0,1493	0,1617	/0	/0	/0
	Margen Bruto	0,0379	0,0095	/0	/0	/0
	Margen Operacional	0,0180	0,0018	/0	/0	/0
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0,0180	0,0018	/0	/0	/0
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,3835	0,9674	0,0000	0,0000	0,0000

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

En el año 2011 respectivamente, se concluye que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$ 1,6372 de respaldo en el activo corriente por lo que atendió todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios.

Se puede determinar que la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía oscila entre el 60% y se interpreta que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$0.61 centavos.

Los activos de la empresa durante el año 2011 generaron una rentabilidad del 14.93%. El patrimonio de la empresa durante un año obtuvo una rentabilidad del 38%.

Con el desarrollo de este capítulo y según la Superintendencia de Compañías del Ecuador y la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU), se estableció el número de empresas textiles en el Ecuador pertenecientes a la clasificación C: 1312 que son 58, de las cuales 16 se encuentran en la ciudad de Guayaquil y 3 de ellas son medianas y consideradas como la población total.

A su vez, se determinó que el sector manufacturero no tuvo un buen desempeño en el año 2012 y una de las causas es la mala administración; esto corrobora la problemática del trabajo de investigación ya que el sector textil necesita de un sistema de control y clima organizacional adecuado que repercuta positivamente en su crecimiento en el mercado.

CAPÍTULO II

Sistema de Control y el Impacto en las Medianas Empresas Textiles

Una vez determinada la población total y la situación económica actual de las empresas textiles, se procedió a investigar el impacto que tiene el sistema de control en el desempeño laboral de las compañías: Textiles del Litoral S.A., Comercializadora e Importadora Digentex Cia. Ltda., y Preluxteg S.A. Como instrumento de investigación se utilizaron las entrevistas a los directivos y visitas in situ a las empresas; mediante un análisis e interpretación de resultados se pudo apreciar la realidad de la mediana empresa, lo cual a su vez permitió elaborar la propuesta.

2.1. Entrevistas realizadas a los directivos

Fundamentos de la administración científica de Fayol: Sistema de control

2.1.1. Textiles del Litoral S.A.

1.- ¿La división por trabajo, es decir, producir más y mejor con el mismo esfuerzo, es aplicado en su empresa?

Textiles del Litoral, basa su producción de acuerdo a la demanda; hay épocas donde la demanda es mayor por ende se requiere de mayor esfuerzo para lograr las metas y otras donde es baja y el trabajador produce normalmente. Tratamos de implementar métodos de ahorro de tiempo pero estos no son cumplidos a cabalidad.

En la visita in situ se pudo constatar que los empleados realizan sus labores mecánicamente y bajo ningún control de tiempo; existe un cronograma de realización de tareas por horas pero este no es respetado.

**2. ¿Cree que la disciplina influye en el crecimiento de una empresa?
¿Existe disciplina en su organización?**

Si influye, nuestra empresa trata en lo posible de que exista una buena relación entre el empleador y el empleado, bajo un margen de respeto y obediencia.

En la visita in situ se pudo constatar que ciertos empleados tienen respeto y otros algo de miedo influido por la posible idea de un despido, y que el término obediencia puede ser entendido como la realización de tareas carente de iniciativa por parte de algunos trabajadores.

**3. ¿Cómo es manejada la unidad de mando en su empresa?
¿Delimitan las funciones de cada jefe?**

Nosotros nos manejamos con un jefe en cada departamento por lo que las funciones están delimitadas. En caso de existir sugerencias entre departamentos estas son comunicadas al jefe de área. Sin embargo, al ser una empresa familiar, la decisión de los directivos es la última.

Existen jefes departamentales, que en muchos casos les cuesta interrelacionarse entre ellos, y que en otras oportunidades no son tomados en cuenta cuando uno de los socios requiere dar una orden directa a cualquier empleado a su cargo.

4. ¿Cree que la remuneración pagada a cada trabajador es equitativa y genera satisfacción laboral?

Nosotros somos una empresa mediana y el sueldo pagado a cada trabajador es acorde a nuestros recursos. Generalmente el trabajador siempre está inconforme con su sueldo; en un 80% creemos que se genera satisfacción al empleado.

En la visita in situ se pudo constatar que la mayoría de los empleados no perciben más del sueldo básico, lo que de acuerdo a la ley se establece como una bonificación digna y equitativa; sin embargo, no genera satisfacción laboral especialmente en las personas que trabajan con mayor dedicación y mejor desempeño.

5. ¿Cree usted que las empresas necesitan una jerarquía estructurada para establecer un control interno? ¿Su empresa la tiene?

Si es necesaria para que exista control, es por ello que la empresa si cuenta con un organigrama pero al ser una empresa de tipo familiar, solo los dueños ocupan los altos mandos y tienen la decisión final.

En la visita in situ se pudo observar que existe un organigrama que en muchas oportunidades se irrespeta por parte de los socios o jefes departamentales, por otro lado en cuanto a la unidad de mando, no siempre se respeta, pues es posible que más de una persona le dé órdenes a un empleado.

6. El interés de la organización debe primar ante el de uno de sus miembros. ¿Es impartido esto en su empresa?

Si, sin embargo, en la empresa no es impartido en su cabalidad; un 70 % corresponde al interés personal y un 30% al general.

En la visita in situ se pudo constatar que la mediana empresa textil no crea identidad y compromiso en el trabajador por lo que el interés personal prevalece.

7. ¿Es importante la equidad en el trato del personal? ¿Es usted equitativo?

Si es importante. Nosotros tratamos de ser equitativos en cuanto al trato y eso debe primar en todo aspecto para que el trabajador se sienta bien.

En la visita in situ se pudo constatar que no todas las personas que laboran en la institución gozan de igual trato, muchas veces existe preferencias e injusticias.

8. ¿Considera importante la iniciativa para conseguir el éxito en una empresa? ¿Es inspirada entre su personal?

Considero que si es importante pero esta no es fomentada en nuestra empresa; cada quien sabe su función y se limita a realizarla.

En la visita in situ se pudo constatar que no se fomenta la iniciativa entre los empleados de la empresa, existe una comunicación vertical que limita toda oportunidad de realizar acciones diferentes a las órdenes expresamente dadas, cortando todo tipo de iniciativa.

9. ¿Cree usted que la unión hace la fuerza en una organización? ¿Qué medidas se llevan a cabo para promoverla?

Si, en nuestra empresa cada quien sabe sus deberes; no realizamos capacitaciones ni charlas para promover esta unión entre miembros de la empresa.

En la visita in situ se pudo constatar que existe una especie de complicidad entre distintos grupos dentro de la institución, con aparentes lazos de amistad, lo que puede atentar contra la unión total de la empresa, generando más bien una segmentación en el equipo de trabajo.

10. El personal dirigente de las empresas prosperas es estable. ¿El suyo lo es?

El personal en nuestra organización es estable. Si el trabajador es nuevo se le enseñan los procedimientos básicos y lo demás lo adquiere con la experiencia. No existen cursos de capacitación.

Existe rotación en el personal, se pudo notar que había personal contratado con menos de un mes, a pesar que también se han mantenido personas por algunos años dentro de la empresa.

2.1.2. Importadora y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.

1. ¿La división por trabajo, es decir, producir más y mejor con el mismo esfuerzo, es aplicada en su empresa?

No es aplicada, cada quien cumple con su tarea sin división alguna. No implementamos métodos para efectuar el trabajo de una manera más eficiente y rápida.

Durante la visita in situ se pudo constatar que no existe división del trabajo, las personas saben qué hacer y ejecutan las actividades de forma repetitiva sin control de tiempos ni tareas realizadas.

2. ¿Cree que la disciplina influye en el crecimiento de una empresa? ¿Existe disciplina en su organización?

Si influye y si existe disciplina en nuestra organización en cuanto a relaciones interpersonales y realización de tareas. Por otro lado, la impuntualidad del personal es algo con lo que nuestra empresa lucha frecuentemente.

En la visita in situ se pudo constatar que existe disciplina en la institución y se respetan con mucha notoriedad las órdenes de los socios de la empresa, dando prioridad a sus pedidos. Los empleados no respetan el horario de trabajo de la empresa

3. ¿Cómo es manejada la unidad de mando en su empresa? ¿Delimitan las funciones de cada jefe?

Existe un solo jefe para cada departamento. Si el agente no está de acuerdo con una tarea se comunica con el jefe del departamento directamente.

En la visita in situ se pudo constatar que existe un jefe en cada área; sin embargo, en muchas ocasiones los empleados reciben órdenes directas de los directivos o socios, lo que puede crear controversias en la ejecución de las tareas específicas acorde a sus funciones.

4. ¿Cree que la remuneración pagada a cada trabajador es equitativa y genera satisfacción laboral?

No es equitativa, existe un 50% de insatisfacción laboral; por ejemplo, cuando la demanda es mayor el trabajador debe quedarse laborando hasta que culmine sus labores sin reconocimiento de horas extras. Este también es uno de los aspectos por el cual el trabajador no es fiel a la organización.

En la visita in situ se pudo constatar que en muchas oportunidades los empleados trabajan sobre tiempo sin que este sea reconocido, lo que crea insatisfacción en las remuneraciones percibidas.

5. ¿Cree usted que las empresas necesitan una jerarquía estructurada para establecer un control interno? ¿Su empresa la tiene?

No necesariamente. Nuestra empresa cuenta con un organigrama, el cual no es cumplido a su cabalidad.

En la visita in situ se pudo constatar que el organigrama de la empresa es solo un formulismo que no funciona de manera real, los jefes departamentales no siempre ejercen el control en sus departamentos, pueden ser removidos momentáneamente por los directivos a criterio personal y sin previo aviso.

6. El interés de la organización debe primar ante el de uno de sus miembros. ¿Es impartido esto en su empresa?

Existe un 50 % de interés personal y un 50% de interés general

En la visita in situ se pudo constatar que las personas no se encuentran completamente comprometidos con la institución, lo que genera disputas internas y malos entendidos, por lo que no siempre prima el interés institucional sobre el interés personal.

7. ¿Es importante la equidad en el trato del personal? ¿Es usted equitativo?

En todo lo que se pueda tratamos de ser equitativos con el personal.

En la visita in situ se pudo constatar que es importante para la empresa la equidad en el trato; sin embargo, esto no siempre se cumple, porque no todos los directivos tratan a los empleados de la misma manera

8. ¿Considera importante la iniciativa para conseguir el éxito en una empresa? ¿Es inspirada entre su personal?

La iniciativa no es inspirada, está la ejerce cada persona voluntariamente. No contamos con ningún tipo de incentivos.

En la visita in situ se pudo constatar que es muy limitada la opinión del personal tanto en la parte administrativa como operativa, normalmente las actividades se limitan a las órdenes dadas.

9. ¿Cree usted que la unión hace la fuerza en una organización? ¿Qué medidas se llevan a cabo para promoverla?

Si es importante que todos trabajemos en pro de un mismo objetivo pero no existe ningún tipo de charla o ente que la motive.

En la visita in situ se pudo constatar que existe armonía en la realización de las actividades entre el personal; sin embargo, no todos trabajan con el mismo fin ni sienten el mismo grado de compromiso con la empresa.

10.El personal dirigente de las empresas prosperas es estable. ¿El suyo lo es?

Si existe estabilidad laboral. En caso de necesitar personal nuevo preferiblemente se lo contrata con experiencia porque en la empresa no se realiza capacitaciones a más de enseñar los procesos básicos.

En la visita in situ se pudo constatar que se evita la rotación del personal, pero debido a la desconformidad monetaria, en muchas ocasiones es ineludible.

2.1.3. Preluxteg S.A

1. ¿La división por trabajo, es decir, producir más y mejor con el mismo esfuerzo, es aplicada en su empresa?

No es aplicada, existen tareas específicas y al no controlarse este aspecto existe alta rotación de personal.

En la visita in situ se pudo constatar que no existe una definición clara de las funciones y de las tareas a realizar, las órdenes se dan acorde a las necesidades momentáneas de la empresa, generando desorganización en muchos casos.

2. ¿Cree que la disciplina influye en el crecimiento de una empresa? ¿Existe disciplina en su organización?

Si influye y si existe en nuestra empresa. Los inconvenientes que regularmente enfrenta nuestra empresa son los atrasos y las faltas injustificadas del personal.

En la visita in situ se pudo constatar que las personas son obedientes a las órdenes dadas; sin embargo, existe irresponsabilidad y falta de compromiso en cuanto a asistencia y puntualidad.

**3. ¿Cómo es manejada la unidad de mando en su empresa?
¿Delimitan las funciones de cada jefe?**

En nuestra empresa los directivos son la unidad de mando; no poseemos jefes para cada departamento ni tenemos funciones delimitadas.

En la visita in situ se pudo constatar que no hay jefes departamentales, que el personal contratado es operativo, y la parte administrativa es llevada por los directivos o socios, lo que genera un desorden en cuanto a la subordinación y órdenes dadas al personal, pues varias personas le dan órdenes a cualquier empleado que labore en la empresa.

4. ¿Cree que la remuneración pagada a cada trabajador es equitativa y genera satisfacción laboral?

Si es equitativa y existe satisfacción en nuestro personal. El trabajo realizado en esta empresa requiere de esfuerzo y nosotros somos recíprocos y retribuimos bien al empleado a pesar de ser una empresa mediana.

En la visita in situ se pudo constatar que los empleados perciben el sueldo básico y en el caso que necesiten aumentar la jornada laboral existe una remuneración por sobre tiempo.

5. ¿Cree usted que las empresas necesitan una jerarquía estructurada para establecer un control interno? ¿Su empresa la tiene?

Si, el liderazgo en toda empresa es importante; es necesario tener un líder para tener una visión y plasmarla en una misión de la empresa. Sin embargo, nosotros no contamos con un organigrama que defina una cadena de mando.

En la visita in situ se pudo constatar que no existe un organigrama lo que genera desorganización en muchos casos ya que la jerarquía es necesaria para la unidad de dirección.

6. El interés de la organización debe primar ante el de uno de sus miembros. ¿Es impartido esto en su empresa?

Existe interés organizacional, el personal está comprometido con la empresa. Sin embargo, en toda compañía está presente el interés propio.

En la visita in situ se pudo constatar que el interés personal prima sobre el interés de la organización es por ello también la inestabilidad laboral.

7. ¿Es importante la equidad en el trato del personal? ¿Es usted equitativo?

Si es importante y tratamos de ser equitativos porque la igualdad debe primar en todo aspecto para que el empleado se sienta bien.

En la visita in situ se pudo constatar que los jefes y directivos tratan a todos por igual, sin diferencias significativas.

8. ¿Considera importante la iniciativa para conseguir el éxito en una empresa? ¿Es inspirada entre su personal?

Consideramos que la iniciativa si influye en el éxito pero nosotros no la promovemos entre nuestro personal. No existe ninguna charla de motivación.

En la visita in situ se pudo constatar que pocos empleados tienen iniciativa propia, la mayoría trabajaba mecánicamente ya que esta no era fomentada en la empresa.

**9. ¿Cree usted que la unión hace la fuerza en una organización?
¿Qué medidas se llevan a cabo para promoverla?**

Si es importante, debe existir unión para que existan buenos resultados, el trabajo en equipo es un factor determinante pero no realizamos actividades de incorporación que la fomenten.

En la visita in situ se pudo constatar que existe un nivel de unión aceptable, los empleados se intentan ayudar entre sí.

10.El personal dirigente de las empresas prosperas es estable. ¿El suyo lo es?

Generalmente en el personal joven existe alta rotación del personal. No existen procesos de inducción para capacitar a los trabajadores nuevos por lo que este no podrá desempeñar sus tareas al máximo.

En la visita in situ se pudo constatar que no existe estabilidad en el trabajo de las personas que trabajan en la empresa, debido a que muchos de los empleados tienen una contratación de pocos meses, dependiendo de la demanda en la empresa.

2.2. Análisis de la Entrevista

Para realizar un análisis cualitativo de la entrevista, fue necesario realizar una sistematización mediante la utilización de matrices comparativas que permitan evaluar las características de la empresa, considerando los 14 principios de Fayol. Para tal efecto, se determinó una calificación que se realizó en base a la entrevista y visita in situ, lo que permitió tener una visión clara sobre cada punto contemplado en el sistema de control. La puntuación

se realizó del 1-5 considerando la escala Likert, la misma que se detalla a continuación.

- 1 Muy mala
- 2 Mala
- 3 Regular
- 4 Buena
- 5 Muy buena

Tabla 3. Matriz de sistematización de entrevistas

Nº	Sistema de control	Textiles del litoral S.A.	Digentex	Preluxteg	Promedio	Calificación
1	La división del trabajo	3	1	1	1,67	Mala
2	La autoridad	3	2	3	2,67	Regular
3	La disciplina	4	3	3	3,33	Regular
4	La unidad de mando	4	3	2	3,00	Regular
5	La unidad de dirección	2	2	3	2,33	Mala
6	La subordinación de los intereses particulares al interés general	3	3	2	2,67	Regular
7	La remuneración	3	2	4	3,00	Regular
8	La centralización	2	3	4	3,00	Regular
9	La jerarquización	3	2	1	2,00	Mala
10	El orden	2	4	2	2,67	Regular
11	La equidad	3	2	4	3,00	Regular
12	La estabilidad del personal	3	3	2	2,67	Regular
13	La iniciativa	1	1	1	1,00	Muy mala
14	La unión del personal	2	1	3	2,00	Mala
	Total	36	30	32		
	Promedio	2,77	2,31	2,46	2,50	

Fuente: Visita in situ y entrevistas realizadas
Elaborado por: Vega (2014)

1. División del trabajo - Mala

La carencia de este principio en la mediana empresa textil trae como consecuencia una mala administración de los recursos y por ende cuantiosas pérdidas monetarias. Al existir una división por trabajo “mala”, por

un lado genera sobrecarga laboral que tiende a cansancio, errores involuntarios por funciones no definidas o por falta de capacitación, entre otros; y por otro lado genera subcarga laboral que desencadena en mediocridad, conformismo, falta de motivación, etc. para el empleado.

Es necesario implementar instrumentos para medir el rendimiento y el tiempo en que se ejecuta cada tarea, este tipo de control generará eficiencia y aumento en la producción, desarrollo de destrezas en los empleados, ahorro de tiempo entre tareas, invención y uso de instrumentos que faciliten y agilicen el trabajo realizado, aumento de capital, etc.

2. Autoridad – Regular

La mediana empresa textil “regularmente” cuenta con una autoridad digna de respeto y admiración que a la vez sea un ejemplo para sus subordinados. Esto es un grave problema ya que uno de los motores de la gestión eficaz es la presencia de una autoridad ejemplar en la compañía, la cual debe ser capaz de mandar y ser obedecida por sus subordinados. Altos mandos requieren grandes responsabilidades que aseguren el éxito de la organización, en base a la toma de decisiones acertadas.

3. Disciplina - Regular

La disciplina “regularmente” es uno de los aspectos que prima en las medianas empresas textiles. Una organización manejada bajo un marco de disciplina influirá en la moral de los empleados, en la productividad y en la rentabilidad de la compañía. El respeto y la obediencia deben ser impartidos de tal manera que exista un buen ambiente laboral en la mediana empresa textil. Es necesario reducir el grado de impuntualidad y las faltas sin justificación en el personal.

4. Unidad de mando - Regular

Uno de los problemas que “regularmente” enfrenta la mediana empresa textil es la dualidad de mando debido a que la mayoría son compañías

familiares. Esto provoca confusión en el personal al no estar delimitadas las funciones y atribuciones de cada directivo. La clave para evitar estos conflictos y malos entendidos es la unidad de mando, es decir que para la ejecución de una tarea, el trabajador debe recibir órdenes de un solo superior.

5. Unidad de Dirección - Mala

La mediana empresa textil a pesar de tener bien establecidas sus metas tiene una “mala” unidad de dirección ya que al existir falencias en la comunicación, estas no son impartidas entre todos sus miembros. Para que la organización tenga éxito debe tener una unidad de mando para cada plan de operaciones, que estén a su vez enfocados al mismo fin. Todo el personal debe trabajar en busca de un mismo objetivo ya que direcciones ambiguas generan pérdidas cuantiosas.

6. Subordinación del interés particular al interés general – Regular

Cuando los trabajadores se ven influenciados por pasiones humanas, el interés personal supera al general. Esto es un problema grave en la mediana empresa textil debido a que “regularmente” los trabajadores velan por el interés propio. Para sobrellevarlo, la organización debe fomentar la identidad en sus subordinados, debe generar satisfacción laboral y sobre todo tener un jefe ejemplar que imparta su buen ejemplo y dirija el personal.

7. Remuneración del personal - Regular

En la mediana empresa textil “regularmente” existe inconformidad con el sueldo que se recibe a cambio de las labores que se desempeñan, además de que el personal manifiesta que las horas extras trabajadas no son reconocidas. La paga es y será el mejor motivador para el empleado por lo que es necesario que la organización otorgue un pago justo y equitativo que genere satisfacción tanto al empleador como al empleado. La remuneración pagada por tiempos, por resultados, por tareas o por producción es uno de

los métodos que puede implementar la mediana empresa para estimular al trabajador ya que una de las razones de insatisfacción es el aumento de horas en la jornada laboral regular, sin remuneración adicional.

8. La centralización - Regular

La empresa mediana textil debe hallar su límite favorable de acuerdo a su tamaño y una vez definido se enfocará en la centralización o descentralización de la organización. En el caso de las medianas empresas textiles no existe una extensa escala jerárquica por lo que “regularmente” tiende más a la centralización.

9. La jerarquía – Mala

La jerarquía es la cadena de mando que establece funciones y determina responsabilidades en cada área del trabajo. Las empresas medianas textiles, a pesar de poseer un organigrama que delimite las funciones de cada directivo, este muy pocas veces es respetado por lo que la jerarquía es considerada como “mala”. Generalmente las medianas empresas como es el caso de Textiles del Litoral S.A, tienden a ser familiares; esto conlleva a problemas por dualidad de mando y por funciones no definidas que crean conflictos entre los miembros de la organización, lo que repercute en el clima, en el desempeño laboral y por ende en la eficiencia de la empresa.

10.El orden - Regular

Las empresas medianas textiles “regularmente” implementan tanto el orden material como el social. La afirmación “cada cosa en su lugar” es el medio perfecto para evitar la pérdida del objeto a la vez que ahorre tiempo en la realización de una tarea específica. El orden social permitirá que cada agente se encuentre en el lugar perfecto de tal manera que pueda desempeñar al máximo sus labores. Para una buena organización y un buen

reclutamiento es necesario que se conozcan a fondo las necesidades y los recursos sociales de cada empresa.

11.La equidad - Regular

La equidad “regularmente” es impartida en la mediana empresa textil; el buen trato al personal es vital en el éxito de la organización ya que la fuerza laboral es el motor. La igualdad, la justicia, la benevolencia, etc. deben ser impartidas en todos los niveles jerárquicos.

12.La estabilidad del personal - Regular

Las empresas medianas textiles “regularmente” capacitan al personal para que desempeñen sus actividades al máximo, por lo que estos deben realizar un esfuerzo adicional para efectuarlas. La inestabilidad laboral es uno de los mayores problemas de la mediana y para sobrellevarla debe enfocar parte de sus recursos en capacitación continua para que cada persona tenga las aptitudes necesarias para el cargo que ocupa.

El personal que dirige las empresas exitosas es aquel que es estable y capaz; sin embargo, hay ocasiones en el que cambio del personal es inevitable: la edad, la enfermedad, el retiro o la muerte son algunos de estos factores.

13.La iniciativa – Muy Mala

La iniciativa es “muy mala” en la mediana empresa textil, a pesar de ser el más grande estimulante en la consecución del éxito. Esto limita las capacidades de todo trabajador ya que no se explota al máximo cada recurso social. Un empleado motivado constantemente se llena de iniciativa para desempeñar al máximo sus labores.

14. La unión del personal - Mala

La mediana empresa textil tiene una “mala” unión del personal; es necesario que la organización utilice las facultades de todos para tener éxito en el mercado y de la misma manera recompense el esfuerzo realizado por cada miembro para generar un ambiente de satisfacción mutua.

De acuerdo al análisis cuantitativo de las tres empresas del sector textil, Textiles del Litoral tiene mejores niveles de control y mediante un análisis global las 3 empresas tienen una calificación de 2,50, es decir un sistema de control malo-regular, por lo tanto deficiente que limita su desarrollo.

Dentro de los puntos analizados se pueden considerar como nudos críticos los promedios más bajos que incluyen:

- La iniciativa del personal, calificada con promedio 1, que es completamente limitada, no tanto por la capacidad del equipo sino por la falta de motivación y aceptación a las ideas dadas.
- La división del trabajo, calificada con promedio 1.67 debido a la incipiente implementación de métodos que reduzcan tiempos entre tareas y limiten el esfuerzo realizado en desarrollar las mismas.

Una gestión eficaz de todos los recursos es el resultado de la implantación de un sistema de control que incluya los 14 principios de administración de Fayol; los mismos que incidirán positivamente en el clima organizacional, el desempeño laboral y por ende en las ganancias a futuro generadas gracias a este control.

Con el desarrollo de este capítulo se pudo determinar que los sistemas de control implementados en estas empresas son incipientes y no cumplen las expectativas de una gestión eficaz de recursos. Con ello se ratifica nuevamente que la escasa aplicación de los sistemas de control interno y

clima organizacional inciden negativamente en el desempeño laboral y afectan la economía de las empresas de las medianas del sector textil de Guayaquil.

CAPÍTULO III

El Clima Organizacional en la Mediana Empresa

Para determinar si lo analizado en el capítulo 2, referente a la escasa implementación de un sistema control, repercute de igual manera en el clima organizacional de las medianas empresas del sector textil, se procedió a utilizar como instrumento de investigación las encuestas, realizadas en base a un cuestionario formulado según las teorías de Chiavenato y Herzberg.

Según la población total de trabajadores de las 3 empresas: se tomó una muestra $n=40$ y a su vez se realizó una afijación proporcional quedando la muestra repartida: Textiles del Litoral (Estrato 1) = 18, Digentex (Estrato 2) = 9 Preluxteg S.A. (Estrato 3) = 13.

Una vez recopilada la información de campo, se realizó el análisis e interpretación correspondiente, mediante la tabulación de datos, estableciendo el estimador estadístico de la **proporción**.

3.1. Análisis de Cuestionarios

La encuesta está segmentada en seis aspectos, estos son:

- a) Sobre el trabajo
- b) Sobre las condiciones de trabajo
- c) Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo
- d) Sobre Motivación
- e) Sobre la organización

La escala utilizada es del 1 al 5 (dónde 5=siempre, 4=casi siempre, 3=algunas veces, 2=muy pocas veces, 1=nunca y NA (No Aplica) en los casos que se considere

3.1.1. Sobre mi Trabajo

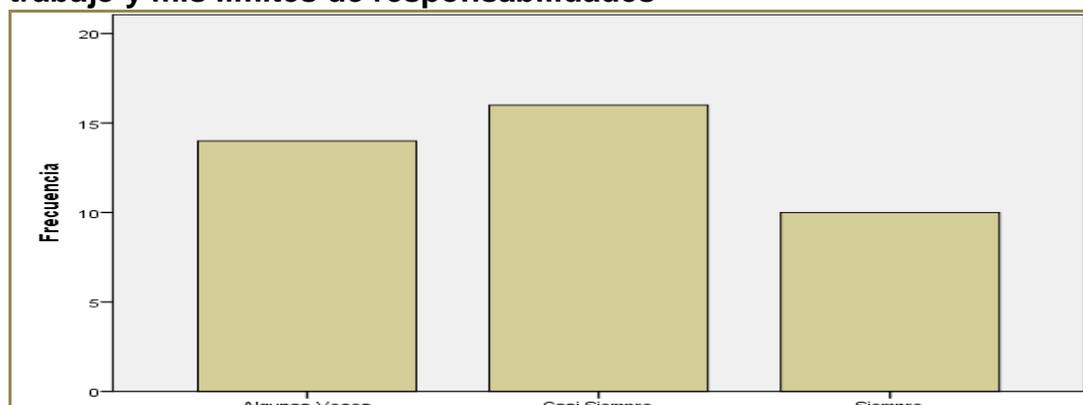
Conocimiento del Cargo

Tabla 4. Están definidas claramente las funciones de mi puesto de trabajo y mis límites de responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	14	35,0	35,0	35,0
	Casi Siempre	16	40,0	40,0	75,0
	Siempre	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 1. Están definidas claramente las funciones de mi puesto de trabajo y mis límites de responsabilidades



Fuente: Encuestas realizadas los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Una de las variables que se consideró viable en el análisis es las funciones específicas que desempeña un trabajador en su cargo. Por un lado, el 25% de los empleados manifiesta que “siempre” sus funciones están claramente definidas; sin embargo, en un porcentaje más elevado, es decir el 40% de los trabajadores manifiestan que “casi siempre” las funciones no están establecidas a cabalidad.

Esto permite inferir que en su mayoría el funcionario está sometido de manera permanente a asumir diversos roles que se presenten en su diario vivir. Como consecuencia a ello existen falencias ya sea de forma o de fondo que no le permiten cumplir 100% con el perfil de sus funciones. Se sugiere entonces de que en lo posible, las funciones de cada trabajador estén claramente establecidas en reglamentos o estatutos.

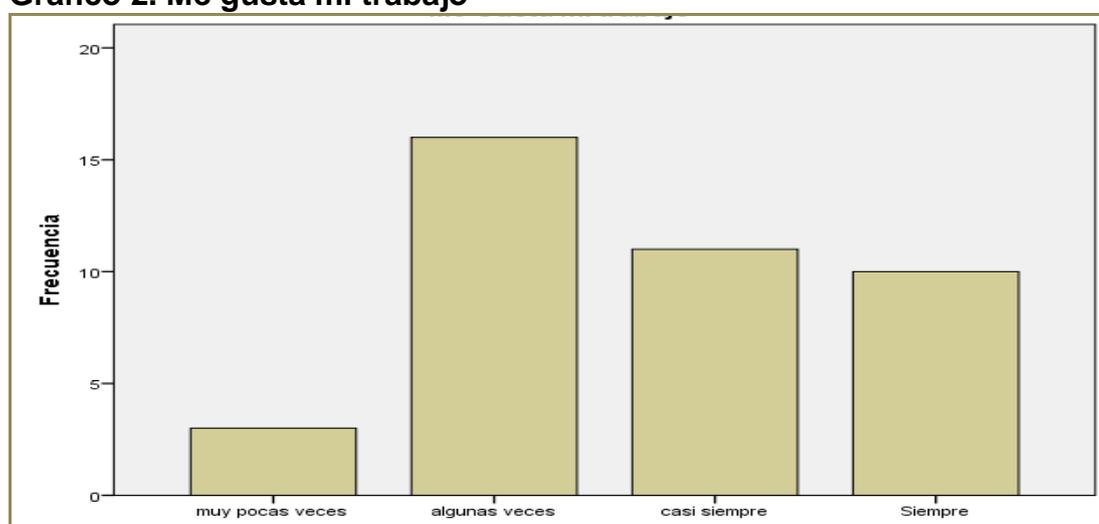
Satisfacción laboral

Tabla 5. Me gusta mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	3	7,5	7,5	7,5
	Algunas veces	16	40,0	40,0	47,5
	Casi siempre	11	27,5	27,5	75,0
	Siempre	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 2. Me gusta mi trabajo



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Otra variable que se ha considerado relevante se relaciona con la aceptación plena del trabajo que se ocupa. Mediante una correlación se puede determinar que a pesar de no estar bien definidas las funciones, el 40% de los trabajadores manifestó que “algunas veces” si les gusta su trabajo, seguido de un porcentaje menor del 26.8% que indica que “casi siempre” le gusta su trabajo. Por otro lado, solo el 7,3% está desconforme con su trabajo, por lo que se puede colegir que al no estar bien definidas las funciones se genera un margen de desconformidad a la satisfacción plena de su trabajo.

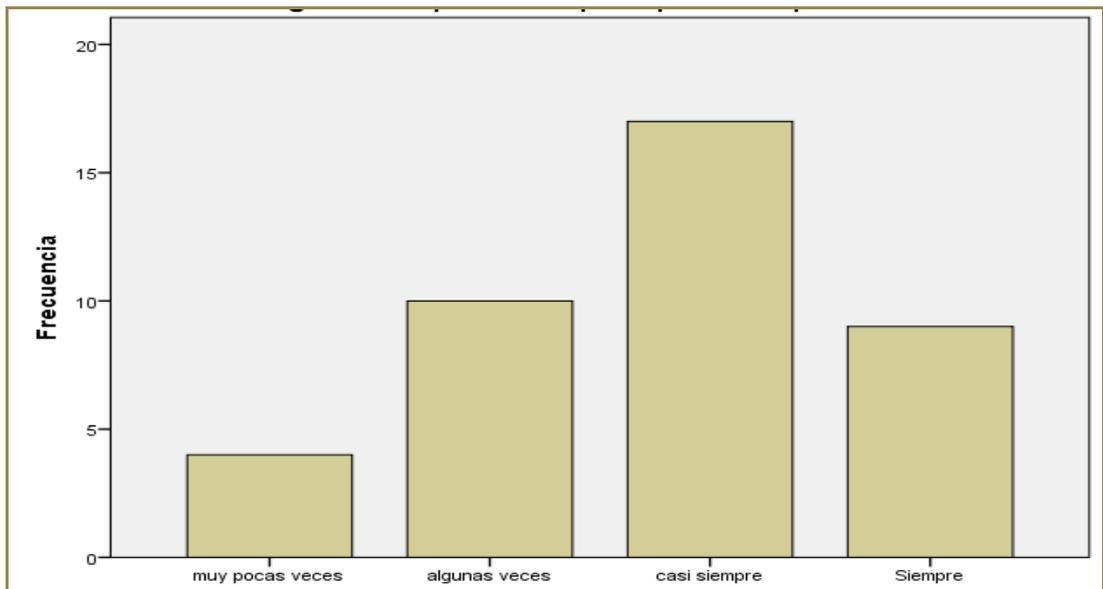
Adicionalmente la mayoría del personal no se encuentra satisfecho con respecto a las instalaciones de la empresa, esto incluye oficinas en mal estado, baños viejos, falta de áreas de recreación y descanso como comedores o cafeterías, etc., que no cumplen las expectativas del trabajador y no generan un ambiente laboral agradable.

Competencias / Aptitudes

Tabla 6. Tengo las competencias que el puesto requiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	4	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	10	25,0	25,0	35,0
	Casi siempre	17	42,5	42,5	77,5
	Siempre	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
 Elaborado por: Vega (2014)

Este indicador también se lo puede relacionar con los roles establecidos para cada trabajador ya que un empleado puede poseer las competencias aptas para un cargo en específico, pero al realizar varias funciones a la vez pueden existir errores involuntarios. Es por ello que el 25% manifestó que “algunas veces” no cuenta con todas las competencias que el cargo requiere.

Por otro lado, los trabajadores manifiestan en un 42,5% que “casi siempre” posee estas competencias; con esto se infiere que el 57.5% no siempre domina todas las habilidades y destrezas que el cargo amerita por lo que son necesarias capacitaciones que aseguren el desempeño eficaz del personal. Ninguna empresa mediana se interesa en realizar capacitaciones continuas o cursos de inducción, mediante los cuales el trabajador se pueda sentir preparado y seguro de las funciones que va a desempeñar en el cargo asignado.

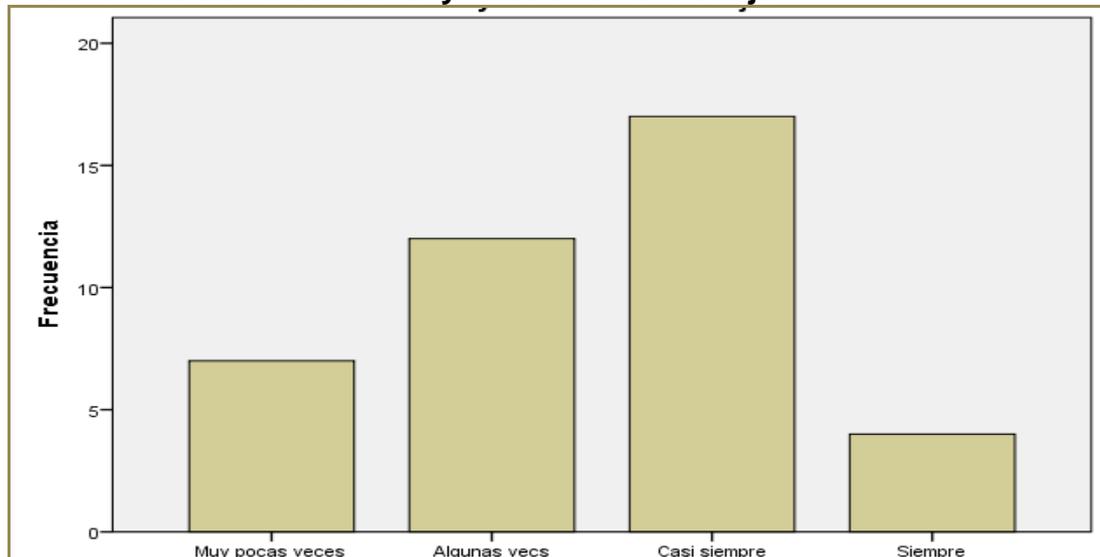
Cantidad de Trabajo

Tabla 7. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	7	17,5	17,5	17,5
	Algunas veces	12	30,0	30,0	47,5
	Casi siempre	17	42,5	42,5	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 3. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Con un 42.5%, “casi siempre” los trabajadores realizan un esfuerzo adicional para cumplir sus roles, esto corrobora el análisis de funciones no definidas, afectando el desempeño del empleado ya que al tratar de acaparar varios roles, su rendimiento y su eficiencia no es la misma. Son “muy pocas veces” con un 17,5% que el trabajador se limita a una tarea que no requiera de tanta laboriosidad.

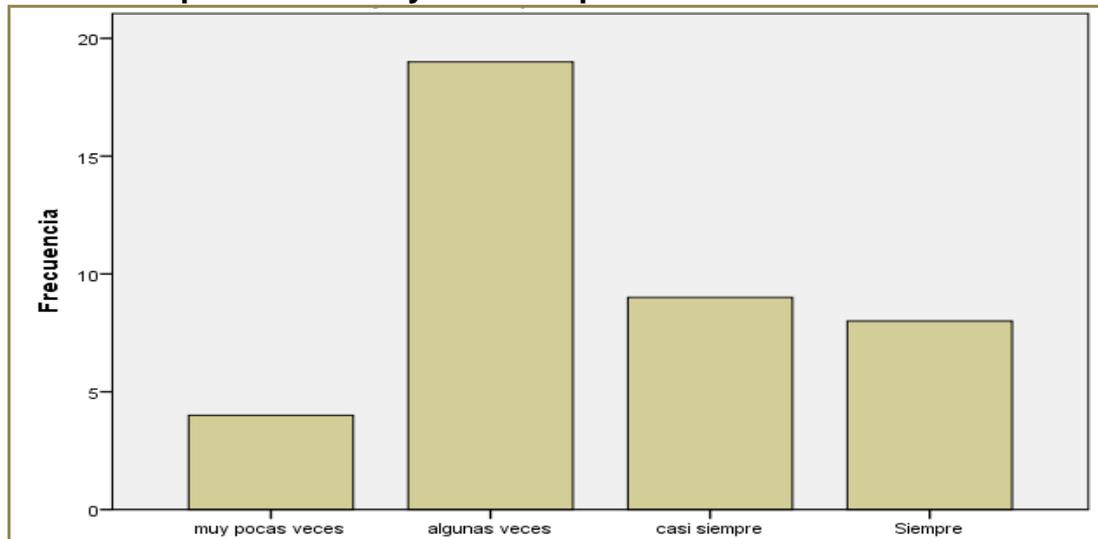
Remuneración

Tabla 8. Los salarios de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	4	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	19	47,5	47,5	57,5
	Casi siempre	9	22,5	22,5	80,0
	Siempre	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 4. Los salarios de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

El ser humano siempre tiende a pensar que da más de lo que recibe y no en el grado de profesionalismo que el puesto exige. Es importante destacar que una empresa mediana no está en la capacidad de otorgar sueldos elevados y que generalmente se limitan a pagar lo que el Gobierno estipula como salario mínimo vital, muy independientemente de las funciones que realicen los trabajadores.

Es este caso en particular, se refleja una clara insatisfacción monetaria ya un 47.5% manifiesta que “algunas veces” existe un desequilibrio; según Herzberg uno de los factores de higiene que motiva al empleado es el salario, el cual debe ser equitativo a las funciones que desempeña en la empresa. Fayol también recalca la importancia de una remuneración justa en sus principios básicos de una administración eficaz.

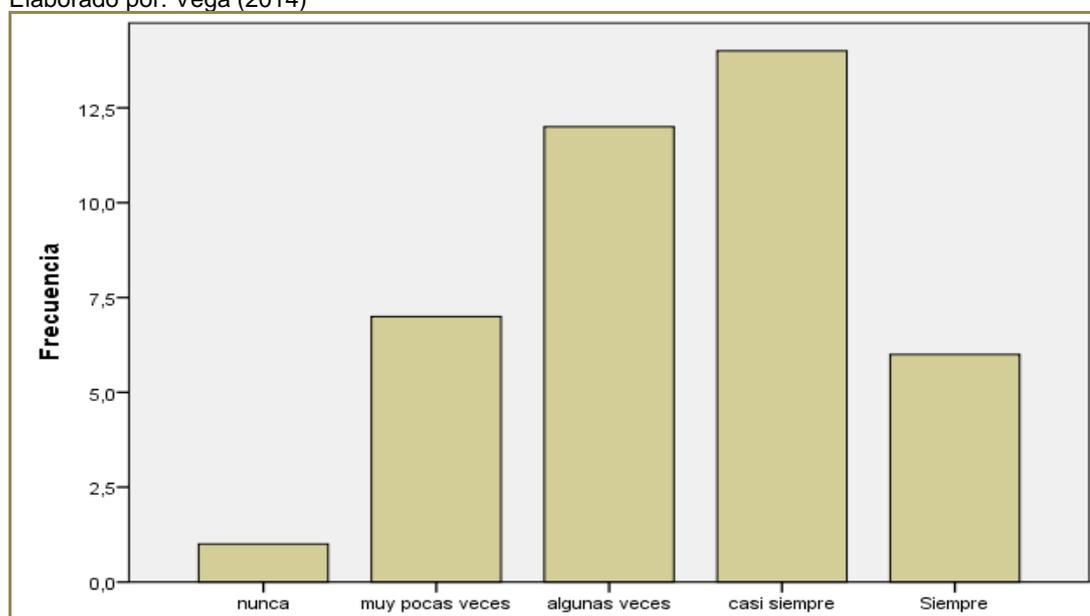
Ambiente laboral

3.1.2. Sobre las condiciones de trabajo

Tabla 9. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,5	2,5	2,5
	Muy pocas veces	7	17,5	17,5	20,0
	Algunas veces	12	30,0	30,0	50,0
	Casi siempre	14	35,0	35,0	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados

Elaborado por: Vega (2014)

Este indicador se refiere a aspectos concretos de infraestructura, ubicación geográfica del negocio, facilidad de transporte, ambiente físico, entre otros que pueden influir en desempeño de una persona.

Es así que un 35% considera que “casi siempre” el área de trabajo es idónea para desempeñar la tarea encomendada y en un menor porcentaje “siempre” con un 15% considera tener una distribución apta acorde a su cargo.

La importancia de propiciar y mantener un buen clima laboral es un factor de higiene, que según Herzberg influye sustancialmente en la satisfacción y por ende en la productividad de los trabajadores, lo cual en la empresa textil específicamente, incide en gran cantidad por ser parte de una industria manufacturera.

Relaciones humanas

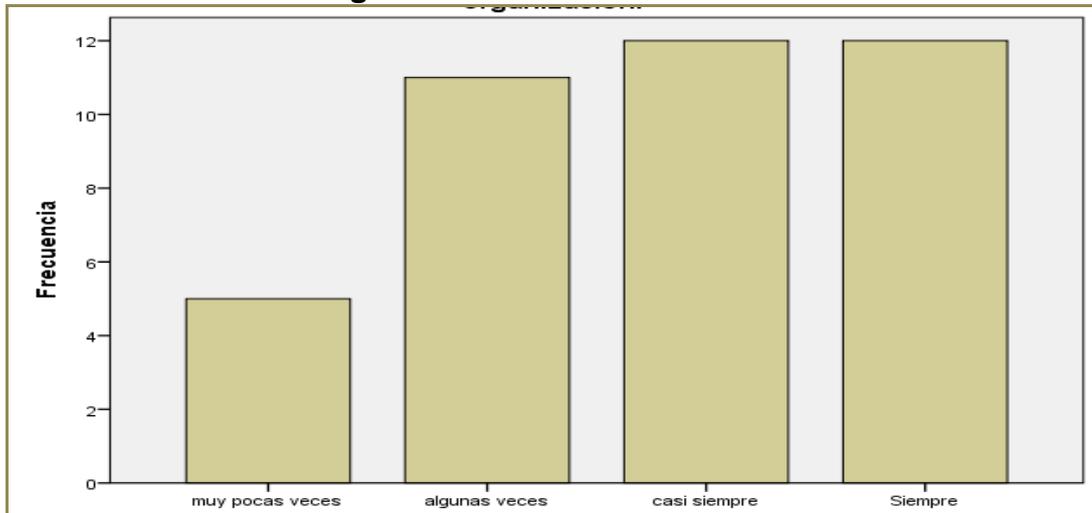
3.1.3. Relaciones interpersonales

Tabla 10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	5	12,5	12,5	12,5
	Algunas veces	11	27,5	27,5	40,0
	Casi siempre	12	30,0	30,0	70,0
	Siempre	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 5. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización.



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales en toda organización ya que influye en el desempeño laboral. En este caso, “siempre” y “casi siempre” con un 30%, manifiestan que existe una relación satisfactoria en el ambiente laboral lo que es aceptable. Para Herzberg, las relaciones interpersonales son consideradas como un factor higiénico extrínseco que influye en el desempeño de un empleo.

Según Fayol, en su teoría sobre principios básicos de la administración relata que para que exista unión entre el personal es necesario que también existan buenas relaciones interpersonales y de disciplina entre sus miembros.

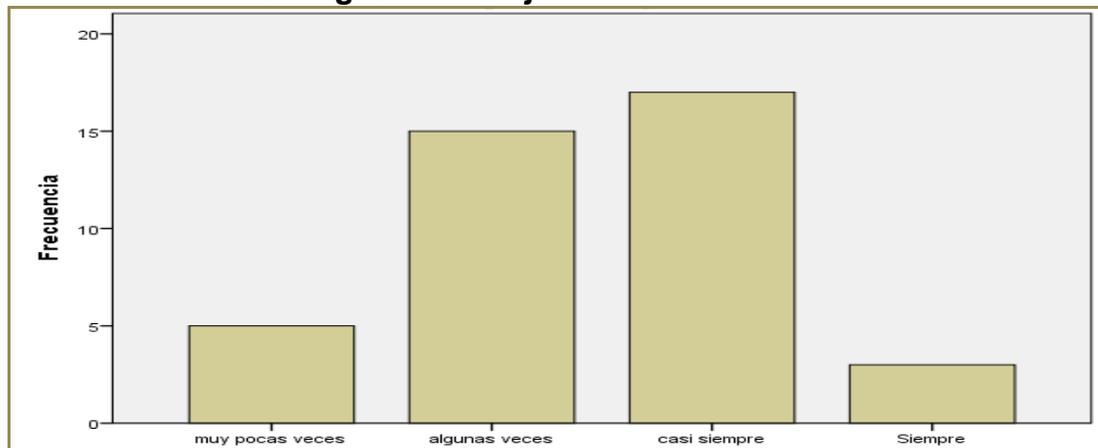
Equidad

Tabla 11. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	5	12,5	12,5	12,5
	Algunas veces	15	37,5	37,5	50,0
	Casi siempre	17	42,5	42,5	92,5
	Siempre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 6. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Este indicador refleja que “casi siempre” con un 42.5%, el empleado siente que no existe equidad de carga laboral entre sus compañeros. Por un lado, la subcarga laboral tiene directa relación con la motivación como lo mencionado por Herzberg, quien afirma que el trabajo debe ser relevante y significativo para la persona. Por otro lado, cuando la carga laboral es excesiva se produce un mal desempeño e insatisfacción laboral, lo que ocasiona rotación del personal, porque el trabajador busca mejores oportunidades de empleo.

Es de vital importancia que existan métodos de trabajo mediante el estudio detallado de movimientos que permitan medir el trabajo por persona como lo detalla Fayol en la administración científica. Todo esto conlleva a una eficiencia laboral que genera mayores ganancias a la empresa

3.1.4. Sobre Liderazgo

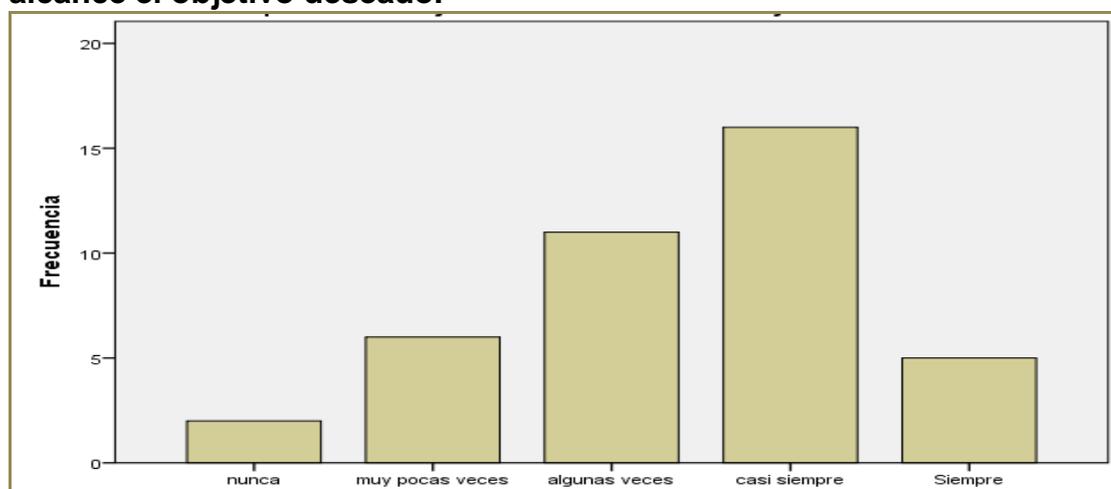
Reconocimiento

Tabla 12. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	5,0	5,0	5,0
	Muy pocas veces	6	15,0	15,0	20,0
	Algunas veces	11	27,5	27,5	47,5
	Casi siempre	16	40,0	40,0	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 7. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Un 40% “casi siempre” manifiesta que siente apoyo de su jefe así sea en situaciones adversas; una relación de convivencia, de retroalimentación, de apreciación del trabajo realizado, entre otros aspectos motiva al trabajador a realizar mejor sus tareas, lo que a su vez trae satisfacción.

Por otro lado, el 5% “nunca” se ve motivado, apoyado o valorado por su jefe, situación que repercute negativamente a la empresa ya que el jefe debe ser el líder y la guía que promueva el desarrollo sostenible de la empresa. El tener una buena relación con el jefe es un factor higiénico extrínseco de Herzberg que va a influir en la motivación del empleado.

3.1.5. Sobre la organización

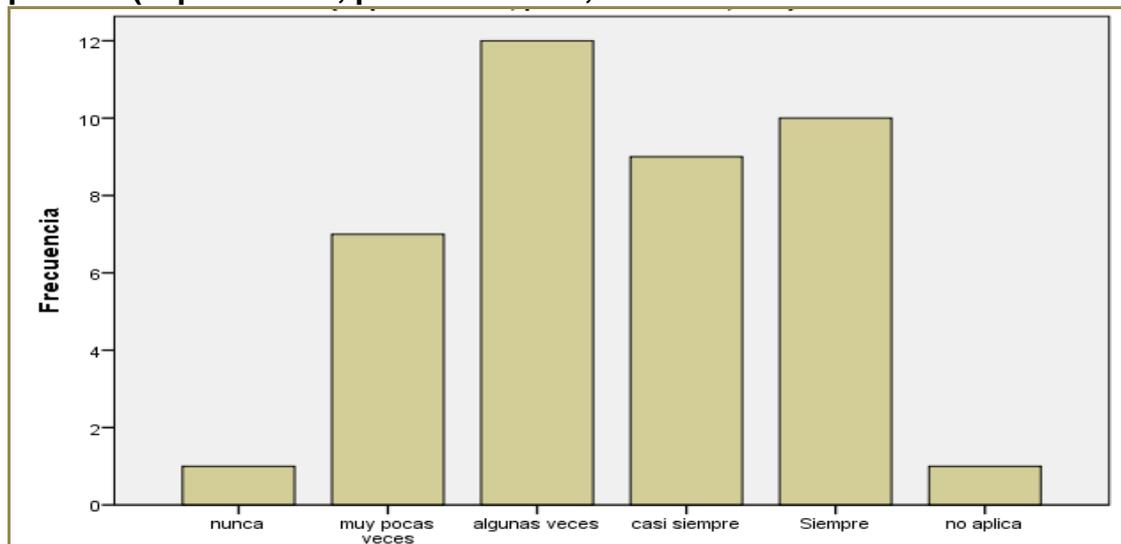
Capacidad de Realización

Tabla 13. La Dirección se interesa por mi futuro al definir el desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,5	2,5	2,5
	Muy pocas veces	7	17,5	17,5	20,0
	Algunas veces	12	30,0	30,0	50,0
	Casi siempre	9	22,5	22,5	72,5
	Siempre	10	25,0	25,0	97,5
	No aplica	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 8. La Dirección se interesa por mi futuro al definir el desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

En las medianas empresas se puede determinar que “algunas veces” con el 30%, la dirección se interesa por la realización del empleado, situación que repercute en la satisfacción laboral y en el aporte que puede otorgar la persona a la empresa al no estar plenamente capacitada para el cargo que ocupa.

Según Fayol, la medición del trabajo no involucra únicamente las tareas realizadas, sino también las necesidades de capacitación; es por ello que hoy en día toda empresa capacita a sus empleados, no solo al ingresar sino a lo largo de su recorrido. El objeto principal es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que estos aporten en el incremento de la productividad.

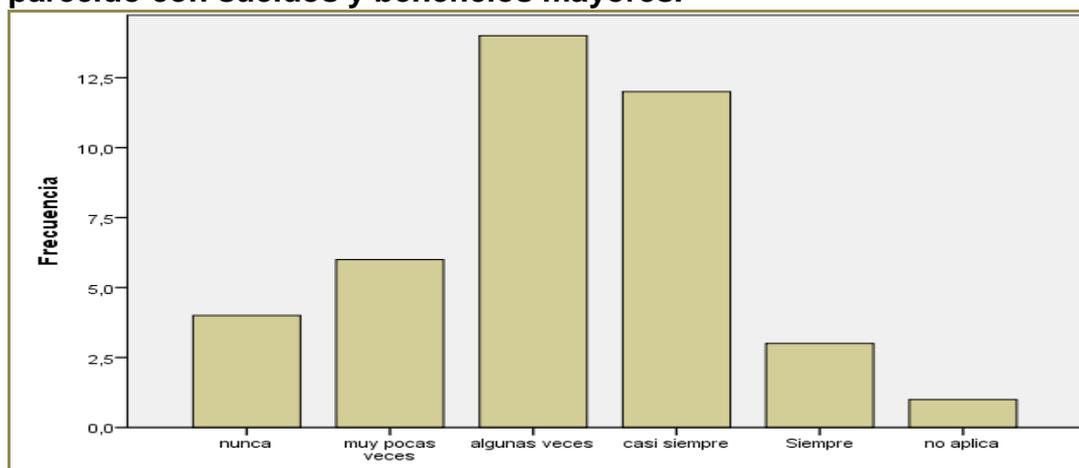
Estabilidad del Personal / Lealtad

Tabla 14. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	10,0	10,0	10,0
	Muy pocas veces	6	15,0	15,0	25,0
	Algunas veces	14	35,0	35,0	60,0
	Casi siempre	12	30,0	30,0	90,0
	Siempre	3	7,5	7,5	97,5
	No aplica	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 9. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.



Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Con un porcentaje del 35%, los trabajadores “algunas veces” no se irían de su empresa así los beneficios y sueldos sean mayores. Esto refleja el grado de lealtad que el trabajador tiene hacia la empresa, que en este caso es bajo.

La lealtad es una virtud que se debe propiciar en toda compañía para garantizar su consolidación, crecimiento y para que exista un ambiente de gratitud institucional.

Los empleados muestran deslealtad a la empresa cuando sienten que esta no es recíproca o no les recompensa y reconoce su trabajo. Esta falta de motivación conduce a la falta de compromiso con la compañía. Según Fayol, la inestabilidad laboral es un problema inevitable que toda empresa debe enfrentar ya sea por la edad, enfermedad, muerte, etc., lo que sí se puede evitar es la rotación de personal por falta de capacitación y por insatisfacción.

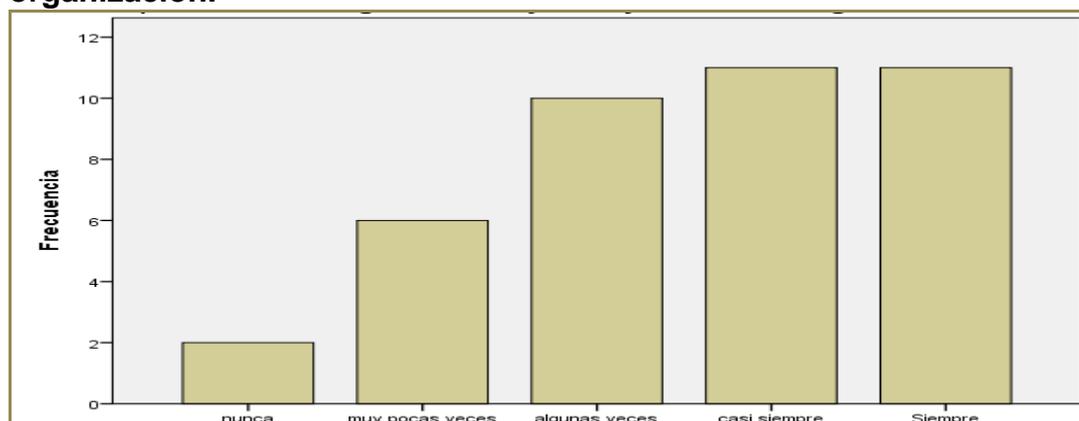
Motivación

Tabla 15. Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	5,0	5,0	5,0
	Muy pocas veces	6	15,0	15,0	20,0
	Algunas veces	10	25,0	25,0	45,0
	Casi siempre	11	27,5	27,5	72,5
	Siempre	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Gráfico 10. Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.



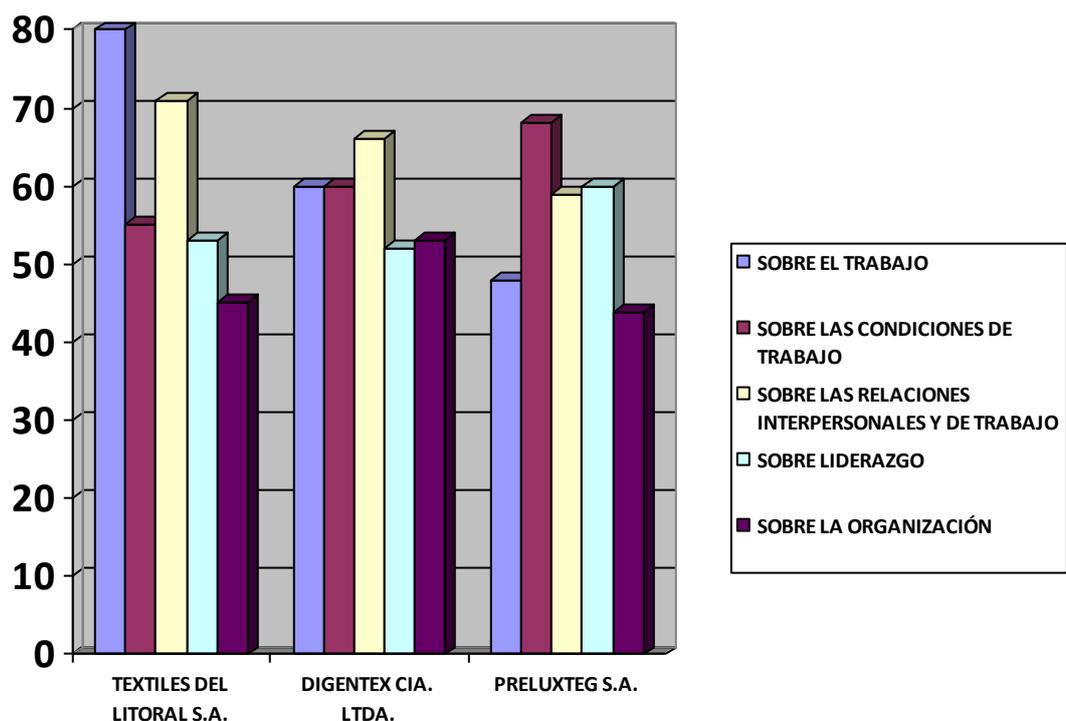
Fuente: Encuestas realizadas a los empleados
Elaborado por: Vega (2014)

Los resultados arrojan que existe un grado de reconocimiento del 27.5% entre “casi siempre” y “siempre”. Herzberg destaca dentro de sus factores higiénicos que el apelar a premios e incentivos salariales, inclusive el incentivo por recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa) según las tareas encomendadas, es un gran estimulante y motivador para el trabajador. Al existir un 72.5% de desmotivación mediante incentivos, se refleja la carencia de estímulos hacia el empleado para que promueva por ejemplo, el aumento de la productividad de la empresa.

3.2. Resultados por empresa

Textiles del Litoral (Estrato 1) = 18, Digentex (Estrato 2) = 9 Preluxteg S.A. (Estrato 3) = 13.

Gráfico 11: Resultados por empresa



3.3. Matriz de resultados

Para la siguiente matriz se ha considerado el mayor porcentaje de las respuestas dadas por los empleados de las empresas estudiadas, el mismo que se califica considerando la escala Likert, la misma que se detalla a continuación:

1	Muy mala
2	Mala
3	Regular
4	Buena
5	Muy buena

Nº	Clima organizacional	Promedio	Calificación
1	Conocimiento del cargo	4	Buena
2	Satisfacción laboral	3	Regular
3	Cantidad de Trabajo	4	Buena
4	Remuneración	3	Regular
5	Distribución	4	Buena
6	Relaciones interpersonales	4	Buena
7	Motivación	4	Buena
8	La Organización	3	Regular
	Promedio	3,62	

Fuente: Resultados de las encuestas
Elaborado por: Vega, 2014

Como se puede observar en la matriz de sistematización de los resultados de las encuesta sobre el clima laboral, en promedio, existe un “buen” clima laboral; sin embargo, existen puntos débiles que se pueden fortalecer mediante la implementación de mejoras.

CAPÍTULO IV

Propuesta de mejoras al sistema de control y clima organizacional para ser implementado en las medianas empresas textiles de Guayaquil

4.1. Introducción

En base a un estudio realizado en los 3 capítulos anteriores, mediante los cuales se determinó el número de empresas medianas textiles de Guayaquil y se analizó el sistema de control y clima organizacional implementados, se pudo determinar que existen falencias en los mismos. Esta carencia o inadecuada implementación de sistemas repercute negativamente en las empresas al no haber un gestionamiento adecuado de los procesos o al contratar mano de obra no calificada, lo que conduce a cuantiosas pérdidas monetarias, mal reconocimiento en el mercado, falta de competitividad, etc.

Las empresas medianas no cuentan con un sistema de control adecuado debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, por lo que el crecimiento y la trascendencia de la empresa suele limitarse a la capacidad del fundador, no poseen manuales de procedimientos, existe falta de confianza, no existen mandos medios, motivación al empleado, etc.

A su vez la mayoría de empresas medianas se resiste a los cambios culturales propios de los avances tecnológicos que hoy en día enfrentan todas las sociedades. Esto repercute visiblemente las relaciones interpersonales entre sus miembros y el crecimiento de la empresa, ya que el presente de la comunicación está dominado por la cultura informática en tiempo real.

La mediana empresa textil presenta numerosas falencias en los principios básicos sobre los cuales se desarrolla un sistema de control. La división por trabajo no está definida por lo que los recursos no son usados adecuadamente. Esto desencadena en pérdida de tiempo, esfuerzos adicionales, errores involuntarios por falta de capacitación, etc. También no existe ningún tipo de motivación ni iniciativa laboral de los empleadores hacia los empleados lo cual afecta visiblemente el desempeño laboral.

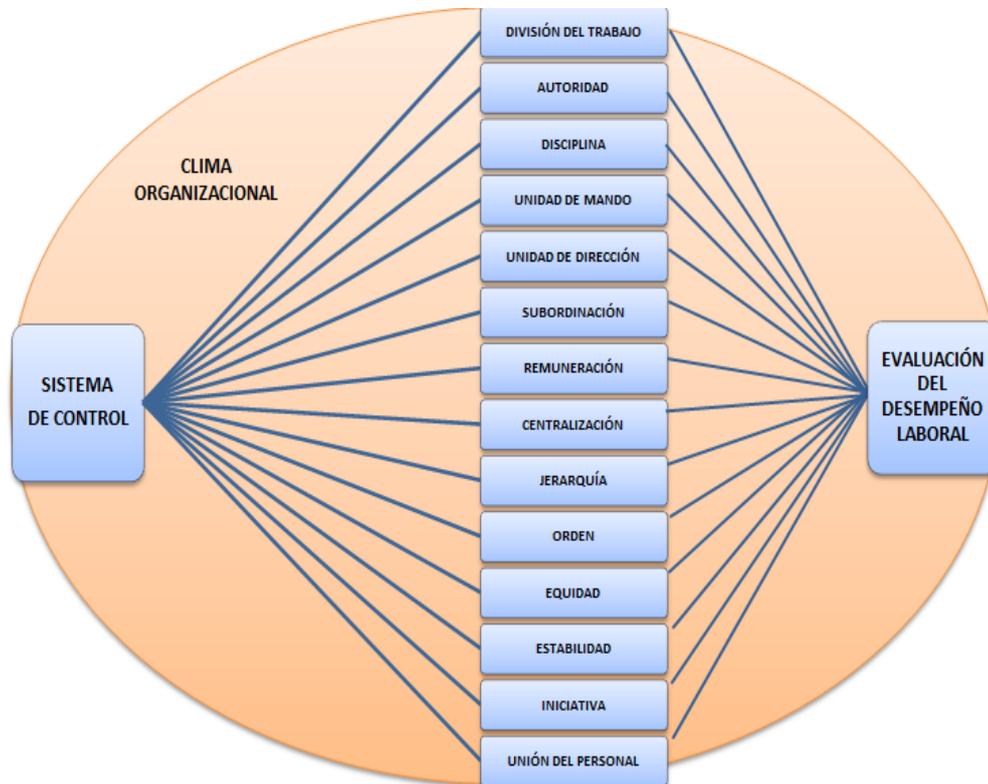
El personal de la mediana empresa manifiesta también que no existe un equilibrio entre su sueldo y las actividades que desempeña; esto es consecuencia de las funciones no definidas que genera insatisfacción.

El orden social y material es otro de los aspectos que la mediana empresa no toma en cuenta. Esto es vital para evitar la pérdida de tiempo y gestionar eficazmente todos los recursos.

El control es de vital importancia y debe ser implementado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera que asegure la efectividad y eficiencia de sus procesos, generando mayor rentabilidad y crecimiento de la misma en el mercado.

Por estas y otras razones es necesario que se implementen mejoras en el sistema de control de manera que mejore el clima laboral, el desempeño del personal y la economía de la mediana empresa textil.

Gráfico 12: Sistema de control



4.2. Ciclo de Deming para la mejora gradual de los procesos mediante la implementación de una matriz de acción:

La gestión de problemas siguiendo el ciclo de la dirección de una mejora, comprender 4 fases:

1. Planificar

- Realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa para determinar sus necesidades y los aspectos que requieren mejoras. Esto se lo realizó a través de los diferentes instrumentos de investigación: encuestas, entrevistas y visitas in situ.

- Fijar el plan de mejora o de acción que en este caso será una matriz de acción, tanto en el sistema de control como en el clima organizacional.
- Fijar objetivos y metas a alcanzar de acuerdo a las falencias encontradas.
- Establecer el alcance económico de la organización y de acuerdo a ello asignar un presupuesto a invertir en cada objetivo.
- Realizar un cronograma de actividades y establecer un periodo de cumplimiento.
- Comunicar la propuesta a los miembros de la organización
- Realizar un análisis de la viabilidad de la propuesta.

2. Hacer

Consiste en implantar el plan de mejora: Matriz de acción

- Formar un equipo de trabajo, el cual va tener por meta establecer las pautas para cumplir los objetivos planteados en la matriz.
- Adquirir los implementos necesarios para el cumplimiento de cada objetivo.
- Realizar todas las actividades planteadas.
- Recolección de datos y resultados para el análisis posterior.

3. Control

- Formar un comité de vigilancia y auditoria que controle y realice evaluaciones permanentes. La evaluación comprende la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas y en caso de que estos difieran se deberá analizar sus causas.
- Realizar retroalimentación de los resultados, los cuales deben ser comunicados a los directivos de la empresa, a fin de que estén informados respecto al grado de avance de las metas planteadas.

4. Ajustar

- Implementar medidas correctivas en caso de que los resultados difieran de lo programado, las cuales pueden consistir en cambios de los métodos a implementar, cambio en las metas, nuevas asignaciones o recortes de presupuesto, etc.
- Asegurar la estandarización y mantenimiento de las nuevas medidas establecidas.
- Planificar nuevas acciones en caso de los problemas persistan, buscando de forma continua nuevas alternativas de mejora.

4.3. Marco de construcción de la matriz de acción

La matriz de acción se construyó considerando los siguientes elementos que tienen que ser mejorados:

- En cuanto a los sistemas de control
- En cuanto a el clima organizacional

Dentro del sistema de control se toman todos los principios sostenidos en la entrevista que a continuación se reproducen.

Nº	Sistema de control	Promedio	Calificación
1	La división del trabajo	1,67	Mala
2	La autoridad	2,67	Regular
3	La disciplina	3,33	Regular
4	La unidad de mando	3,00	Regular
5	La unidad de dirección	2,33	Mala
6	La subordinación de los intereses particulares al interés general	2,67	Regular
7	La remuneración	3,00	Regular

8	La centralización	3,00	Regular
9	La jerarquización	2,00	Muy Pocas Veces
10	El orden	2,67	Regular
11	La equidad	3,00	Regular
12	La estabilidad del personal	2,67	Regular
13	La iniciativa	1,00	Muy mala
14	La unión del personal	2,00	Mala
	Promedio	2,50	

Fuente: Visita in situ y entrevistas realizadas
Elaborado por: Vega (2014)

Referente al clima organizacional se toman todos los elementos considerados en la encuesta que a continuación se expresan:

Nº	Clima organizacional	Promedio	Calificación
1	Conocimiento del cargo	4	Buena
2	Satisfacción laboral	3	Regular
3	Cantidad de Trabajo	4	Buena
4	Remuneración	3	Regular
5	Distribución	4	Buena
6	Relaciones interpersonales	4	Buena
7	Motivación	4	Buena
8	La Organización	3	Regular
	Promedio	3,62	

Fuente: resultados de las encuestas
Elaborado por: Vega, 2014

Sobre estos elementos, que en su mayoría tienen calificaciones críticas, se procederá a proponer métodos que mejoren los sistemas implementados mediante el uso de los siguientes parámetros:

- Objetivo
- Meta
- Indicador
- Evidencia
- Inversión

4.4. Matriz de acción

4.4.1. Sistema de control

Tabla 16. Matriz Sistema de Control

Nº	Principio	Escala/%	Calificación	Objetivo	Meta	Indicador	Evidencia	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	La división del trabajo	1,67	Mala	Realizar un manual de organización y funciones	100% de mejora del desempeño laboral, estableciendo funciones específicas	Porcentaje de tareas realizadas por tiempos	Reportes del total de tareas realizadas en la jornada laboral	\$11,000 Realización del organigrama e implementación.	5,000.00	4,500.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
2	La autoridad	2,67	Regular	Implementación de programas de liderazgo y dirección del personal	100% de jefes ejemplares para sus subordinados.	Porcentaje de mando y obediencia	Subordinados que cumplan las órdenes y ejecuten su trabajo de manera eficiente.	\$5,000 Programas de liderazgo	2,000.00	1,900.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
3	La disciplina	3,33	Regular	Implementar un sistema de control para eliminar la impuntualidad	El 90% del Personal llega puntual al trabajo.	Porcentaje de puntualidad	Reportes de asistencia del personal	\$2,000 Implementación del sistema de control Adquisición de un biométrico	200.00	150.00	100.00	100.00	100.00
4	La unidad de mando	3,00	Regular	Realizar un manual de mandos superiores	El 100% de los directivos cumple lo establecido en el manual y los subordinados reciben órdenes de un solo jefe.	Porcentaje de unidad de mando implementada en la empresa	Reportes sobre reducción de conflictos ocasionados por la dualidad de mando	\$1,000 Elaboración e implementación del manual	200.00	150.00	100.00	100.00	100.00
5	La unidad de dirección	2,33	Mala	Elaborar un plan de trabajo para crear identidad y compromiso con la empresa	El 100% de los empleados trabajan en pro de un mismo objetivo	Porcentaje de compromiso con la empresa	Reportes de metas cumplidas en cada periodo	\$2,000 Elaboración e implementación del plan de trabajo	1,000.00	900.00	800.00	800.00	800.00
6	La subordinación	2,67	Regular	Realizar la planificación	El 80% de los empleados	Porcentaje de empleados	Reportes económicos	\$5,000 Elaboración e	2,000.00	1,800.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00

	de los intereses particulares al interés general			estratégica de la empresa	hacen prevalecer el interés general de la institución sobre los intereses particulares	comprometidos con la organización	de la empresa	implementación del plan estratégico					
7	Remuneración	3	Regular	Pagar horas extra a los empleados	100% de los empleados reciben una remuneración justa acorde al tiempo trabajado	Porcentaje de horas extras pagadas	Roles de pagos de los empleados	\$2,000 Presupuesto para pago de horas extras	1,000.00	900.00	800.00	800.00	800.00
8	La centralización	3,00	Regular	Implementar un sistema de centralización	Centralizar al menos el 50% de acciones estratégicas	Porcentaje de centralización de la empresa	Reportes de relación de jerarquía	\$2,000 Implementación sistema	1,000.00	900.00	850.00	850.00	850.00
9	La jerarquización	2,00	Mala	Implementación de un organigrama que defina funciones	El 100% de los empleados Conocen y aplican la cadena de mando integral de la institución	Porcentaje de cumplimiento del cargo	Reportes sobre cumplimiento de la cadena de mando	\$5,400	3,000.00	2,800.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
10	Orden	2,67	Bueno	Programa de implementación del sistema 5'S orden y limpieza	Todos los departamentos estarán limpios y ordenados	Porcentaje de orden y limpieza	Reportes de ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.	\$5,000 Implementación sistema 5,S	2,500.00	2,300.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
11	Equidad	3	Regular	Manual para elaborar un plan de equidad en la empresa	100% de igualdad laboral	Porcentaje de equidad	Reportes de equidad a través de encuestas realizadas al personal.	\$2,000 Pago para elaboración del manual	1,000.00	900.00	850.00	850.00	850.00
12	La estabilidad del personal	2,67	Regular	Desarrollar un programa de estabilidad laboral	Disminución de un 30% en la rotación del personal	Porcentaje de rotación de personal	Registro de ingreso y salida permanente del personal en Dpto. de talento humano Programa de estabilidad	\$5,000 Desarrollo e implementación programa de estabilidad laboral	2,500.00	2,400.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00

							laboral (doc. Físico)						
13	La iniciativa	1,00	Muy Mala	Desarrollo de un plan de trabajo para la implementación de iniciativa	100% de Personal capaz de desarrollar ideas y métodos de trabajo más eficientes	Porcentaje de iniciativa	Resultados de la evaluación de desempeño	\$14,000 Desarrollo e implementación del plan.	6,000.00	5,500.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
14	La unión del personal	2,00	Mala	Desarrollar un cronograma de actividades que promuevan la unión del personal	100% de unión del personal	Porcentaje de unión del personal	Resultado parcial de la evolución de desempeño laboral	\$5,400 Desarrollo de actividades	2,500.00	2,400.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00
	Total							66,800.00	29,900.00	27,500.00	25,700.00	25,700.00	25,700.00

Fuente: Resultado de la investigación
Elaborado por: Vega, 2014

4.4.2. Clima Organizacional

Tabla 17: Matriz Clima Organizacional

Nº	Principio	Escala	Calificación	Objetivo	Meta	Indicador	Evidencia	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Conocimiento del cargo	4	Bueno	Implementar capacitaciones continuas para el personal.	El 100% de los miembros de la institución tienen conocimiento de sus funciones	Porcentaje de los empleados que conocen sus funciones	Resultados de la evaluación de desempeño en base a encuestas	0	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
2	Satisfacción laboral	3	Regular	Implementación de instalaciones para la mejora de ambiente laboral	90% de satisfacción en el personal	Porcentaje de los empleados satisfechos	Áreas nuevas implementadas	\$50,000 Gastos en : Baños, oficinas, etc.	1,000.00	900.00	810.00	729.00	656.10
3	Cantidad de trabajo	4	Bueno	Desarrollar un cronograma de control de tareas vs tiempos.	100% de trabajadores tienen tareas definidas.	Indicador de número de tareas realizadas vs. tiempo	Reportes de tareas realizadas	0	2,500.00	2,250.00	2,025.00	1,822.50	1,640.25
4	Remuneración	3	Regular	Desarrollar un estudio de remuneración acorde al cargo.	El 100% de los empleados perciben que su esfuerzo esta en relación a su remuneración	Indicador de sueldo	Roles de pagos de los empleados	\$ 4,000 Estudio Remuneración	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
5	Distribución física y geográfica	4	Bueno	Implementación de un canal de distribución física	100% de flujo de trabajo e información	Indicador de eficiencia en la distribución	Resultados de la evaluación en base a encuestas	0	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
6	Relaciones interpersonales	4	Bueno	Elaborar un manual de comunicación y convivencia	100% de mejora en relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa	Porcentaje de vínculo entre la empresa y sus miembros	Reportes del ambiente laboral	0	1,200.00	1,080.00	972.00	874.80	787.32
7	Motivación	4	Bueno	Otorgación de incentivos por tareas realizadas eficientemente	100% de empleados motivados	Porcentaje de incentivos otorgados	Evaluar eficiencia en tareas realizadas y otorgar incentivos por las mismas.	0	2,200.00	1,980.00	1,782.00	1,603.80	1,443.42
8	La Organización	3	Regular	Implementación de planes de carrera para el personal	100% de beneficio mutuo empleador-empleado	Porcentaje de implementación de planes de carrera	Reportes de aumento de producción por empleados totalmente comprometidos y de alto rendimiento para la empresa.	\$1,000 Presupuesto para la implementación de planes de carrera	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
	Total							55,000.00	14,900.00	13,410.00	12,069.00	10,862.10	9,775.89

Fuente: Resultado de la investigación
Elaborado por: Vega, 2014

4.5. Descripción de la matriz

- La matriz de acción, tanto del sistema de control como del clima organizacional, tienen como objetivos la elaboración, el desarrollo y la implementación de manuales, planes de trabajo, sistemas de medición, estudios de remuneración salarial, cursos de capacitación, cronogramas, organigramas, instalaciones, sistemas de incentivos, planes de carrera, etc.; los cuales fueron planteados en base al análisis e interpretación de resultados obtenidos en los capítulos previos.
- Cada objetivo se planteó en base a un estudio previo de la situación de la empresa y se lo fijó con una meta, la cual, una vez alcanzada determinará el éxito de la propuesta.
- El indicador permitirá medir y evaluar el porcentaje de eficiencia de lo planteado en un principio. Entre mayor sea el porcentaje obtenido mejores serán los resultados para la compañía.
- Reportes, evaluaciones, implementación de áreas nuevas, etc., serán la evidencia de la propuesta desarrollada, mediante la cual se podrá constatar si el objetivo planteado tuvo los frutos deseados.
- A través de un estudio, se realizó un presupuesto de la inversión estimada para cada propuesta y se detalló los gastos por operaciones o por mantenimiento durante los 5 años siguientes.
- En el caso del clima laboral específicamente, al obtener una calificación promedio de 4 equivalente a “bueno” no se realizó inversiones para algunos elementos, en vista de que son aceptables, pero de igual manera incurrirán en gastos por mantenimiento.

CAPÍTULO V

Estudio Económico y Financiero de la Empresa

5.1 Matriz de Inversiones y Gastos Operativos

El presente capítulo pretende demostrar financiera y económicamente a través de las inversiones, el costo de mantener el plan así como la evaluación de la inversión respectiva que permita alcanzar lo que se definió en el problema, su justificación, así como las preguntas de planteamiento y la hipótesis.

5.1.1. Clima Organizacional

El mejoramiento del clima organizacional requiere las siguientes inversiones:

Tabla 18: Matriz de Gastos de Inversiones del Clima Organizacional

EN DÓLARES

No.	ELEMENTOS	INVERSIÓN		GASTOS OPERATIVOS				
		ACTIVIDAD	VALOR	PARA MANTENIMIENTO				
				1	2	3	4	5
1	CONOCIMIENTO	CONSULTORÍA		2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
2	SATISFACCION	ADECUACIÓN FISICA	50,000.00	1,000.00	900.00	810.00	729.00	656.10
3	CANTIDAD	CONSULTORÍA	-	2,500.00	2,250.00	2,025.00	1,822.50	1,640.25
4	REMUNERACIÓN	ESTUDIO REMUNERACIÓN	4,000.00	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
5	DISTRIBUCIÓN	CONSULTORÍA	-	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
6	RELACIONES	CONSULTORÍA	-	1,200.00	1,080.00	972.00	874.80	787.32
7	MOTIVACIÓN	INCENTIVOS	-	2,200.00	1,980.00	1,782.00	1,603.80	1,443.42
8	LA ORGANIZACIÓN	PLANES DE CARRERA	1,000.00	2,000.00	1,800.00	1,620.00	1,458.00	1,312.20
			55,000.00	14,900.00	13,410.00	12,069.00	10,862.10	9,775.89

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: Vega, 2014

5.1.2. Sistemas de Control

El mejoramiento del sistema de control requiere las siguientes inversiones:

Tabla 19: Matriz de Inversiones Sistema de Control

Fuente: Análisis Financiero

EN DÓLARES

No.	ELEMENTOS	INVERSIÓN		GASTOS OPERATIVOS				
		ACTIVIDAD	VALOR	PARA MANTENIMIENTO				
				1	2	3	4	5
1	DIVISIÓN	CONSULTORÍA	11,000.00	5,000.00	4,500.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
2	AUTORIDAD	CONSULTORÍA	5,000.00	2,000.00	1,900.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
3	DISCIPLINA	ADQ. DE EQUIPO	2,000.00	200.00	150.00	100.00	100.00	100.00
4	UNIDAD DE MANDO	CONSULTORÍA	1,000.00	200.00	150.00	100.00	100.00	100.00
5	UNIDAD DE DIRECCIÓN	CONSULTORÍA	2,000.00	1,000.00	900.00	800.00	800.00	800.00
6	SUBORDINACIÓN INTERÉS	CONSULTORÍA	5,000.00	2,000.00	1,800.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00
7	REMUNERACIÓN	CONSULTORÍA	2,000.00	1,000.00	900.00	800.00	800.00	800.00
8	CENTRALIZACIÓN	CONSULTORÍA	2,000.00	1,000.00	900.00	850.00	850.00	850.00
9	JERARQUÍA	CONSULTORÍA	5,400.00	3,000.00	2,800.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
10	ORDEN	CONSULTORÍA	5,000.00	2,500.00	2,300.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
11	EQUIDAD	CONSULTORÍA	2,000.00	1,000.00	900.00	850.00	850.00	850.00
12	ESTABILIDAD LABORAL	CONSULTORÍA	5,000.00	2,500.00	2,400.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00
13	INICIATIVA	CONSULTORÍA	14,000.00	6,000.00	5,500.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
14	UNIÓN DE PERSONAL	CONSULTORÍA	5,400.00	2,500.00	2,400.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00
TOTAL			66,800.00	29,900.00	27,500.00	25,700.00	25,700.00	25,700.00
CLIMA ORGANIZACIONAL			55,000.00	14,900.00	13,410.00	12,069.00	10,862.10	9,775.89
TOTAL AMBOS PROYECTOS			121,800.00	44,800.00	40,910.00	37,769.00	36,562.10	35,475.89
AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN				12,180.00	12,180.00	12,180.00	12,180.00	12,180.00
TOTAL GASTOS				56,980.00	53,090.00	49,949.00	48,742.10	47,655.89

Elaborado por: Vega, 2014

5.2. Plan de Inversión

Tabla 20: Plan de Inversión

EN DÓLARES

ADQUISICIÓN DE EQUIPO	2,000.00
ADECUACIONES	50,000.00
CONSULTORÍA Y CAPACITACIONES	69,800.00
TOTAL INVERSIÓN	121,800.00

FINANCIAMIENTO	MONTO	ESTRUCTURA	COSTO	CPPC
BANCARIO	85,260.00	70%	18%	12.60%
APORTE PROPIO	36,540.00	30%	23%	6.90%
TOTAL FINANCIAMIENTO	121,800.00	100%		19.50%

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Vega, 2014

El capital total a invertir para llevar a cabo la propuesta planteada es de \$121,800.00, para lo cual se recomienda realizar un financiamiento donde el 70% lo otorgará una institución bancaria y el 30% corresponderá al aporte propio.

El costo o interés del préstamo bancario será del 18% y el aporte propio será del 23%, el cual es el costo del capital que las empresas medianas textiles de Guayaquil ganan en sus inversiones actualmente (Rentabilidad sobre el Patrimonio: Textiles del Litoral S.A. 9.34%, Digentex Cia. Ltda. 21.10% y Preluxteg 38%)

El costo de oportunidad será el porcentaje de inversiones que las empresas sacrificaran por ganar en un nueva oportunidad económica, que en este caso es el proyecto de mejora planteado a través de la matriz de acción. Por lo tanto, para que este proyecto sea rentable, el costo del capital tiene que rendir por encima del 19.50%.

5.2.1. Amortizaciones

Tabla 21: Tabla Amortizaciones

No.	CAPITAL	ABONO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN
	85,260.00		18%	
1	85,260.00	17,052.00	15,346.80	32,398.80
2	68,208.00	17,052.00	12,277.44	29,329.44
3	51,156.00	17,052.00	9,208.08	26,260.08
4	34,104.00	17,052.00	6,138.72	23,190.72
5	17,052.00	17,052.00	3,069.36	20,121.36

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: Vega, 2014

Al realizar un préstamo bancario equivalente a \$85,260.00 con un interés del 18%, se deberán realizar pagos anuales de \$32,398.80 en el primer año y así sucesivamente como lo refleja la tabla hasta cancelar el total de la deuda.

5.3. Proyecto para la mediana empresa textil de Guayaquil

5.3.1. Estado de Resultado

Tabla 22: Estado de Resultado

EN DÓLARES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR AHORRO	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
EGRESOS					
OPERACIONES DE MANTENIMIENTO	44,800.00	40,910.00	37,769.00	36,562.10	35,475.89
AMORTIZACIONES	24,360.00	24,360.00	24,360.00	24,360.00	24,360.00
TOTAL EGRESOS	69,160.00	65,270.00	62,129.00	60,922.10	59,835.89
RESULTADO OPERATIVO	30,840.00	34,730.00	37,871.00	39,077.90	40,164.11
GASTOS FINANCIEROS	15,346.80	12,277.44	9,208.08	6,138.72	3,069.36
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,493.20	22,452.56	28,662.92	32,939.18	37,094.75
15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	2,323.98	3,367.88	4,299.44	4,940.88	5,564.21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13,169.22	19,084.68	24,363.48	27,998.30	31,530.54
IMPUESTO 22 %	2,897.23	4,198.63	5,359.97	6,159.63	6,936.72
UTILIDAD NETA	10,271.99	14,886.05	19,003.52	21,838.68	24,593.82
ACUMULADO	10,271.99	25,158.04	44,161.55	66,000.23	90,594.05

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: Vega, 2014

En el estado de pérdidas y de ganancias se determinan todos los costos y gastos. Con un ingreso por ahorro de \$100,000.00 se pagarán los egresos que incluyen los gastos por mantenimiento y las amortizaciones por el préstamo bancario realizado. Adicional se pagará el 15% de participación de los trabajadores y el 22% que corresponde al Estado, obteniendo como utilidad neta \$24,593.82 en el año 5 respectivamente.

5.4. Flujo de Caja

Tabla 23: Flujo de Caja

EN DÓLARES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
INGRESO POR AHORRO		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
EGRESOS OPERATIVOS		44,800.00	40,910.00	37,769.00	36,562.10	35,475.89
15% TRABAJADORES			2,323.98	3,367.88	4,299.44	4,940.88
22% IMPUESTO RENTA			2,897.23	4,198.63	5,359.97	6,159.63
FLUJO OPERATIVO GENERADO		55,200.00	53,868.79	54,664.49	53,778.50	53,423.61
FLUJO DE INVERSIONES						
ADECUACIÓN/CONSULTORÍA	121,800.00					
FLUJO E INVERSIONES NETAS	121,800.00					
FLUJO FINANCIERO						
PRÉSTAMO BANCARIO	85,260.00					
APORTE PROPIO	36,540.00					
PAGO DEUDA		17,052.00	17,052.00	17,052.00	17,052.00	17,052.00
PAGO INTERÉS		15,346.80	12,277.44	9,208.08	6,138.72	3,069.36
DIVIDENDIOS						
FLUJO FINANCIERO GENERADO	121,800.00	(32,398.80)	(29,329.44)	(26,260.08)	(23,190.72)	(20,121.36)
FLUJO NETO GENERADO		22,801.20	24,539.35	28,404.41	30,587.78	33,302.25
SALDO INICIAL		0	22,801.20	47,340.55	75,744.96	106,332.73
SALDO FINAL		22,801.20	47,340.55	75,744.96	106,332.73	139,634.98

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Vega, 2014

Mediante el flujo de caja se puede demostrar la capacidad que tiene el proyecto de ser efectivo; del ahorro se obtendrá \$ 100,000.00 anuales y con ese capital se cubrirá los gastos de mantenimiento, el préstamo bancario efectuado y su vez se generará un saldo a favor para los accionistas. Al no existir dividendos en 5 años los accionistas tendrán un saldo final de \$139,634.98

5.5. Balance General

Tabla 24: Balance General

EN DÓLARES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
CAJA	-	22,801.20	47,340.55	75,744.96	106,332.73	139,634.98
ACTIVO	121,800.00	121,800.00	121,800.00	121,800.00	121,800.00	121,800.00
AMORTIZACIÓN	-	24,360.00	48,720.00	73,080.00	97,440.00	121,800.00
ACTIVO FIJO NETO	121,800.00	97,440.00	73,080.00	48,720.00	24,360.00	-
TOTAL ACTIVO	121,800.00	120,241.20	120,420.55	124,464.96	130,692.73	139,634.98
PASIVO MÁS PATRIMONIO						
CUENTAS POR PAGAR		5,221.21	7,566.51	9,659.40	11,100.50	12,500.93
DEUDA LARGO PLAZO	85,260.00	68,208.00	51,156.00	34,104.00	17,052.00	
TOTAL PASIVO	85,260.00	73,429.21	58,722.51	43,763.40	28,152.50	12,500.93
PATRIMONIO						
CAPITAL	36,540.00	36,540.00	36,540.00	36,540.00	36,540.00	36,540.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		10,271.99	14,886.05	19,003.52	21,838.68	24,593.82
UTILIDAD RETENIDA			10,271.99	25,158.04	44,161.55	66,000.23
TOTAL PATRIMONIO	36,540.00	46,811.99	61,698.04	80,701.55	102,540.23	127,134.05
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	121,800.00	120,241.20	120,420.55	124,464.96	130,692.73	139,634.98
CUADRE	-	-	-	-	-	-

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Vega, 2014

A través del balance general se muestra la situación financiera de la empresa mediana textil; proporcionando información sobre los activos, pasivos y neto patrimonial de la compañía en una fecha determinada. Su objetivo es demostrar que los valores y los bienes que se poseen son iguales con las obligaciones en las que incurrió la empresa para adquirirlos.

En este balance es importante recalcar el nivel de patrimonio alcanzado, que en este caso en el año uno es de \$ 36,540.00 y se incrementa hasta \$ 127,134.05 en el año cinco.

5.6. Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Tabla 25: Tasa interna de retorno y valor actual neto

EN DOLARES						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	121,800.00					
FLUJO OPERATIVO		55,200.00	53,868.79	54,664.49	53,778.50	53,423.61
VALOR DE RECUPERACIÓN						0
FLUJO NETO	(121,800.00)	55,200.00	53,868.79	54,664.49	53,778.50	53,423.61

TIR	35%	REAL
VAN	\$ 42,442.66	

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: Vega, 2014

Mediante la tasa interna de retorno, se evaluó el retorno del proyecto, en función de lo que se obtendrá en un periodo de tiempo si se invierten \$ 121,800.00. En este caso la TIR obtenida es 35%, siendo superior al costo de capital del 19.50%, ratificando el proyecto como rentable.

A través del valor presente actual (VAN) se evaluó la efectividad del proyecto de inversión a largo plazo y se determinó si la inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. En este caso, el VAN es \$42,442.66, al ser este valor superior a 0 se concluye que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y por ende el proyecto también es rentable.

CONCLUSIONES

- Según la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU) y de acuerdo a la base de la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador existen 58 empresas textiles, de las cuales 16 se encuentran en la ciudad de Guayaquil y 3 son consideradas la población total de este trabajo de investigación.
- El sector manufacturero, específicamente el sector textil, no ha tenido un buen desempeño el año 2012 y una de las causas es la escasez de un sistema de control adecuado que repercute en el gestionamiento de las empresas. División por trabajo, jerarquías, unión de personal, interés general sobre el personal, entre otros, son unos de los principios que las medianas empresas no implementan para administrar eficientemente sus recursos. En base a un análisis de entrevistas y visitas in situ realizadas se calificó de “malo-regular” con un promedio de 2.50, al sistema de control implementado en las medianas empresas textiles.
- El desempeño laboral del empleado depende de una buena motivación que incluye una serie de factores extrínsecos e intrínsecos que estimulan al empleado y que generan satisfacción laboral. Mediante un análisis de las encuestas realizadas a los trabajadores se calificó “bueno” al clima organizacional con un promedio de 3,62%; sin embargo, es importante recalcar que también se necesitan de mejoras que optimicen el resultado obtenido.
- En base al estudio realizado a través de los diferentes instrumentos de investigación como son las encuestas, entrevistas y visitas in situ, se pudo determinar la situación actual de las empresas medianas textiles; y mediante la implementación de la metodología del ciclo

Deming a través de sus fases: planificar, hacer, controlar y ajustar, se determinó el plan de acción (propuesta) y su respectiva implementación, control y mantenimiento.

- La propuesta de mejora comprendió el desarrollo de una matriz de acción tanto para el sistema de control como para el clima organizacional y abarcó la elaboración de objetivos, metas, indicadores de resultados, inversiones y gastos operativos. Su implementación optimizará la eficiencia de la mediana empresa y por ende incrementará la rentabilidad del patrimonio de las empresas.
- Al realizar un estudio financiero, en base a una inversión de \$121,800.00 planteada en la propuesta, se pudo determinar que la tasa interna de retorno equivalente al 35%, que es mayor que el costo del capital 19.50% y por lo tanto se puede determinar al proyecto como viable.

RECOMENDACIONES

- Las medianas empresas textiles deben realizar un diagnóstico de su situación actual para determinar sus falencias y de acuerdo a ello se recomienda implementar un sistema de control que se ajuste a sus necesidades y que mejore el clima organizacional y por ende el desempeño laboral del personal.
- Para que la empresa mejore su productividad y su eficiencia debe contar con un personal capacitado al cual se lo debe motivar de tal manera que se cree un ambiente de satisfacción mutua empleador-empleado.
- Los directivos de las empresas deben capacitar al empleado de tal manera que tenga las aptitudes necesarias para el cargo que va a desempeñar en la organización.
- Considerar la implementación de la propuesta que se plantea para mejorar los aspectos negativos que se evidenciaron a través de las encuestas, entrevistas y observación directa.
- Una vez determinadas las falencias, a través de un estudio financiero se puede demostrar la viabilidad de un proyecto de inversión que genere ganancias a las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360º*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.
- 2 Anzola, S. (2013). *Administración de pequeñas empresas*. McGraw-Hill. Mexico.
- 3 Aragón G. V. (2013). Artículo: La construcción discursiva de un conflicto. Recuperado el 12 de octubre del 2013. revistas.um.es. Universidad de Murcia.
- 4 Asamblea Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Asamblea Constituyente. Montecristi, Ecuador.
- 5 Asamblea Nacional. (2013). *Código de trabajo*. Asamblea Nacional. Ecuador.
- 6 Asociación de Euroresidentes. Artículo: El nuevo y revolucionario sector textil. http://www.euroresidentes.com/futuro/nanotecnologia/empresas_textiles.htm. Recuperado en septiembre del 2013. España.
- 7 Asociación de industriales textiles del Ecuador. *Artículo: A Ecuador no le conviene adherirse al Mercosur*. (Recuperado 13 octubre del 2013). <http://www.aite.com.ec>.
- 8 Banco Central de Ecuador(2012). Boletín de prensa 52: Nuevos Resultados De Las Cuentas Nacionales. (Recuperado 21 octubre 2014) <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Boletinprensa.pdf>
- 9 Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- 10 Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- 11 Coll S. V. (2007). Tesis doctoral: Evaluación de la eficiencia de la industria textil española a partir de información económico-financiera: una aplicación del análisis envolvente de datos. Revista de investigación operacional. Universidad De Valencia. Facultad De Economía. Departamento De Economía Aplicada. España. Recuperado el 12 de octubre del 2013. <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&ved=0CEsQFjADOAo&url=http%3A%2F%2Frev-inv-ope.univ-paris1.fr%2Ffiles%2F28107%2Fio28107-6.pdf&ei=KexcUp2BJ4WqkAeg5YG4Aw&usg=AFQjCNHiMDUxagDBxsgclEw8r3zv4QezUg&sig2=ST-6YLRoYg-jpwTUswVRKQ&bvm=bv.53899372,d.eWU>
- 12 Cooper & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos de control interno*. Editorial Diaz Santos. Madrid-España.

- 13 Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. Editorial Profit. España
- 14 Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice. Hall internacional.
- 15 Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- 16 Diario El Heraldó (2012). Artículo: ¿Es usted leal a su empresa?... <http://www.elheraldo.hn/Publicaciones/Suplementos/Empleos/La-lealtad/La-importancia-de-la-lealtad> Lunes 23 de abril de 2012
Stefanía Valdez.
- 17 Diario Virtual Ecuador inmediato. Grupo Diario Expreso. (Publicado el 26-Dic. 2010). *Artículo: Sector textil tuvo un crecimiento del 6%*. http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=140479&umt=expreso_guayaquil_sector_textil_tuvo_un_crecimiento_del_6, consultado el 13 octubre del 2013.
- 18 Durán J., D. (2005). (Tesis doctoral) *Dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento. Análisis de conocimientos en empresas textiles y de la confección en España, La*. Universidad de Barcelona. Departament d'Economia i Organització d'Empreses. <http://www.tdx.cat/handle/10803/1479>.
- 19 EKOS Negocios. Artículo: Ranking empresarial 2012. <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>. Recuperado en septiembre del 2013.
- 20 El tegrafo (28 junio 2013). No más Atpdea. Correa plantea una ley como alternativa. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/no-mas-atpdea-correa-plantea-una-ley-como-alternativa.html>.
- 21 Empresa Industrial Textil: Cam Five. Catalogo digital: Lista de máquinas para la producción. <http://www.camfive.com/en/category/products/knitting-machine/high-production/> . Recuperado en octubre del 2013. USA.
- 22 Fayol, H y Taylor, F. (1994) *Administración industrial y general-Principios de la administración científica*. Décimo segunda edición. Editorial El Ateneo. México.
- 23 Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Décimo cuarta edición. Editorial El Ateneo. Reimpreso en Colombia en 1987.
- 24 Fonseca, O. (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Primera edición. Editor IICO. Lima-Perú.
- 25 George, C. & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Segunda edición. Editorial Pearson. México.
- 26 Gilbreth, F. (2006). *La administración científica*. Madrid: Marcial Pons.
- 27 Hill, Ch. & Jones, G. (2006). *Administración estratégica*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- 28 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Censo Nacional Económico*. INEC. Ecuador.
- 29 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEN (junio 2012). CIIU 4.0. Clasificación Nacional de actividades económicas. Unidad de análisis y de síntesis. Ecuador.

- 30 Juran, J.; Gryma, F. Jr. & Bengham, R. Jr. (2005). *Manual de control de calidad*. Volumen 1. Segunda edición. Editorial Reverté. Barcelona-España.
- 31 Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Editorial Sponsor. Barcelona-España.
- 32 Koontz, H y Wehrich, H. (2004) *Administración, una perspectiva global*. Décimo segunda edición. Mc GrawHill. Colombia.
- 33 Mena A., C. J. (2012). Artículo Científico - Modelo de gestión financiera para la maximización de utilidades de la empresa "SANTE" de la Ciudad de Atuntaqui. Editorial SANGOLQUÍ-ESPAE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/5565>. Recuperado en septiembre del 2013. Ecuador.
- 34 Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
- 35 Naranjo, V. (2013). Artículo científico: Cadena productiva de lana de oveja en el sector textil. <http://www.slideshare.net/0604113639/sintesis-articulo-cientifico>. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Recuperado en octubre del 2013. Ecuador.
- 36 Organización de Naciones Unidas ONU (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU. Nueva York.
- 37 Prat, B.; Torr-MArtorell, X.; Grima, P. & Pozueta, L. (1998). *Control y mejora de calidad*. Editorial UPC. Unión Europea.
- 38 Reyes A. (1994). *Administración Moderna*. México: Limusa Noriega. España.
- 39 Robbins, S. y Decenzo, D. (2005). *Fundamentos de Administración*. McGraw-Hill. Colombia.
- 40 Robibins & Coulter (2005). *Administración*. Editorial Pearson. México.
- 41 Ruiz, M. (2004). *Formación, profesión y actividad laboral*. Plaza y Valdez. México.
- 42 Santillana, J. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno, la función de la contraloría*. Editorial Tomson. Buenos Aires-Argentina.
- 43 Stoner F,James, R Eduard Hillman, R. Gilbert Daniel Jr. (1996). *Administración*. Pearson. México.
- 44 Superintendencia de Compañías (2010). Boletín 12. Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente. Ecuador.
- 45 Superintendencia de Compañías del Ecuador: Consulta de Compañías. Recuperado de <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>
- 46 Tarí G.,J. (2000). *Calidad total competitiva*. Editorial Espagrafic. Murcia-España.
- 47 Universidad Nacional Autónoma a Distancia de México. Simposio: Mesa de análisis Textil. Varios autores.

- http://academiadeingenieriademexico.mx/archivos/v_congreso/textil/curriculums_de_ponentes_XXI_textil.pdf. Recuperado en octubre del 2013. México.
- 48 Varela, R. (2008). *Innovaciones empresariales*. Editorial Pearson. Colombia.
- 49 Vidal, J.; Ponsa, L. (2010). Revista de Química e industria textil. Biotecnología, combinación de biopulido y blanqueo de algodón. www.aeqct.org/pdf/Quimica%20Textil-200.pdf .Recuperado en octubre del 2013.
- 50 Werther, William; Davis & Keith. (2000) *Administración de Personal de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. McGraw-Hill. Mexico.

ANEXOS

Anexo 1: Base de datos muestral de la Superintendencia de Compañías del Ecuador

Textiles del Litoral S.A Textosa

Expediente	Denominación	Capital suscrito	Datos Generales
4743	TEXTILES DEL LITORAL SA TEXTOSA	\$850000,00	<p>Ruc: 0990008140001</p> <p>Calle: .</p> <p>Nº Casa: SOLAR 1</p> <p>Intersección: MZ.7</p> <p>Teléfono: 042250060</p> <p>Mail: cquimi@textosa.com.ec</p> <p>Tipo Compañía: ANÓNIMAS</p> <p>Estado Legal: ACTIVA</p> <p>Act. Económica N1: C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</p> <p>Act. Económica N2: C13 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N3: C131 - HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS DE PRODUCTOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N4: C1312 - TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N5: C1312.0 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N6: C1312.01 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS)</p> <p>Objeto Social: 2.-Se dedicará a actividades industriales en el ramo de elaboración de tejido y de aquellas relacionadas con la venta de artículos que fabrique...</p> <p>Sit. Geográfica: COSTA/ GUAYAS/ GUAYAQUIL/ GUAYAQUIL</p> <p>Representante Legal: KRONFLE ABBUD JORGE</p>

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Importadora y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.

Expediente	Denominación	Capital suscrito	Datos Generales
39797	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA GENTEX "DIGENTEX" CIA. LTDA.	\$500000,00	<p>Ruc: 0992395109001</p> <p>Calle: AGUIRRE</p> <p>Nº Casa: 326</p> <p>Intersección: CHILE Y PEDRO CARBO</p> <p>Teléfono: 042511203</p> <p>Mail: zan_asociados@hotmail.com</p> <p>Tipo Compañía: DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</p> <p>Estado Legal: ACTIVA</p> <p>Act. Económica N1: C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</p> <p>Act. Económica N2: C13 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N3: C131 - HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS DE PRODUCTOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N4: C1312 - TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N5: C1312.0 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS TEXTILES.</p> <p>Act. Económica N6: C1312.01 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS)</p> <p>Objeto Social: DEDICARSE A LA IMPORTACION, VENTA Y DISTRIBUCION AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, CALZADOS, MATERIALES MANUFACTURAS CONEXAS.....</p> <p>Sit. Geográfica: COSTA/ GUAYAS/ GUAYAQUIL/ GUAYAQUIL</p> <p>Representante Legal: BERMEO RODRIGUEZ CRISTHIAN ALBERTO</p>

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Preluxteg S.A

Expediente	Denominación	Capital suscrito	Datos Generales	
126476	PRELUXTEG S.A.	\$800,00	Ruc: Calle: Nº Casa: Intersección: Teléfono: Mail: Tipo Compañia: Estado Legal: Act. Económica N1: Act. Económica N2: Act. Económica N3: Act. Económica N4: Act. Económica N5: Act. Económica N6: Objeto Social: Sit. Geográfica: Representante Legal:	0992504366001 GARCIA AVILES 408 LUQUE 2562573 preluxtgsa@yahoo.es ANÓNIMAS ACTIVA C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS. C13 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES. C131 - HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS DE PRODUCTOS TEXTILES. C1312 - TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES. C1312.0 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS TEXTILES. C1312.01 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS) 2.-e)Se dedicará a la: fabricación, compra, venta, de fibras, tejidos, hilados, calzados etc... COSTA/ GUAYAS/ GUAYAQUIL/ GUAYAQUIL FAJARDO CAMPOS ANTHONY MANUEL

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Anexo 2 : Cálculo de la Muestra de la población de trabajadores

Desarrollo de las formulas

$$N= 219$$

$$P= 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$e = 7\%$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

Formula 1

$$n = \frac{PQ}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{PQ}{N}}$$

$$n = \frac{[(0.5)(0.5)]^2}{\frac{(0.07)^2}{(1.96)^2} + \frac{[(0.05)(0.05)]^2}{219}}$$

$$n = \frac{0.0625}{\frac{0.0049}{3.8416} + \frac{0.0625}{219}}$$

$$n = \frac{0.0625}{0.00127551 + 0.00028539}$$

$$n = 40.041_{R//}$$

Fórmula 2

$$n = \frac{Z^2 N (PQ)^2}{e^2 N + (PQ)^2 Z^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (219) [(0.5)(0.5)]^2}{(0.07)^2 (219) + [(0.5)(0.5)]^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(219)(0.0625)}{(0.0049)(219) + (0.0625)(3.8416)}$$

$$n = \frac{52.5819}{1.3132}$$

$$n = 40.041_{R//}$$

Anexo 3 : Muestreo Estratificado / Afijación Proporcional

Desarrollo

Nd1 = 100 Textiles del Litoral S.A.

Nd2 = 46 Digentex

Nd3 = 73 Preluxteg S.A.

N = 219

n = 40

Textiles del Litoral S.A.

$$nd_1 = n = \frac{Nd_1}{N}$$

$$40 = \frac{100}{219} = 18.26 \approx 18$$

Digentex

$$nd_2 = n = \frac{Nd_2}{N}$$

$$40 = \frac{46}{219} = 8.40 \approx 9$$

Preluxteg S.A.

$$nd_3 = n = \frac{Nd_3}{N}$$

$$40 = \frac{73}{219} = 13.33 \approx 13$$

Anexo 4: Diseño de entrevista directivos de empresa

Fundamentos de la administración científica: Sistema de Control

1. ¿La división por trabajo, es decir, producir más y mejor con el mismo esfuerzo, es aplicada en su empresa?
2. ¿Cree que la disciplina influye en el crecimiento de una empresa?
¿Existe disciplina en su organización?
3. ¿Cómo es manejada la unidad de mando en su empresa? ¿Delimitan las funciones de cada jefe?
4. ¿Cree que la remuneración pagada a cada trabajador es equitativa y genera satisfacción laboral?
5. ¿Cree usted que las empresas necesitan una jerarquía estructurada para establecer un control interno? ¿Su empresa la tiene?
6. El interés de la organización debe primar ante el de uno de sus miembros. ¿Es impartido esto en su empresa?
7. ¿Es importante la equidad en el trato del personal? ¿Es usted equitativo?
8. ¿Considera importante la iniciativa para conseguir el éxito en una empresa? ¿Es inspirada entre su personal?
9. ¿Cree usted que la unión hace la fuerza en una organización? ¿Qué medidas se llevan a cabo para promoverla?
10. El personal dirigente de las empresas prosperas es estable. ¿El suyo lo es?

Anexo 5. Diseño de cuestionario realizado a trabajadores

Leer cada uno de los enunciados y marcar la respuesta que mejor describa su opinión.

La escala utilizada es del 1 al 5 (dónde 5=siempre, 4=casi siempre, 3=algunas veces, 2=muy pocas veces y 1=nunca). Existe la opción de elegir NA (No Aplica) en los casos que considere.

CUESTIONARIO

SOBRE MI TRABAJO	5	4	3	2	1	NA
Conocimiento del Cargo: Están definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.						
Satisfacción: Me gusta mi trabajo.						
Competencias/Aptitudes: Tengo las competencias que el puesto requiere.						
Cantidad de Trabajo: Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.						
Remuneración: Los salarios de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.						

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.	5	4	3	2	1	NA
Ambiente laboral: La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.						

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO	5	4	3	2	1	NA
Unión del personal/Disciplin: Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización.						
Equidad: Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.						

SOBRE LIDERAZGO	5	4	3	2	1	NA
Reconocimiento: Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.						

SOBRE LA ORGANIZACIÓN	5	4	3	2	1	NA
Capacidad de Realización: La Dirección se interesa por mi futuro al definir el desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.).						
Estabilidad del Personal/Lealtad: No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.						
Motivación: Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.						

Fuente: Laboratorio de Ensayos INSUMA (2010)

Anexo 6. Entrevistas realizadas



Entrevistado: Elvira Cajamarca

Cargo: Jefa del Departamento de Ventas

Empresa: Textiles del Litoral S.A.



Entrevistado: Patricia Muñoz

Cargo: Jefa del Departamento de Contabilidad

Empresa: Importadora Y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda

Anexo 7. Instalaciones de Empresas Textiles



Empresa Textiles del Litoral S.A



Supervisor de planta



Materia Prima



Texturizado



Tejeduría



Tintorería

Telas



Departamento de Ventas

Departamento de Bodega



Departamento de Control de Calidad



Departamento de Contabilidad



Comercializadora e Importadora Digentex



Departamento de Ventas



Departamento de Contabilidad

