



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de un modelo basado en la caracterización administrativa de las
organizaciones del sector industrial de la ciudad de Loja
Año 2013-2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORAS:

Jaramillo Arévalo, María del Cisne
Saraguro Gutiérrez, Alicia Cristina

DIRECTORA: Ponce Espinosa, Glenda Edith, Ing

LOJA- ECUADOR
2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Glenda Edith Ponce Espinosa

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Propuesta de un modelo basado en la caracterización administrativa de las empresas del sector industrial de la ciudad de Loja” realizado por: Jaramillo Arévalo María del Cisne y Saraguro Gutiérrez Alicia Cristina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que se aprueba la presentación del mismo

Loja, octubre de 2014

f).....

Ponce Espinosa Glenda Edith, Ing

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras Jaramillo Arévalo María del Cisne y Saraguro Gutiérrez Alicia Cristina declaramos ser autoras del presente trabajo de fin de titulación: “Propuesta de un modelo basado en la caracterización administrativa de las organizaciones del sector industrial año 2013-2014 de la Titulación de Administración de Empresas, siendo la Ing. Glenda Edith Ponce Espinosa directora del presente trabajo; y eximamos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f:.....

Autora: Jaramillo Arévalo María del Cisne

Cédula: 1104564354

f:.....

Autora: Saraguro Gutiérrez Alicia Cristina

Cédula: 1105168296

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo principalmente a mis padres Patricio y Margarita, a mis hermanos quienes me brindaron toda su confianza y apoyo incondicional durante toda la carrera para cumplir mis metas y objetivos.

María del Cisne

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi querido padre Fernando, por su apoyo incondicional, por brindarme cariño, motivación y principalmente porque con su ejemplo me enseñó a luchar por mis sueños.

Alicia Cristina

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento principalmente a Dios por todas las bendiciones recibidas a lo largo de toda mi vida, a mi familia quienes me brindaron su apoyo y cariño, a la Ing. Glenda Ponce por los conocimientos impartidos durante todo el presente estudio, a mi compañera de tesis y amigos que nos acompañaron y motivaron para culminar con éxito el presente trabajo de fin de titulación.

María del Cisne

Agradezco a Dios por darme maravillosas oportunidades durante toda la vida universitaria, y por haberme dado fuerza para culminar esta etapa de mi vida, a mis padres por el apoyo en todas las actividades que he realizado, a mis hermanos por su tolerancia, a la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Ing. Glenda Ponce quien con su experiencia y acertados consejos supo guiar la elaboración de este trabajo, a mi compañera de tesis por su dedicación y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotras.

Alicia Cristina

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Características administrativas.	7
1.2.1. Constitución.	9
1.2.2. Estructura de la organización.....	13
1.2.3. Del liderazgo.....	15
1.2.4. Canales de comercialización.....	19
1.2.5. De la comunicación.	20
1.2.6. Motivación.	24
1.2.7. Responsabilidad social.	26
1.2.8. Innovación.	27
1.2.9. Toma de decisiones.....	29
1.2.10. Trabajo en equipo.	31
1.2.11. Clima organizacional.	32
1.2.12. Cultura organizacional.	33
1.2.13. Desarrollo del talento humano.....	33
1.2.14. Calidad.....	35

1.3. Descripción y análisis de los principales aportes administrativos.....	36
CAPÍTULO II.....	44
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL ECUADOR Y LA PROVINCIA DE LOJA	44
2.1. Análisis situacional del sector industrial.....	45
2.2. Descripción del sector industrial en el Ecuador.	45
2.3. Desarrollo del sector industrial en la provincia de Loja.	52
2.3.1. Clasificación de la industria manufacturera en la provincia de Loja.....	54
2.3.2. Descripción general de las principales industrias de la provincia de Loja.....	57
2.3.3. Distribución de las industrias de la provincia de Loja por actividad	60
2.4. Evolución del sector industrial de Ecuador y provincia de Loja.....	61
2.5. Perspectivas del sector industrial.	64
CAPÍTULO III.....	69
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL	69
3.1. Objetivo.....	70
3.2. Determinación de las técnicas a utilizar para el levantamiento de Información.....	70
3.3. Proceso de recopilación de la información.	70
3.4. Matriz de datos del levantamiento de información	71
3.5. Determinación de las características administrativas que poseen las organizaciones del sector industrial de la ciudad de Loja.	75
CAPÍTULO IV	84
PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO	84
4.1. Introducción.....	85
4.1.1. Resumen de los principales aportes administrativos.....	85
4.2. Propuesta del modelo administrativo.....	86
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	103

BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	113

RESUMEN

El presente trabajo de fin de titulación tiene como finalidad la propuesta de un modelo, diseñado en base a las teorías de diferentes autores y de la caracterización administrativa de las organizaciones que integran el sector industrial de la ciudad de Loja. El modelo permitirá a las empresas mantener una estructura flexible y dinámica que contribuya a mejorar la competitividad, las operaciones administrativas y favorecer la adaptación de las organizaciones con el entorno, además que este estudio contribuirá para discrepar si las características organizacionales aprendidas en teoría han sido aplicadas por las organizaciones del sector industrial.

Con el análisis y descripción de las principales aportaciones administrativas que se han realizado desde diferentes ámbitos de estudio y según los resultados obtenidos en la caracterización, se propone que las empresas mantengan procedimientos formalmente escritos, que los directivos conserven un estilo de liderazgo democrático, un tipo de comunicación multidireccional, que adapten reconocimientos, capacitaciones y asignación de funciones realmente significativas como factores motivacionales, entre otras características que forman parte del modelo administrativo y que se detallan en el presente estudio.

PALABRAS CLAVES: caracterización, modelo, organización, procesos, sector industrial, estructura, competitividad, entorno.

ABSTRACT

This final paper qualification is aimed at proposing a model designed based on the theories of different authors and characterization of the administrative organizations of the industrial sector of the city of Loja. The model will allow companies to maintain a flexible dynamic structure has to contribute to improve competitiveness, administrative operations and facilitate compliance of organizations with the environment, this study also contribute to disagree whether the organizational characteristics learned in theory have been applied by industry organizations.

With the analysis and description of the main administrative contributions that have been made from different fields of study as the results obtained in the characterization, it is proposed that companies maintain procedures formally written, that managers maintain a democratic leadership style, a type multidirectional communication that fit recognition, training and assignment of duties as really significant motivational factors, among other features that are part of the administrative model, as detailed in the present study.

KEYWORDS: characterization, pattern, organization, processes, industry structure, competitive, environment.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están sometidas a múltiples retos y con la evolución de las tecnologías, políticas gubernamentales, entre otros cambios acelerados da paso a que las organizaciones busquen herramientas de apoyo para adaptarlas según los desafíos futuros de la organización, es por ello que el objetivo principal de la investigación es la propuesta de un modelo basado en la caracterización administrativa de las organizaciones del sector industrial de la ciudad de Loja. El modelo constituye un aporte al sector industrial permitiendo a las industrias ajustarse a los cambios que genera el entorno, ayudando de esta manera a mejorar las operaciones administrativas, operacionales y en sí de toda la organización.

La metodología de investigación que se utiliza es de tipo descriptivo y analítico, que parte desde la recopilación de información, el análisis y la aplicación de técnicas de recolección como la encuesta, observación directa y entrevista, finalmente mediante los resultados obtenidos del sector y la teoría aplicada se diseña un modelo administrativo dinámico y flexible adaptable indistintamente a las actividades que realicen las empresas del sector industrial. El modelo consiste en la agrupación de características que fueron tomadas en base a las teorías de Gore y Dunlap (1988), Chester Barnard (1938) y Rensis Likert (1965) y la información recopilada a través de encuestas.

En el primer capítulo, se describen las definiciones de las características administrativas consideradas para la presente investigación entre las cuales se mencionan: constitución, estructura, cultura organizacional, liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, clima organizacional, responsabilidad social, innovación, canales de comercialización y calidad.

En el segundo capítulo, se hace énfasis a la situación del sector industrial que abarca el crecimiento, desarrollo, transformaciones y perspectivas del sector en relación al país, la provincia y ciudad de Loja. Los sectores económicos del Ecuador están representados por 39% comercio, 38% servicios, 15% agricultura, 7% manufactura, 1% explotación y minas. Según el último corte de la Cámara de industrias de Loja, las empresas industriales afiliadas a esta entidad son dieciocho.

En el tercer capítulo, se realiza el levantamiento de información y la determinación de las características administrativas de las industrias de la ciudad. Entre algunos de los resultados obtenidos se presenta que el tipo de constitución más frecuente con un 56% es de compañía anónima, en relación a la comunicación la más usual es la descendente, mientras que el 46% de las industrias enfoca la calidad en los productos, entre otras características.

En el cuarto capítulo se expone la propuesta del modelo administrativo presentado en la tabla nro. 12 que resume las principales características que las industrias deben tomar en cuenta para el mejoramiento de la productividad y eficiencia en sus operaciones. Entre las características del modelo propuesto se resalta que el tipo de liderazgo debe ser democrático, la comunicación multidireccional en todos los niveles de la organización, el control de la calidad debe realizarse durante todos los procesos y otras características detalladas en el capítulo.

El modelo propuesto contribuirá a mejorar el desarrollo competitivo de las empresas del sector industrial y será una referencia para que las empresas puedan efectuar los cambios que crean convenientes en la organización.

CAPÍTULO I: CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Antecedentes.

Los cambios sociales, económicos y políticos presionan a las organizaciones a buscar alternativas de competitividad, a reforzar sus estrategias, y su capacidad de adaptación con el entorno, como consecuencia de dichos cambios las empresas deben mantener estructuras firmes que aseguren rendimiento en los procesos, mejora en la coordinación e integración de todos los elementos de la empresa y mayor adaptabilidad a las nuevas tendencias del mercado.

Adaptar estructuras dinámicas que integren características administrativas efectivas en función a las actividades que realiza una empresa, permite la integración y coordinación del talento humano, al igual que un mejor aprovechamiento de los recursos para que una empresa sea más eficiente, creativa, innovadora y productiva.

En cada organización predominan distintos tipos de características administrativas cualitativas y cuantitativas que las diferencian de otras, las mismas que surgen de diferentes situaciones, realidades de la empresa, tamaño, estrategias, políticas internas y externas, capital, estructura, tecnología, clima laboral, posicionamiento en el mercado, del medio en el que se desenvuelven y de otros factores eventuales.

La carencia de características apropiadas, pueden afectar aspectos como: dificultad para enfrentarse a los nuevos retos del entorno, obstáculos en los procesos productivos y administrativos, bajo rendimiento operacional, poco compromiso por parte de los colaboradores y en general problemas en áreas del talento humano, financieros y de gestión administrativa.

1.2. Características administrativas.

Las organizaciones confrontan ambientes diferentes, por lo que las estructuras y técnicas de las empresas son adaptadas según las condiciones en las que se desenvuelven, es por ello que la gerencia debe tener en cuenta todos aquellos cambios y retos que las empresas atraviesan, evaluando las repercusiones generadas.

Existen distintos criterios sobre las características que debe poseer una organización, Barrachina (2013) menciona que las características generales más importantes que se necesita para formar una empresa con éxito y calidad son las siguientes:

- Alto sentido de pertenencia
- Alto grado de motivación en todos los niveles
- Gran capacidad de liderazgo en todos los niveles
- Alto sentido de trabajo en equipo
- Creatividad e iniciativa al máximo
- Alto grado de comunicación
- Horizontalidad en la organización
- Alto grado de empatía
- Alta capacidad tecnológica
- Fijar objetivos y responsabilidades para cada uno de los miembros de la organización.
- Especialización en los puestos operativos
- Trabajar en función de la satisfacción de la necesidad de sus clientes
- Estandarización de los procesos de trabajo
- Combinación de variables para lograr mayor eficiencia
- Clara identificación de la misión y de los objetivos
- Mantener claro los fines y como llegar a ellos
- Personal involucrado con el objetivo de la compañía.
- Registro de acciones llevadas a cabo.

De estas características Barrachina destaca que a pesar de que las empresas adolecen de grandes debilidades en pro del logro de su éxito, empezando desde la gerencia que afronta grandes vacíos en el manejo de tópicos gerenciales, así como en sus recursos humanos, técnicos y financieros, la empresa debe poseer una excelente planificación en donde cada área en particular lleve a cabo planes para atacar ciertas debilidades que alteran su rendimiento.

Wilson, F. (2009) expresa algunas características que hacen a las empresas únicas, entre las más importantes se mencionan:

- Las empresas están constantemente innovando
- Las empresas son independientes y sostenibles
- Ganan beneficios propios como también para los usuarios y socios
- Desarrollar sus ideas internamente
- Aplican técnicas de marketing y ventas
- Son dirigidas por líderes
- Tienen una perspectiva global
- Crear una propuesta de valor
- El usuario o cliente es su prioridad

El éxito de una empresa es el resultado de un conjunto de factores internos y externos, en los cuales intervienen características que reflejan la situación de la empresa, pero determinar todas las características que posee una empresa exitosa, sin duda puede resultar inaccesible, debido a que cada organización se enfoca a diferentes actividades.

Los aportes de Barrachina y Wilson son significativos, ya que engloban algunas de las características que debe tener una empresa para sobrevivir con el paso del tiempo, reforzar su capacidad de adaptación y agilidad de respuesta ante circunstancias o cambios.

Tomando en cuenta los criterios antes expuestos y aportaciones destacadas por autores de la rama administrativa, se considera para la presente investigación las siguientes características: constitución, estructura organizacional, liderazgo, canales de comercialización, comunicación, motivación, responsabilidad social, innovación, toma de decisiones, trabajo en equipo, clima organizacional, cultura organizacional, desarrollo del talento humano y la calidad; estas

características son esenciales en toda organización y al ser manejadas apropiadamente facilitan el logro de las metas, mejorando la competitividad y productividad de la empresa.

La descripción y análisis de las siguientes características tienen como fin conocer la teoría necesaria para reforzar conocimientos y facilitar el proceso de levantamiento de información y determinación de las características de las empresas, sirviendo como base para la propuesta de un modelo administrativo que beneficie a organizaciones que conforman el sector industrial de la ciudad de Loja.

1.2.1. Constitución.

Constituir una empresa permite que sea legalmente reconocida, que pueda desarrollar sus actividades con autoridad y sin restricciones, además brindar un ambiente laboral favorable y seguro para todos los miembros que la integren. Las empresas tienen ciertas diferencias en su constitución y requisitos, por lo que para ser constituidas deben primeramente determinar su razón jurídica, es por ello que se identifican dos tipos; persona natural y persona jurídica.

Una persona natural está representada por una persona que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal, es decir aquella persona asume todas las obligaciones de ésta. Persona jurídica es cuando una empresa ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta. Al ser constituida como persona jurídica significa que es la empresa, y no la persona quien adquiere las obligaciones de ésta. Ley de compañías (2012).

Según la ley de compañías del Ecuador Art.2 (2012) la constitución de una empresa se inicia bajo escritura pública, especificando las obligaciones, derechos que le corresponde a cada accionista o socio, así como la especificación de las autoridades. Existen cinco tipos de compañías de comercio, la compañía en nombre colectivo; en comandita simple y dividida por acciones, la compañía de responsabilidad limitada, compañía anónima y la compañía de economía mixta. Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

1.2.1.1. Tipos de compañías.

De la compañía en nombre colectivo.

Según Art. 36 de la Ley de compañías del Ecuador la compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social. El Art. 43 señala que el capital se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Sobre la administración el Art. 44 dispone que a falta de disposición especial en el contrato se entienda que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

De la compañía en comandita simple.

Según Art. 59, la compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. El Art. 62 y 63, indican que el socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria además el socio no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social.

El Art. 64 señala que cuando en una compañía comandita simple hubiere dos o mas socios nombrados en la razón social y solidarios, ya administren los negocios de la compañía todos juntos, o ya uno o varios por todos, regirán respecto de éstos las reglas de la compañía en nombre colectivo, y respecto de los meros suministradores de fondos, las de la compañía en comandita simple.

De la compañía en comandita por acciones.

Según el Art. 301 el capital de este tipo de compañía se dividirá en acciones normativas de un valor nominal igual, la décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

El Art. 304, señala que los socios comanditados obligados a administrar la compañía tendrán derecho por tal concepto, independientemente de las utilidades que les corresponda como dividendos de sus acciones, a la parte adicional de las utilidades o remuneraciones que fije el contrato social y en caso de no fijarlo a una cuarta parte de las que se distribuyan entre los socios. Si fueran varios esta participación se dividirá entre ellos según convenio y a falta de éste, en partes iguales.

De la compañía de responsabilidad limitada.

El Art. 92 establece que la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social.

El capital de la compañía según el Art. 102, estará conformado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el superintendente de compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participante. Según el Art. 116, de la administración, la junta general formada por los socios legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. Salvo disposición en contrario de la ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes, (Art. 117).

De la compañía anónima.

Según el Art. 143, la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la superintendencia de compañías. (Art. 160).

Según el Art. 230, la junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. Por otro lado el Art 251 y 252 disponen que el contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía, la superintendencia de compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quienes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes.

De la compañía de economía mixta.

El Art. 308 y 309 señalan que el estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía. Los tipos que intervienen en esta compañía son las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos por período determinado.

Según el Art. 310, las entidades enumeradas en el artículo anterior podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado.

1.2.2. Estructura de la organización.

Es el proceso de organizarse lo que conduce a la creación y desarrollo de una estructura organizacional, la misma que define las tareas y la manera de cómo utilizar los recursos.

La estructura organizacional según Daft & Marcic (2010) es el marco en el que la organización define como se dividen las tareas, la forma en que se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos (p.249). Por otra parte Schermerhorn (2010) menciona que “la estructura organizacional es el sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones que dependen de jerarquías y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos.”(p.237)

Estructura formal

Robbins & Coulter (2005) la define como “el grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados” (p.240). Mientras que Daft (2000) se refiere a la formalización como las “reglas, procedimientos, y documentación escrita como manuales de políticas y descripción de puestos que establecen los deberes y derechos de los empleados” (p.168).

De los conceptos antes mencionados se concluye que la estructura formal es el grado de alineación, que guía a los empleados mediante normas, procedimientos, reglas y políticas escritas.

Estructura informal

Schermerhorn (2010) indica que “detrás de cada estructura formal normalmente se encuentran una estructura informal, esta es una organización “fantasma” compuesta por las relaciones laborales no oficiales, pero a menudo críticas entre los miembros de la organización”. (p. 237)

Estructura funcional

Consiste en la agrupación de las personas en departamentos en base a sus habilidades, y actividades de trabajo en común, para Schermerhorn (2010) la estructura funcional “agrupa a personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas”. (p.238)

Otra definición destacada es la de Daft (2000) quien indica que en una estructura funcional “las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. Esta estructura es estable y la tecnología es relativamente rutinaria y una ventaja es que promueve la economía de escala dentro de las funciones”. (p. 214- 215)

Estructura divisional

Los departamentos están estructurados en divisiones que contienen todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ellas. Daft & Marcic (2004) citan según el enfoque divisional que “los departamentos se agrupan a partir de divisiones independientes y en base a productos, programas o regiones geográficas comunes.”(p. 241)

Schermerhorn (2010) señala que la departamentalización por división “agrupa a las personas que trabajan en un mismo producto o proceso, que sirven a clientes similares, y/o que están ubicados en la misma área o región geográfica.” (p.240)

Estructura matricial

Esta estructura resulta de algunas características del diseño de organización funcional y divisional integrada conjuntamente.

Daft & Marcic (2004) indican que en la estructura matricial “las cadenas de mando funcionales y divisionales se implementan simultáneamente y se superponen las unas a las otras en los mismos departamentos”. (p. 241). Por otra parte Schermerhorn (2010) señala que la estructura

matricial “combina las estructuras funcionales y divisionales para respaldar productos, proyectos o programas específicos.” (p. 242)

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto y coordinación de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, al hablar de estructura también se consideran los roles que cada persona asume con el mayor rendimiento posible, una buena estructura permite que el personal se desarrolle.

Una estructura bien definida es de mucha importancia para la eficacia de cualquier organización ya que define factores como el clima, las líneas jerárquicas y las relaciones laborales, las estructuras formal e informal son combinables, pero tienen que estar en función a la estrategia, objetivos, metas y del entorno que rodea a la empresa.

1.2.3. Del liderazgo.

Las empresas tienen la necesidad de luchar cada vez más por desarrollar el talento humano de manera que puedan satisfacer las nuevas necesidades organizacionales, por lo que en la actualidad el liderazgo es una de las características más importantes que deben asumir los directivos de cada empresa para influir en cada uno de los subordinados.

Para comprender mejor el liderazgo, Koontz & Weinhrich (2004) lo definen como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.” (p. 532)

Otro concepto es el de Combariza (2000) señala que el liderazgo “es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano” (párr. 14), Schermerthorn (2010) por otro lado define al liderazgo como “el proceso de inspirar a otras personas a que trabajen arduamente para lograr tareas importantes.” (p. 320)

De lo antes expuesto los tres autores mencionados comparten sus propias definiciones de liderazgo, las mismas que coinciden en que el liderazgo es la influencia que se produce sobre una persona con el fin de que se logren objetivos.

Estilos de liderazgo

Chiavenato (1997) define a los estilos de liderazgo como “las teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta.” (p. 178)

Koontz & Weinhrich (2004) Definen tres tipos de líder:

- ✓ Líder autocrático: Este tipo de líder es quien impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad denegar u otorgar premios o castigos.
- ✓ Líder democrático: Consulta con sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación
- ✓ Líder liberal: Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus acciones. (p. 538-539)

Otros aportes respecto a los tipos de líderes son los de Vroom y Yetton los cuales presentan cinco tipos:

- Autoritario I: los administradores solucionan el problema o toman la decisión por si mismos, usando la información disponible en el momento.
- Autoritario II: los administradores obtienen la información necesaria de los subordinados, y luego deciden por sí mismos sobre la solución al problema explicando o no cuál es el problema cuando se pide la información.
- Consultivo I: los administradores comparten los problemas con los subordinados relevantes en forma individual. Tomando luego la decisión, estén o no de acuerdo con lo expresado por los subordinados.

- Consultivo II: los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y luego toman la decisión, estén o no de acuerdo con lo expresado por los subordinados.
- Participativo: los administradores comparten el problema con los subordinados. Juntos generan y evalúan las alternativas e intenta llegar a un acuerdo. (Sánchez, Albacete, Barrales, Casado, Escudero, Navarro, Ríos, Tamayo, 2011) (p.294)

Los tipos de liderazgo son fundamentos que adopta un líder para alcanzar sus objetivos, ninguno de los antes mencionados son incorrectos o uno mejor que otro, su funcionalidad depende de la manera en que un líder los utilice para resolver los problemas que se presenten.

Teorías del liderazgo

A través del tiempo se han desarrollado diversos estudios sobre el liderazgo con la finalidad de conocer los perfiles de los líderes, y sus estilos de liderazgo para de esta manera proporcionar herramientas que permitan a los directivos dirigir con mayor eficacia las organizaciones. Existen múltiples teorías acerca del enfoque del liderazgo, de las cuales se mencionarán las más importantes.

Teoría del liderazgo por objetivos Peter Drucker.

La necesidad de que un líder defina objetivos claros se señalan en ocho áreas, que son:

1. Permanencia en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad
6. Desempeño y desarrollo del directivo
7. Desempeño y actitud del trabajador
8. Responsabilidad pública (p.154)

Teoría moderna (1961-1980). Hersey- Blanchard. Liderazgo situacional.

Esta teoría está orientada hacia sus seguidores, y considera cuatro comportamientos básicos del líder:

- a) Hablar. El líder establece los roles indicando qué, cuándo, dónde y cómo llevar las tareas.
- b) Vender. El líder logra experiencia y soporte.
- c) Participar. El líder hace partícipe al seguidor en la toma de decisiones.
- d) Delegar. El líder distribuye el trabajo entre todos.

Para este autor existen dos funciones elementales del liderazgo la directiva que se refiere a dar instrucciones claras a cada elemento y la de apoyo que implica a escuchar y fomentar la participación. (p.155)

Teoría de liderazgo de contingencia Fred Fiedler.

La teoría de liderazgo de contingencias según este autor consiste en un modelo de contingencia, que para mejorar la efectividad, se requiere acoplar el tipo de liderazgo a los elementos de la cultura organizacional.

El autor propone que la productividad deriva de una vinculación adecuada entre subordinados y el control y la influencia del líder. Desarrolló un mecanismo que permite medir si una persona está destinada a la tarea o a la relación. Menciona que el estilo de liderazgo no debe de ser estático. Existen tres factores que influyen en el estilo de liderazgo:

- 1) Relaciones líder- subordinados: grado de confianza y respeto que tienen los subordinados hacia su líder.
- 2) Estructura de la tarea: relación de los puestos de trabajo y de los puestos.
- 3) Poder: derivada de la posición incluye poder de contratar, despedir, disciplinar, proponer y autorizar incrementos de salario. (p.157)

Teoría contemporánea (1981-2000) liderazgo centrado en la acción John Adair.

Este modelo de liderazgo centrado en la acción se encuentra sustentando en tres factores:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Este autor describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores, y una de sus aportaciones más representativas es la regla del 50/50 en la que postula que el liderazgo es 50% de motivación, la cual proviene del interior de las personas y el 50% restante depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de la dirección. (p.160)

1.2.4. Canales de comercialización.

Zikund & Amico (2002) definen que “el canal de comercialización o distribución es la secuencia completa de las organizaciones de mercadotecnia, que participan para llevar un producto del fabricante al consumidor final o usuario organizacional” (p.79).

Para Stanton, Etzel & Walker (2000) “un canal de comercialización está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.” (p.378)

Fischer & Espejo (2004) destacan que los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos, que se consideran los más usuales:

1. Productores-consumidores: Esta es la vía más corta y rápida que se utiliza para la venta de este tipo de productos.
2. Productores-minoristas o detallistas-consumidores: Es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema.
3. Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores: Este tipo de canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos, con productos de

gran demanda, ya que los fabricantes no tiene la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

4. Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores: Este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos perecederos y proporciona una amplia red de contactos; por esta razón, los fabricantes incorporan a los intermediarios o agentes.

Por lo antes expuesto, el canal de comercialización representa un proceso interactivo que involucra a componentes como; fabricante, intermediario y consumidor, según sean las etapas por las que tenga que pasar el producto o servicio hasta llegar al consumidor final. Para lograr la eficiencia en las ventas la utilización de canales adecuados es primordial, cuanto más largo sea el canal de comercialización, menor será el beneficio que quede para el fabricante.

1.2.5. De la comunicación.

Mediante la comunicación los miembros de una organización se relacionan entre sí, y por medio de estos procesos se intercambian, asignan y delegan funciones.

Robbins & Coulter (2005) establecen la siguiente definición: "la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados" (p.256), es decir la comunicación es la transmisión de información significativa entre personas, permitiendo que los individuos se relacionen.

Münch (2011) conceptualiza la comunicación como "el proceso a través del cual se transmite y recibe información." (p.116)

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender. (p.116)

1.2.5.1. Mensaje

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) señalan que el mensaje “contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y las claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.” (p.433)

Mensajes no verbales.

Todos los mensajes que no son orales ni escritos comprenden mensajes no verbales; dentro de este grupo se encuentran, las expresiones faciales, contacto visual, movimientos corporales, gestos y contacto físico (llamado también lenguaje corporal) que transmiten significados. (p.434)

Mensajes verbales.

La comunicación verbal eficaz exige que el emisor:

- 1) codifique el mensaje en palabras que lo transmitan con toda precisión al receptor
- 2) transmita el mensaje en forma organizada
- 3) procure eliminar las distracciones. (p. 437)

Mensajes escritos

Dentro de las organizaciones se emplean muchas modalidades de mensajes escritos por ejemplo cartas, informes, memos, correo electrónico. Este medio es muy utilizado cuando la información debe recabarse o distribuirse entre muchas personas en diversos lugares.

Según Koontz & Weihrich (2004) destacan que “en una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y cruzada.” (p. 599).

- La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. (p. 600)
- La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. (p. 601)
- La comunicación multidireccional incluye el flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. (p. 602)

Por otra parte para Hellriegel, et, al. (2002) indican que existen diferentes canales para que el mensaje llegue a su destino, las personas deben elegir entre varios de los mismos:

- Canales descendentes. Son todos los medios de transmisión de mensajes que emplea la gerencia para comunicarse con los empleados. (p. 439)
- Canales ascendentes. Son los medios de que se sirven los subordinados para enviar mensajes a sus superiores. (p.439)
- Canales horizontales. Son todos los medios que se utilizan para enviar y recibir mensajes entre líneas departamentales, con proveedores y clientes. (p. 440)

1.2.5.2 Clasificación de la comunicación.

Según Münch (2011) existen diversos tipos de comunicación:

- Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales; por ejemplo sistemas de información, instructivos manuales y órdenes.
- Informal. Es de gran importancia, ya que por sus características puede llegar a influir más que la comunicación formal e incluso ir en contra de esta.
- Interna. Se genera en la empresa y fluye hacia adentro de la misma, como parte de la operación, como ejemplos están las circulares y memorandos.
- Externa. Se dirige y /o se origina en el exterior, esto es la publicidad, medios de comunicación. (p.116-117)

1.2.5.3. Barreras de la comunicación.

Pueden existir inconvenientes durante el proceso de comunicación lo cual ocasiona que no se logre una comunicación eficiente. A estos inconvenientes se los denomina barreras de comunicación.

Barreras interpersonales

Sánchez et. al. (2011) se refieren a las barreras que se originan de comportamientos individuales, por tanto mencionan las siguientes:

- Lenguaje. Cuando el emisor y /o receptor no conoce bien el lenguaje, la comunicación puede verse entorpecida. (p.151)
- Filtrado. Significa desvirtuarla de alguna manera, de modo que el resultado final difiera del original,
- Perspectiva. Hace referencia al modo en que las personas catalogan a su interlocutor y depende en gran medida de la posición que ocupe en la organización. (p. 152)
- Percepción. Hace referencia a la interpretación de la información.
- Emociones. Las emociones se entremezclan con el mensaje que se pretende transmitir o empañan la recepción de aquello que se transmite. (p.153)

Barreras organizativas

La forma en que se configura la estructura de una organización puede crear dificultades en el proceso de comunicación. Entre estas se describen las siguientes:

- La red de comunicación. Cuanto mayor sea el canal, más se distorsionará la comunicación al transitar por él.
- La estructura jerárquica. La disposición de los miembros de la organización también puede afectar a la comunicación.
- Las áreas funcionales. Como consecuencia de la especialización, las áreas funcionales que se crean puede afectar a la comunicación.
- La adopción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Pueden tener efectos nocivos como la sobrecarga de información como los correos electrónicos, ya que existe mucha facilidad para enviarlos. (p.154)

La comunicación juega un papel muy importante dentro de las empresas y al no utilizarla efectivamente puede llegar a ocasionar malos entendidos y no lograr los resultados esperados, es por ello que los miembros de las organizaciones deben mantener una comunicación eficiente para evitar lo antes mencionado.

El mantener una buena comunicación es de valiosa importancia ya que contribuye a mejorar el desempeño, lograr la motivación entre los miembros del equipo de trabajo, y crear un buen clima laboral dentro de la organización.

1.2.6. Motivación.

La motivación es un factor interno determinante para la efectividad de las operaciones en la organización, y de esta depende en gran medida el logro de objetivos

Daft (2004) en sus aportes teóricos señala que el estudio de la motivación de los empleados comenzó con los estudios de Frederick W. Taylor dedicados a la administración científica, la misma que consiste en un análisis sistemático del trabajo para mejorar la eficiencia, además esta teoría explica que la productividad de los trabajadores podía mejorarse con prácticas científicas, de lo antes dicho nace el enfoque de dar incentivos salariales a los trabajadores por el incremento de la producción. Se llegó así al desarrollo de sistemas de pago de incentivos. (p. 548)

Koontz & Weihrich (2004) en sus teorías expresan que la motivación “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (p. 497), básicamente este concepto se refiere a las cosas que impulsan a una persona a cumplir los objetivos y metas anheladas.

Münch (2011) define a la motivación como “el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia la consecución de los objetivos, mediante la satisfacción de sus expectativas y necesidades” (p. 83). Para comprender acerca de la motivación se estudiará dos teorías; la de Herzberg y la teoría de McClelland.

Frederick Herzberg propone la teoría de motivación en el trabajo, caracterizada por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano que es el factor motivacional o intrínsecos y los factores de mantenimiento o de higiene. (Münch 2011) (p.86)

- a) Factores de higiene o mantenimiento: son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, seguridad, prestaciones, políticas, estilos de supervisión, administración, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. (p.86)
- b) Factores motivacionales: Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, trabajo estimulante, reconocimiento, responsabilidad y el progreso. (p. 87)

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto, dichas necesidades son:

- a) Poder: Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de influir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b) Afiliación: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros.
- c) Logro: Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados.

“Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.” (p. 87- 88)

Para que las empresas mejoren su productividad es necesario emplear una serie de esfuerzos, entre los cuales se encuentra un factor muy importante que es la motivación, siendo este un conjunto de combinaciones de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que impulsa a que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera para que realice tareas y

actividades extras. La carencia de factores motivacionales origina poco compromiso en los miembros de la empresa por ende sus esfuerzos de trabajo serán mínimos.

1.2.7. Responsabilidad social.

Díez, García, Martín, & Periañez (2001) definen a la responsabilidad social como una postura proactiva, u obligación voluntaria, que adoptan las empresas, con respecto a los grupos o agentes sociales con los que interactúa, de manera que sus comportamientos estén orientados por criterios éticos. Implica el compromiso de no provocar daños con sus acciones, de colaborar con el desarrollo de la sociedad, etc. (p. 67)

Mientras que para DuBrin (2000), la responsabilidad social empresarial son las obligaciones con la sociedad, los propietarios o accionistas y va más allá de las prescritas por la ley o un contrato. (p.63)

Daft (2004), destaca que la responsabilidad social es “una obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan el bienestar y los intereses de la sociedad, lo mismo que de la organización” (p.146). Para evaluar el desempeño social de la empresa se toma en consideración cuatro criterios que se indican a continuación:

- Responsabilidades económicas: según esta teoría la empresa debe ser operada con una orientación a las utilidades, siendo su única misión incrementarlas a toda costa, mientras no viole las reglas del juego. (p.152)
- Responsabilidades legales: define lo que la sociedad considera importante en relación con la conducta corporativa, las empresas están obligadas a cumplir sus metas económicas sin violar el marco legal. (p.152)
- Responsabilidades éticas: incluye conductas no necesariamente codificadas en la ley y no siempre favorece los intereses económicos. (p.153)
- Responsabilidad discrecional: es la responsabilidad que es voluntaria y que se rige por el deseo de la organización de hacer aportaciones sociales no impuestas por la economía, la ley y la ética. (p.154)

A raíz de la globalización las organizaciones asumen un nuevo reto, se enfrentan a un consumidor responsable, el mismo que exige a las empresas ya no solo calidad y excelencia en el servicio o producto, sino estándares socialmente responsables por lo que surge el

compromiso de las organizaciones de brindar beneficios reales enfocados en grupos de interés, clientes, empleados, proveedores, accionistas y comunidad en general, además que contribuye a crear una organización comprometida con el desarrollo sostenible.

La responsabilidad social influye en el mejoramiento de la actividad productiva de la organización, esta es una responsabilidad e iniciativa de las organizaciones que va más allá de cumplir con una ley, la implementación no debe ser forzada, las organizaciones pueden elegir gestionar o no su aplicación y al ejercerla modifica el papel social y ético de la empresa.

1.2.8. Innovación.

Las empresas sobreviven en un entorno de constante cambio, por lo que deben someterse a la innovación para reajustarse aceleradamente al mundo que hoy en día es más competitivo y globalizado.

Según Schermerthorn (2010), innovación es el “proceso de crear ideas nuevas y ponerlas en práctica” (p.294), mientras que Sánchez et. al (2011) aborda un concepto más amplio en el que define a la innovación como el desarrollo de nuevos procesos y productos a la vez que permite a la organización cambiar y responder mejor a las necesidades de sus clientes. La innovación se produce cuando en el cambio que conduce a una nueva situación viene implícito un nuevo proceso, producto o tecnología.

Las organizaciones que quieran ser innovadoras deben fomentar la creatividad, ya que ésta es la capacidad de combinar ideas de forma única, mientras que la innovación es la transformación de dicha creatividad en un nuevo producto, servicio o proceso. (p.112)

1.2.8.1 Tipos de innovación.

Existen diferentes clasificaciones de la innovación entre las principales podemos mencionar las siguientes:

Según la naturaleza de la innovación:

Daft (1998) propone cuatro tipos de cambio o innovación dentro de las organizaciones para lograr ventajas estratégicas.

- ✓ **Innovación en productos y servicios:** están diseñados para incrementar la participación en el mercado, o para desarrollar nuevos mercados, clientes y consumidores.
- ✓ **Innovación en la estrategia y en la estructura:** corresponden al dominio organizativo de una organización, incluye la supervisión y administración de la misma, modificaciones en la estructura de la organización, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control en la administración, contabilidad y presupuesto.
- ✓ **Innovación en la cultura y la gente:** se refiere a las alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades, y comportamiento de los empleados. Los cambios en la comunicación y mejores habilidades de solución de problemas y planeación de todos los empleados también son cambios en la gente. (p.290)
- ✓ **Innovación de tecnología:** en el mundo de hoy cualquier compañía que no desarrolla, adquiere o adapta constantemente tecnología podría verse obligada a salir del negocio en pocos años. (p.293)

Según el grado de novedad de la innovación:

En estas se encuentran dos tipos la innovación radical y la incremental:

- **Innovación incremental:** representa una serie de avances continuos que mantienen el equilibrio general de la organización y a menudo afectan solo a una parte de la misma.
- **Innovación radical:** rompe el marco de referencia de la organización y a menudo crea un nuevo equilibrio porque toda la organización se transforma. (p.287)

Por otra parte Hellriegel, et al. (2009) menciona que el “cambio organizacional se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento d una organización.” (P. 388).

Propone cuatro tipos de cambio organizacional:

- **Radical:** ocurre cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades. (p.389)
- **Creciente:** es un proceso permanente de evolución y a lo largo del tiempo van ocurriendo muchos pequeños ajustes de forma rutinaria. (p.390)

- **Reactivo:** ocurre cuando una organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o en el interno. (p. 392)
- **Cambio anticipado:** ocurre cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio de una nueva tendencia. (p. 393)

La importancia de la innovación dentro de las empresas es para conseguir mayor satisfacción en el trabajo, reducir costos de producción por nueva y mejorada tecnología, de la misma manera que permite abrir nuevos mercados, nuevos negocios y desarrollar un mejor producto que sea más competitivo.

1.2.9. Toma de decisiones.

Cada organización desarrolla diferentes procesos para la toma de decisiones, en algunas son los administradores quienes directamente dan las instrucciones a quienes integran niveles jerárquicos inferiores, mientras que en otras empresas existen administradores encargados que toman decisiones hacia los niveles más bajos de la jerarquía.

La toma de decisiones para Daft & Marcic (2010) consiste en realizar un análisis y elección entre varias alternativas, permitiendo resolver distintos desafíos por los que debe enfrentar la organización, por otro lado para Robbins & Decenzo (2002) contradice la definición antes expuesta ya que define que la toma de decisiones es un proceso y no un simple acto de elegir alternativas, estando este proceso conformado por ocho pasos, entre los más importantes están: identificar un problema, elegir una solución y evaluar la eficacia. (p. 115)

Sánchez, et. al (2011) define la toma de decisiones como el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos. (p. 118)

Según la naturaleza del problema, las decisiones se clasifican en decisiones programadas, y no programadas.

Las decisiones programadas son rutinarias y recurrentes, ya que se toman para resolver un problema sencillo, es decir un problema estructurado. De esta forma, la decisión que se toma es

repetida o tomada de manera rutinaria y el sujeto decisor cuenta con toda la información necesaria, por lo que la decisión es tomada bajo condiciones de certeza. (p. 118)

Mientras que las decisiones no programadas son decisiones únicas, que no se repiten con asiduidad y requieren soluciones a medida. En este caso se dice que el problema que se intenta resolver es un problema no estructurado para el que la información es incompleta, lo que implica que la decisión sea tomada bajo condiciones de incertidumbre. (p. 119)

Según el alcance de la decisión, las decisiones se clasifican en operativas, administrativas y estratégicas. Por alcance se entiende una serie de características como son la cantidad de información que requieren, la relevancia de las consecuencias para el conjunto de la organización, el plazo temporal en el que sus repercusiones tendrán efecto y el volumen de recursos que pueden involucrar. (p.119)

Las decisiones operativas suelen tener un carácter rutinario, por lo que se vinculan a problemas estructurados y predeterminados y son ejecutados con rapidez. (p. 120)

Las decisiones administrativas se clasifican en coordinativas y de excepción. Las coordinativas orientan y coordinan las decisiones operativas. Las de excepción no son tan rutinarias y están menos programadas que las anteriores, lo que implica el diseño de una solución a medida para situaciones concretas. (p.120)

Las decisiones estratégicas en una compañía son aquellas que comprometen una cantidad sustancial de recursos, generan y orientan posteriores decisiones. Son complejas, difíciles de estructurar, no son rutinarias y determinan el futuro de la compañía a medio y largo plazo. (Ariño, 2010)

Todos los niveles jerárquicos de una organización cumplen con el rol de tomar decisiones, en los niveles superiores la capacidad para tomar decisiones adquiere más importancia y a medida que baja el nivel jerárquico las decisiones son más estructuradas es decir programadas y de menor riesgo.

La resolución de un conflicto depende ciertamente de la habilidad, astucia y capacidad del líder para enfrentar un problema, por lo que un proceso de toma de decisiones ayuda a los directivos a preparar y analizar acciones que puedan ocurrir en situaciones previstas como no previstas.

1.2.10. Trabajo en equipo.

La dirección general de productividad laboral (Taller jóvenes productivos 2014) define al trabajo en equipo como “la capacidad para trabajar de manera complementaria, es decir de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.” (p.3)

Vecino (2008) señala que la importancia del trabajo en equipo se fundamenta con algunos aspectos claves que son:

- Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo

se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionan mucho más a los miembros del equipo.

Dentro de una organización el trabajo en equipo tiene una importancia vital debido a que permite combinar, complementar, exponer ideas de cada integrante, y que cada uno de ellos perciba que su contribución es de apoyo para el logro de los objetivos.

1.2.11. Clima organizacional.

Montúfar (2008) se refiere al clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico, las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas o actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general. (p.55)

Los recursos humanos (2008) en un artículo de webside menciona que Chiavenato Idalberto en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados y afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. (párr. 2)

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida. (párr. 3)

Analizados los conceptos antes señalados podemos decir que el clima organizacional es un conjunto de factores del entorno de trabajo los cuales son percibidos directa o indirectamente por los trabajadores lo que ocasiona que su comportamiento en el trabajo sea satisfactorio o por lo contrario no satisfactorio. Es importante que las empresas mantengan un agradable clima laboral ya que sus consecuencias serían positivas debido a que se propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores.

1.2.12. Cultura organizacional.

Montúfar (2008) define a la cultura organizacional como el “conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.” (p. 406)

Díaz (2013) menciona que la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

De los conceptos antes expuestos la cultura organizacional se refiere a un conjunto de normas, hábitos, valores propios de cada empresa y que cada miembro de la organización está dispuesto a cumplir, es indispensable que los trabajadores conozcan la cultura de la empresa ya que por medio de esta se pueden detectar problemas a tiempo, integrar a los trabajadores bajo los objetivos que persigue la organización, conocer las necesidades del personal para satisfacerlas, de tal manera que se sientan motivados en su lugar de trabajo.

1.2.13. Desarrollo del talento humano.

Dentro de las organizaciones se realizan una gran variedad de tareas y actividades y para que se puedan desempeñar de la manera más eficiente es conveniente que los empleados se especialicen. En las organizaciones la especialización del trabajo permite que los empleados desempeñen dentro de cada departamento tareas relevantes de su especialización, lo que

permite que desarrollen sus habilidades productivas y a la vez la minimización de tiempo en sus actividades.

Chiavenato (2008) el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación por educación se refiere a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no solo se fija en el puesto actual. (p. 414)

Samper headhunting (2013) cita que el desarrollo de talento humano se centra en progresar, es decir crecer en programas y proyectos colectivos dentro de una organización, convirtiéndolos en los constructores de proyectos de vida conjunta e Innovadores.

Ramírez (2012) indica que el desarrollo del talento requiere de tres ingredientes básicos:

- Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.
- Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello.
- La acción significa velocidad, la innovación es constante. Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro.

El desarrollo del talento humano es un componente fundamental en las organizaciones para lograr los objetivos de la empresa y este se refiere al desarrollo, capacitación del personal preparándolos para asumir los cambios organizacionales que exige la actualidad, además implica técnicas de motivación que logran en el trabajador un mejor desempeño, una mayor productividad y creatividad, mayor eficiencia sobre todo un mayor compromiso.

1.2.14. Calidad.

En el libro publicado por Gutiérrez (2010) respecto a la calidad nombra varias definiciones según Juran (1990), calidad es que un producto sea adecuado para su uso, así la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente. Por su parte American Society for Quality (ASQ) señala que calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico puede tener dos significados: a) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas, b) es un producto o servicio libre de deficiencias. (p. 19)

Por otro lado la norma ISO-9000:2005 define calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida. (p. 20)

Las empresas luchan cada vez por ofrecer al mercado los mejores productos, pues la influencia de otras empresas generan la competencia lo que ha originado que se vayan especializando y esforzando cada vez más las empresas en conocer el mercado, es así como se va dando origen a muchos de los conceptos que hoy en día conocemos siendo uno de ellos la calidad.

Según las definiciones antes mencionadas la calidad es el conjunto de características ya sea de un producto o servicio que cumple con las expectativas de una persona, esto no significa entregar a cierto cliente simplemente lo que requiere sino sorprenderlo y crearle un concepto muy agradable en relación a lo que había querido.

La calidad se puede referir a varios aspectos como, calidad en los procesos, producto, servicio, la atención, calidad en el funcionamiento del producto, entre otras, en general podemos decir que un producto o servicio para ser de calidad debe satisfacer necesidades, preferencias, gustos, cumplir o sobrepasar las expectativas del consumidor y marcar en la mente del mismo un concepto único de satisfacción.

1.3. Descripción y análisis de los principales aportes administrativos.

Los aportes presentados a continuación se enfocan a diferentes puntos de vista, Gore Dunlap expresa tres metáforas para describir a las organizaciones como instrumentos, como espacio de interacción humana y como sistemas vivientes, en cuanto a Barnard encamina sus argumentos hacia las relaciones humanas y se apoya en los principios de administración de Fayol. Finalmente Rensis Likert es un autor del comportamiento y desarrollo organizacional que se refiere a las conductas de los empleados y la percepción de estos hacia la organización además agrupa características que forman parte de un sistema de gestión.

➤ Gore y dunlap

Según artículo publicado por la Universidad Nacional del Nordeste de Argentina (2010) Gore y Dunlap (1988) describen una propuesta que consiste en tratar a las organizaciones como “cosas” así mismo han identificado tres metáforas para describirlas:

- Organizaciones como instrumentos
- Organizaciones como espacio de interacción humana
- Organizaciones como sistemas vivientes.

1.- Las organizaciones como instrumentos

“Las perspectivas instrumentales describen las organizaciones como instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos objetivos. Las organizaciones son definidas como objetos diseñados para cumplir ciertas funciones, orientadas a lograr ciertos objetivos y gobernadas por reglas predeterminadas, implícitas o explícitas en el diseño. Son características de una perspectiva instrumental: una estructura formalizada, con división horizontal del trabajo, y división vertical de autoridad, objetivos escritos.

2.- Las organizaciones como escenario de interacción social

“En esta segunda metáfora, las organizaciones son descritas como “lugares” donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros. Cuando las organizaciones son vistas como

campos de interacción humana, el aprendizaje es un producto natural de esas interacciones. (Gore y Dunlap, 1988).

3.- Las organizaciones como sistemas vivientes

Gore y Dunlap (1988), identifican dentro de ésta metáfora tres grupos diferenciados:

- Aquellas que tratan a las organizaciones como organismos que intentan adaptarse a un entorno dado y están gobernadas por normas impuestas por el esfuerzo adaptativo. Las organizaciones perciben, crecen, se modifican, y hacen todo lo que haya que hacer para adaptarse al medio. Se presentan dos ideas claves: primero, que se necesitan distintos tipos de organizaciones para enfrentar distintos tipos de medios; y segundo, que diferentes ambientes llevan a diferentes formas de diferenciación e integración interna. Un ambiente cambiante requiere un grado más alto de diferenciación e integración interna que un ambiente estable. Cualquier modelo organizativo puede ser el mejor, depende del ambiente.
- Aquellas que consideran distintas clases de organizaciones como especie seleccionadas por el ambiente que crecen o declinan de acuerdo con leyes ecológicas. Las 'especies' organizacionales son descritas como conjuntos de organizaciones que comparten ciertas características y un destino común. La 'evolución' de la organización se explica más en función de las características del 'nicho' en el que se halla ubicada, que por sus propias acciones.
- Aquellas que consideran las organizaciones como sistemas de relaciones que comparten características similares con los sistemas vivientes, también definidos como sistemas de relaciones.

Analizando los fundamentos que Gore y Dunlap describen en sus aportes, las organizaciones suelen ser vistas desde tres perspectivas, hacemos énfasis en lo siguiente; respecto a la primera "las organizaciones como instrumentos", consideremos que una organización integra un conjunto de personas que se plantean objetivos para cumplir con un fin común, el diseño de estos objetivos son indispensables, no puede pensarse en una organización si esta no tiene un propósito, por tal motivo las organizaciones además de ser instrumentos para lograr objetivos,

generan un flujo de personas que la alimentan y crean en esta un espacio de cooperación y comunicación.

La segunda perspectiva es “la organización como escenario de interacción social”, desde esta concepción las organizaciones son vistas como un conjunto integrado por personas que cumplen diferentes tareas, con conductas diferentes y que viven en un entorno continuo de aprendizaje, estos grupos de personas son la esencia y dan sentido a la existencia de una empresa. Por otro lado las empresas no pueden aislarse del medio externo pues dependen de muchos factores. Comprender las características, necesidades y la manera en la que se relacionan los individuos que integran una organización, es direccionar a la empresa hacia un escenario propicio para un óptimo rendimiento y crecimiento tanto personal, profesional y empresarial como tal.

Respecto a la última perspectiva “Las organizaciones como sistemas vivientes” las empresas se enfrentan constantemente a entornos cambiantes, el nuevo escenario de las empresas es exigente ya que deben reaccionar velozmente hacia los cambios del entorno. En este proceso de adaptación hacia nuevos cambios la empresa va evolucionando y si sabe cómo beneficiarse podrá continuar en el mercado. Dado que las organizaciones son diferentes pues se enfrentan a distintos ambientes, según Gore un ambiente más cambiante necesitará un más alto grado de diferenciación esto tiene lógica ya que así la empresa asegura posicionamiento en el mercado. Prácticamente estos autores señalan que las organizaciones dependen en su gran mayoría del ambiente que las rodea antes que por sus propias acciones.

➤ **Chester Barnard**

Vélaz (2012) publica un aporte, en el cual Barnard concibe a la organización como un sistema de actividades coordinadas, en la que los directivos representan un elemento clave. Partiendo de la figura del ejecutivo como un factor estratégico destacó la importancia del proceso de la toma de decisiones en la empresa y sus limitaciones.

Barnard reconoció que la organización informal facilita la comunicación y la cohesión en la organización, rechazó el punto de vista tradicional, según el cual las organizaciones cuentan con un número definido de miembros, pues entendía que debe incluirse a los accionistas, proveedores y clientes a que sus acciones inciden en la empresa.

Cuando las personas se relacionan entre sí sobre la base “personal” más que por un “propósito común”, el carácter repetitivo hace que las interacciones sean sistemáticas y organizadas, dando lugar a la organización informal. Y va un paso más allá de los pensadores en su época; sugiere que aunque (la organización informal) parezca que actúa en contra de los objetivos de la organización formal, en realidad cumple una función vital e importante, haciendo notar un aspecto que no era usualmente tomado en cuenta, incluso en estos tiempos: la necesidad que tienen todas las personas de actuar en libertad para ejercitar su propia elección. Tanto Taylor como Fayol estarían deslumbrados por éstas sugerencias de Chester Barnard al aceptar que las decisiones adoptadas por los objetivos impersonales resultantes de la organización formal no hacen más que ir en contra de las personalidades individuales de los distintos miembros, al impedirles “su propia elección”.

Barnard presenta una interpretación de los motivos por los cuales las personas deciden cooperar en un contexto organizativo. Parte de la siguiente distinción:

- a) Incentivos y alicientes: los pagos efectuados por la organización a cada participante, incluye: beneficios, premios, elogios, etc.
- b) Contribuciones: los retornos con los que cada participante contribuye a la marcha de la organización, incluye: trabajo, dedicación, esfuerzo, lealtad, etc.

Su teoría del equilibrio organizacional sostiene que la organización será solvente y seguirá existiendo en tanto que las contribuciones de sus miembros sean suficientes como para generar incentivos en cantidad adecuada para inducir a esos mismos participantes a la prestación de sus contribuciones.

La interpretación de Barnard se enfoca en las relaciones humanas, en la importancia de un sistema coordinado compuesto por las actividades que desarrollan un grupo de personas para cumplir con un fin común, y la interacción de todos los agentes que se relacionan con la empresa como son los clientes, proveedores ya que sus acciones recaen en el desempeño de las actividades de la empresa, además relaciona la combinación entre la organización formal e informal.

Es fundamental el rol que cumple el ejecutivo en una empresa ya que de él depende el manejo eficiente de los recursos empresariales y el poder en la toma de decisiones. Es por ello que

debe apoyarse principalmente en la comunicación, la misma que debe mantener canales claros, accesibles y conocidos por todos los miembros de la organización, esto facilita la consecución de los objetivos de la empresa entre todos los niveles jerárquicos. Barnard parte que desde el nacimiento de la empresa como tal, se crea la organización informal, incluso desde la interacción de dos personas, ya que incentiva para actuar con libertad, la informalidad siempre residirá en las organizaciones acompañada de la formalidad

Los incentivos y alicientes se relacionan con el bienestar de las personas una elevada satisfacción y recompensas en el trabajo tiende a dar resultados positivos para la empresa, un trabajador satisfecho suele tener mayor énfasis y dedicación en las tareas que realiza, contribuyendo así a las metas de la organización por tanto según este autor el equilibrio en las organizaciones es el resultado entre las recompensas que ofrece la organización y las contribuciones que se les piden a los individuos y como resultado de esto se crearía un vínculo de satisfacción laboral.

➤ **Rensis Likert**

Likert en sus aportes se enfoca en la conducta que tienen los empleados dependiendo de lo que ellos perciban de la organización. Según un ensayo proporcionado por la Universidad Tecnológica de la Mixteca (Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata- Acapulco 2010) Dentro de los factores que influyen la forma de percepción de los individuos en la organización están: la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización, el salario, los factores personales (actitud y nivel de satisfacción), parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

Otro factor importante que Likert toma en cuenta es la forma en como los directivos se concentran en los problemas de los empleados. Cabe recalcar que a lo antes mencionado, Likert lo define como directores “centrados en el empleado”. Según Serzo (1984) este tipo de supervisores consideran que el trabajo tiene que ver con los seres humanos y no con las tareas; son personas que intentan conocer a sus subordinados como individuos, ayudan a los empleados para que realicen el trabajo eficientemente, y si desean obtener un alto desempeño, un supervisor no debe concentrarse solamente en el empleado, sino también debe tener metas y ser capaz de tomar las mejores decisiones para conseguirlas.

Sistemas de Gestión

Mora (2007) Likert en su aportación acerca del clima organizacional, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las mismas que influyen en el clima organizacional estas son: variables causales las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, son las que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

En el clima de tipo autoritario sistema I

La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones las toman los altos directivos de la organización, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con temores y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista sistema II

Existe un cierto grado de confianza entre la dirección y los subordinados, la mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización, aunque algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados aunque se permiten algunos comentarios pero de manera moderada, trabajan en un ambiente estable y sólido.

En el clima de tipo consultivo sistema III

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo de manera específica en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales,

La comunicación es de tipo ascendente y descendente pero de manera muy limitada se satisfacen las necesidades de estima y existe la interacción por ambas partes. Este clima presenta un ambiente dinámico y la administración se enfoca en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV

Los directivos tienen completa confianza en los empleados, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma multidireccional, la motivación es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de las técnicas de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos en toda la organización.

Para Likert es importante examinar el ambiente laboral en el que los individuos desempeñan sus labores, pues factores tales como: el salario, nivel jerárquico, situaciones personales, y sobre todo la mutua interacción entre los miembros que conforman una organización influye directamente en el comportamiento de los mismos; es decir lo que ellos perciben de la organización puede resultar como un impedimento o un vínculo para realizar sus actividades individualmente en la empresa, y de esta manera obtener los resultados deseados entre todos los miembros de la organización.

Siendo el personal de una empresa el motor de funcionamiento, en el gerente es donde recae la responsabilidad de crear un ambiente satisfactorio de trabajo, para que se generen buenas relaciones laborales y un espacio armonioso, por ende es necesaria la existencia de un vínculo estrecho entre el empleado y directivos quienes deben implicarse en las actividades y concentrarse en los problemas que embistan a los subordinados, hacer sentir en ellos la importancia y valor que estos le dan a la empresa, reconocer el trabajo, brindarles apoyo, escuchar sugerencias entre otras características influyen directamente en el empleado para su desarrollo profesional y laboral.

La percepción que los individuos tienen sobre la organización influye en su comportamiento, pues el salario, nivel jerárquico y otros son factores que determinan el enfoque y sobre todo es

importante la relación que debe existir entre todas las personas que desempeñan una actividad específica

Es por esto que Likert presenta su teoría sobre los sistemas de gestión, y examina cuatro tipos de climas organizacionales en los que trata de descubrir la relación, participación y la interacción entre empleados y directivos. Respecto a los climas I y II podemos decir que los empleados se sienten insatisfechos en su ambiente de trabajo y corresponden a un sistema cerrado, distinguido por ser un tipo de organización rígida. Por otra parte los climas III y IV pertenecen a un sistema abierto en el cual existe un alto grado de confianza y comunicación en la organización. La dirección intenta satisfacer todas las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones, enfocados en alcanzar objetivos establecidos en la organización.

En general Likert propone que un gerente debe siempre comunicarse y tomar en cuenta lo que los subordinados exponen, adaptarse a todos los factores que son determinantes para que una organización se encuentre en las condiciones que sean agradables tanto para el empleado y directivos. Por otro lado esto permitirá a los empleados mantenerse estables con su trabajo, mejorar la productividad dentro de la organización y un ambiente laboral satisfactorio

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL ECUADOR Y LA PROVINCIA DE LOJA

2.1. Análisis situacional del sector industrial.

El sector industrial es considerado como el segundo de tres sectores en los que se divide la actividad económica, el mismo que juega un papel muy importante en la economía de un país debido a que interviene en la transformación de materias primas a productos finales para satisfacer las necesidades de los individuos, otorga ingresos por las exportaciones e importaciones y es generador de fuentes de empleo.

2.2. Descripción del sector industrial en el Ecuador.

El sector industrial es un componente importante para la economía nacional ya que crea encadenamientos productivos, además el desarrollo industrial sirve como un indicador de crecimiento, evaluación de la economía y para la elaboración de políticas sectoriales.

El crecimiento de este sector comprende uno de los pilares elementales para el desarrollo nacional, el mismo que ha estado expuesto a factores como: dependencia tecnológica que afecta a la productividad, cambios en las políticas gubernamentales, falta de especialización del capital humano, poco financiamiento, entre otros factores que se han convertido en un obstáculo para el progreso de este sector.

Ecuador está constituido por distintos tipos de actividades económicas como: agricultura, construcción, industria, comercio, transporte, comunicación, entre otras; y para la presente investigación se enfatiza en la industria o también denominada industria manufacturera. En el año 2012 el PIB total fue de 63672.63 (millones de USD), y la industria aportó con 7029.24 (millones de USD), lo que representa el 11% al PIB nacional. (Ecuador en cifras, 2012).

Los bienes y servicios del país son generados por sectores económicos, los mismos que sirven como reflejo de la estructura económica y como generadora de fuentes de trabajo. Los sectores se dividen en: agricultura, manufactura, servicio, comercio, explotación y minas. A continuación se presentan gráficos de los porcentajes correspondientes a cada sector y del personal ocupado.

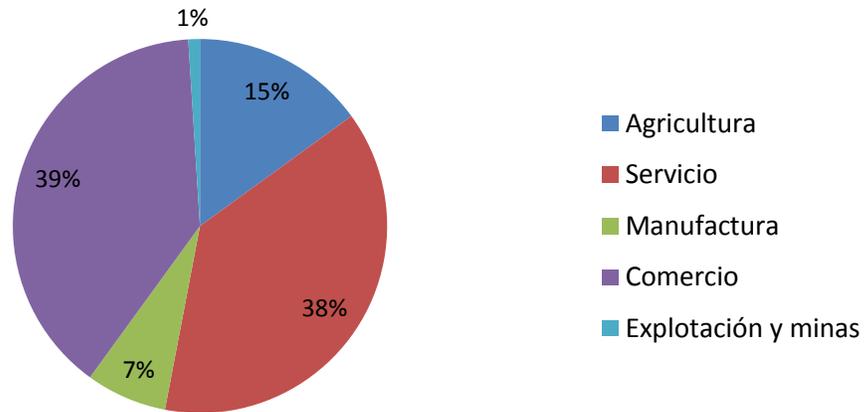


Gráfico Nro. 1 Sectores económicos del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador, enero (2012)

Elaboración: Jaramillo, M & Saraguro, A. (2014)

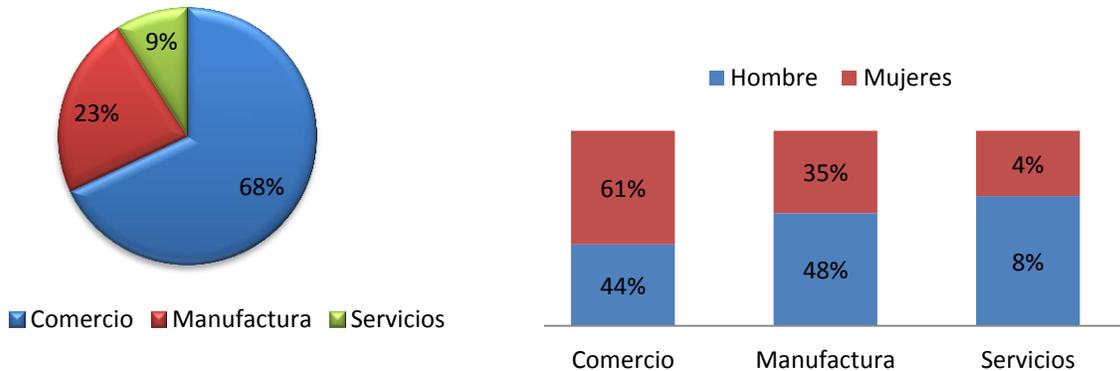


Gráfico Nro. 2 Personal Ocupado de los principales sectores económicos

Fuente: Banco Central del Ecuador, enero. (2012)

Elaboración: Jaramillo, M & Saraguro, A. (2014)

En el gráfico nro. 1, sectores económicos del Ecuador, se puede diferenciar que los sectores que más aportan a la economía del país son: el comercio con el 39% seguido de los servicios con el 38%; agricultura 15%, manufactura 7% y explotación de minas 1%. Asimismo en el gráfico nro. 2, personal ocupado de los principales sectores económicos, se puede visualizar

que el sector comercio está representado por el 68%, manufactura 23% y servicios 9%; en cuanto al personal ocupado del sector manufacturero el 48% corresponde a hombres y 35% a mujeres.

La clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se puede utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con estas actividades. Por consiguiente se ha convertido en un instrumento importante para comparar a nivel internacional los datos estadísticos sobre las actividades económicas. (Naciones Unidas 2009)

La clasificación nacional de empresas que se presenta a continuación corresponde a las categorías individuales de la CIIU, tomando en cuenta las siguientes: comercio, agricultura y ganadería, transporte y almacenamiento, manufactura, alojamiento y comidas, otros servicios, profesionales técnicos, salud y asistencia social, y otras que se indican en los siguientes gráficos y que detallan el porcentaje correspondiente al número de empresas por actividad y las ventas totales. (Ecuador en cifras, directorio de empresas 2012).

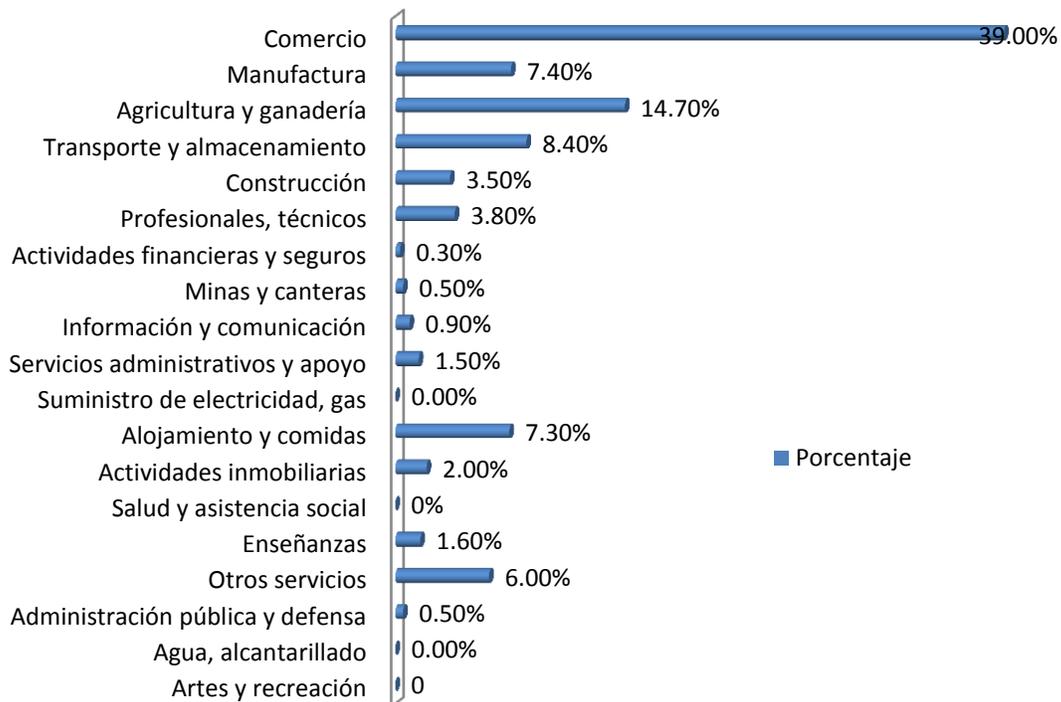


Gráfico Nro. 3 Clasificación nacional de empresas por actividad económica

Fuente: Ecuador en cifras, directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

En el gráfico nro. 3, clasificación nacional de empresas por actividad económica, se muestran los porcentajes en relación al número de empresas por actividad, y resulta evidente que el mayor número se concentra en el comercio con el 39 % equivalente a 274,566 empresas, actividades de agricultura y ganadería con 103,324 empresas correspondientes al 14,7%, transporte y almacenamiento con 59,947 empresas representadas por el 8,4% y las de manufacturera ubicadas en el cuarto puesto con el 7,4%, correspondiente a 52,392 empresas.

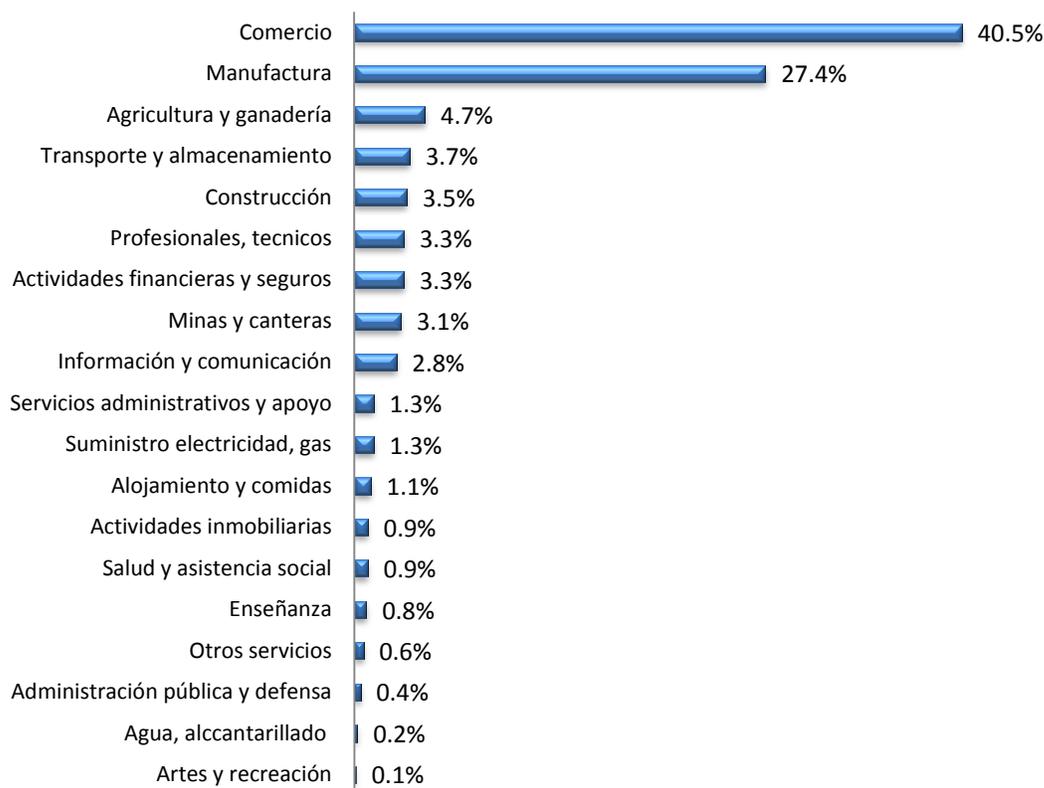


Gráfico Nro. 4 Ventas totales por actividad económica

Fuente: Ecuador en cifras, directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro A. (2014)

En el gráfico nro. 4, ventas totales por actividad económica se aprecia que la participación en las ventas para el año 2012 se refleja en las actividades de comercio con el 40,50 % es decir con ventas de 58.729.479 (miles de USD) y, a pesar de que el mayor número de empresas se concentran en otras actividades económicas, el sector manufacturero a logrado mayores ventas con un valor de 39.721.205 (miles de USD) correspondiente al 27,4% lo que significa un aporte para la economía de las regiones donde se encuentran asentadas las empresas y para la economía nacional.

La finalidad principal que tiene una empresa es la obtención de beneficios económicos y productivos, proveer bienes a la sociedad y la satisfacción de necesidades para cumplir una demanda en particular. Las empresas se clasifican según la actividad, el capital, forma legal y tamaño; de acuerdo a Ecuador en cifras (directorio de empresas) el tamaño de las empresas se define mediante el volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P).

Tabla Nro. 1 Variables de clasificación del tamaño de empresas

Microempresa	V: < a \$100.000. P: 1 a 9
Pequeña	V: \$ 100.001 a \$ 1'000.000. P: 10 a 49
Mediana "A"	V: \$1'000.001 a \$ 2'000.000. P: 50 a 99.
Mediana "B"	V: \$2'000.001 a \$ 5'000.000. P: 100 a 199.
Grande	V: \$ 5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.

Fuente: Ecuador en cifras, directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro A. (2014)

Tomando en cuenta todas las empresas que integran los diferentes sectores económicos a nivel nacional el 89,62% corresponde a microempresas, el 8,2% pequeñas empresas, 0,99% medianas empresas "A", 0,68% medianas empresas "B" y 0,5% grandes empresas. Es evidente que el sector microempresarial es el de mayor impacto en el país, sin embargo es necesaria la dotación de herramientas para mejorar y generar mayor producción, empleo y lograr crecimiento.

A continuación se detalla en la tabla nro. 2 las principales provincias y el número de empresas manufactureras clasificadas según su tamaño:

Tabla Nro. 2 Principales provincias del Ecuador divididas por el tamaño de empresas manufactureras.

Provincias	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa	Total
Azuay	4,076	477	36	30	33	4,652
Guayas	8,256	1,223	170	145	207	10,001
Loja	1,668	61	6	6	2	1,743
Pichincha	11,879	2,056	247	181	230	14,593

Fuente: Ecuador en cifras, directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro A. (2014)

Mediante la tabla Nro. 2, principales provincias del Ecuador divididas por el tamaño de empresas manufactureras se indica que la provincia con mayor presencia de industrias manufactureras en el país es Pichincha con 11,879 microempresas, 2,056 pequeñas empresas, mediana empresa "A" 247, mediana empresa "B" 181, y grandes empresas 230, y en menor

número se encuentra la provincia de Loja con 1,668 microempresas, pequeña empresa 61, mediana empresa "A" 6 mediana empresa "B" 6 y únicamente 2 grandes empresas.

Según estudio mensual de opinión empresarial (2014), elaborado por el banco central del Ecuador, en julio del 2014, el Índice de confianza empresarial industrial presentó una variación positiva de 36,4 puntos la variación más alta presentada hace más de dos años y medio, además la demanda laboral en el sector industrial presentó en julio del 2014 una variación positiva del 0,5% con respecto al mes de junio, revirtiendo la situación negativa mantenida desde diciembre de 2013.

Con el tiempo Ecuador ha presentado un importante crecimiento de la industria, lo cual es un síntoma saludable para la economía nacional, y más aún con proyectos de corto, mediano y largo plazo que presentan la transformación de la matriz productiva, la que implica remplazar el modelo extractivista que se ha venido presenciando, y así construir un sistema económico social y sostenible.

Según un informe presentado por la secretaría nacional de planificación y desarrollo respecto a la transformación de la matriz productiva (2013) este cambio permitirá generar nuestra riqueza basado no solamente en la explotación de los recursos naturales, sino en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población. Los ejes para la transformación de la matriz productiva son: la diversificación productiva, agregación de valor en la producción existente, sustitución selectiva de importaciones, fomento a las exportaciones de productos nuevos. (p. 15-16)

El cambio de la matriz productiva fortalecerá las industrias tradicionales y la creación de nuevas industrias, fomentará la investigación y desarrollo de las capacidades humanas, disminuirá la dependencia del exterior generando fuentes de trabajo y la producción masiva de bienes con valor agregado.

2.3. Desarrollo del sector industrial en la provincia de Loja.

La provincia de Loja, ubicada en la zona 7 del Ecuador, posee características especiales que la distinguen del resto de provincias, algunas de estas son: diversidad de climas, vegetación variada, tierras fértiles y productivas, esto debido a su ubicación y distribución geográfica lo que ha incentivado la creación de industrias en la región sur del país.

La industria lojana tuvo sus inicios principalmente con la producción de alimentos y bebidas, pero en el año de 1897 se estableció la primera industria dedicada a brindar el servicio de electricidad, sin embargo la aplicación de algunas políticas, permitió que el despegue de este sector se inicie entre los años 1960 y 1970 el mismo que enfrentó dificultades por la escasa tecnología y limitada mano de obra calificada. (Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad - agendas para la transformación productiva territorial Loja, 2011) (p. 27)

Los sectores económicos de la provincia de Loja están representados por el 38% en comercio, 32% en servicios, 23% agricultura, 6% manufactura y 1% en explotación y minas, como se detalla en el siguiente gráfico (Ecuador en cifras, 2012).

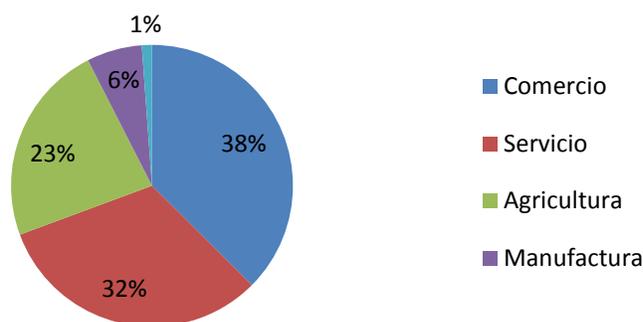


Gráfico Nro. 5 Actividades económicas de la provincia de Loja

Fuente: Ecuador en cifras directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Las actividades económicas se encuentran estrechamente relacionadas en donde intervienen el trabajo de las personas, el capital, los recursos naturales, el flujo de conocimiento y tecnologías. En el gráfico nro. 5, actividades económicas de la provincia de Loja, las de manufactura y las

actividades de explotación y minas son las menos representativas en relación al número de establecimientos, mientras que las de comercio y servicio son las más desarrolladas.

La provincia de Loja poseedora de dieciséis cantones enriquecidos en diferentes ámbitos como: alimentos, servicios, comercio, industria, turismo captan recursos financieros y humanos en busca de un beneficio. Cada cantón cuenta con establecimientos dedicados a diferentes ramas económicas y para fines de estudio se considera solamente la industria manufacturera, a continuación se presenta el grafico detallado respecto al porcentaje de establecimientos por cantón.

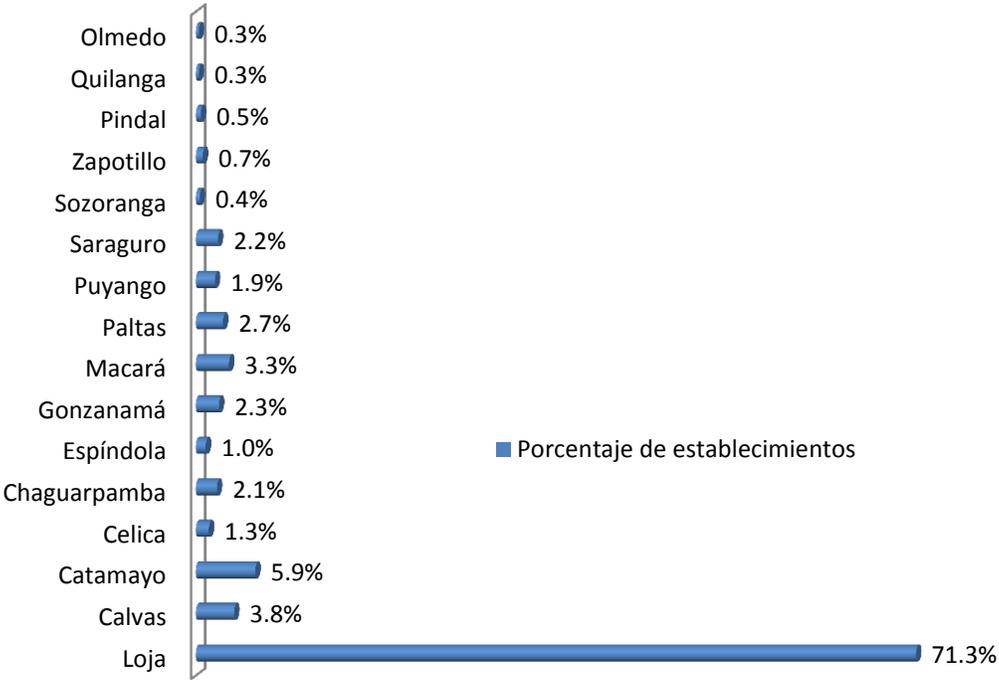


Grafico Nro. 6 Establecimientos de la industria manufacturera en la provincia de Loja por cantón.

Fuente: Ecuador en cifras directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Se puede observar a través del gráfico nro. 6, establecimientos de la industria manufacturera en la provincia de Loja por cantón, que el mayor número de establecimientos están agrupados en el cantón Loja con el 71,3%, Catamayo 5,9% y Macara con el 3,3%.

Es lógico que el mayor número de establecimientos se sitúen en el cantón Loja, debido a la concentración de entidades financieras, municipales, prefecturas, extensiones de ministerios, entre otras instituciones que brindan servicios en busca de bienestar hacia los individuos, y que permite a las empresas desarrollarse y desenvolverse en un escenario empresarial.

2.3.1. Clasificación de la industria manufacturera en la provincia de Loja.

En la provincia de Loja existen 1743 industrias, esta cifra engloba las empresas que están dentro de la clasificación de las industrias manufactureras (tabla nro.3), las registradas en el servicio de Rentas Internas y de los registros de aportes en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en su mayoría son microindustrias, empresas artesanales, y empresas activas y no activas. Las activas son empresas que al 31 de diciembre del año de referencia no declararon cierre definitivo o situación de inactividad económica. (Ecuador en cifras, directorio de empresas 2012).

Tabla Nro. 3 División (2 dígitos) CIIU- Establecimientos económicos de la industria manufacturera.

La división 2 dígitos CIIU es la desagregación de la categoría individual de industrias manufactureras

1	Elaboración de productos alimenticios
2	Elaboración de bebidas
3	Fabricación de productos textiles
4	Fabricación de prendas de vestir
5	Fabricación de cueros y productos conexos
6	Producción de madera y de productos de madera
7	Fabricación de papel y productos de papel
8	Impresión y reproducción de grabaciones
9	Fabricación de coque y de productos de refinación de petróleo
10	Fabricación de sustancias y productos químicos
11	Fabricación de productos farmacéuticos y sustancias químicas medicinales
12	Fabricación de productos de caucho y plásticos
13	Fabricación de otros productos minerales no metálicos
14	Fabricación de metales comunes
15	Fabricación de productos elaborados de metal
16	Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica
17	Fabricación de equipo eléctrico
18	Fabricación de maquinaria n.c.p.
19	Fabricación de vehículos automotores, remolques, y semirremolques
20	Fabricación de otros equipos de transporte
21	Fabricación de muebles
22	Otras industrias manufactureras
23	Reparación e instalación de maquinaria y equipo

Fuente: Ecuador en cifras, directorio de empresas (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Para nadie es desconocido el escaso desarrollo industrial de la provincia, ni siquiera la cabecera provincial registra un alto desarrollo del sector, esto debido a una serie de factores de diverso origen como: la ubicación geográfica, falta de capital y posiblemente el poco o nulo desarrollo agrícola han incidido directamente en este fenómeno, hecho que contrasta con las provincias más cercanas de Azuay y la provincia costera Guayas, las cuales tienen un crecimiento industrial superior al de nuestra provincia.

En nuestro medio existen cientos de empresas “de papel”, es decir conocidas por existir únicamente con vida legal y aprobadas como compañías industriales, sin embargo en el campo práctico jamás se han desarrollado en la producción industrial, incluso en la Superintendencia de Compañías cada día salen resoluciones de liquidación de este tipo de empresas que no cumplen las obligaciones legales de emitir informes para ser consideradas activas, por lo tanto esta puede ser una razón para la existencia de muchas industrias que aparecen y sin embargo no se encuentran activas.

Para la presente investigación se toma en cuenta las empresas afiliadas a la CAIL, debido a que estas empresas reúnen características como: se encuentran en actividad, son las más representativas, son reconocidas en mercados externos, pertenecen al mismo sector, por el tamaño, trayectoria, están ubicadas en un lugar físico determinado, además son industrias enfocadas a diferentes actividades como: alimentos, cerámica, licores y bebidas, generación de electricidad, industria de vidrio, elaboración de combustibles y editoriales, entre otras que están dentro de la clasificación de establecimientos económicos de la industria manufacturera.

Por otro lado, tomar como base las industrias afiliadas, facilitó la recolección de información en menos tiempo, incluso se pudo interactuar con algunos de los gerentes o encargados de áreas y sobretodo obtener información más exacta y mejor control en el procesamiento de datos.

Cabe rescatar que la agilidad de la información obtenida, se suma al diseño de la encuesta: pues se diseñó de manera que el lector pueda entender sin necesidad de saber sobre tópicos administrativos.

2.3.2. Descripción general de las principales industrias de la provincia de Loja.

En el siguiente apartado se presenta una descripción general de las industrias, la información se obtiene mediante la página oficial de la Cámara de industrias de Loja, nómina de socios (corte 2014).

1.- Empresa eléctrica regional del sur (EERSSA)

Inició sus actividades el 3 de abril de 1897, según escritura pública de conformación, veinte socios la constituyeron con un capital inicial de dieciséis mil sucres con la finalidad de instalar luz eléctrica para el servicio público.

El 10 de mayo de 1950 se constituye la empresa eléctrica de Zamora conformada por el municipio de Loja (60% del capital social) y la corporación de fomento (40% del capital social) esta empresa se convertiría a partir del 19 de marzo de 1973 en la empresa eléctrica regional del sur que actualmente brinda su servicio en la provincia de Loja, Zamora Chinchipe, y Morona.

2.- Industria lojana de especerías (ILE)

Esta empresa es fundada en 1972, dedicada a la fabricación y comercialización de productos como el comino, pimienta, refrito. Nace jurídicamente el 25 de octubre de 1982, en 1994 inicia sus exportaciones a USA, a partir del año 2005 cambia su razón social como compañía anónima, y en el 2006 inicia sus exportaciones a España.

Actualmente produce una variada gama de condimentos y hierbas aromáticas, que son comercializados a nivel nacional e internacional.

3.- Monterrey azucarera lojana (MALCA)

Se constituye el 14 de enero de 1959 localizada en el Valle de Catamayo, siendo una empresa que genera empleo en la provincia, la producción es continua durante todo el año gracias a la estabilidad del clima y la eficiencia en cada uno de sus procesos.

4.- Industria licorera embotelladora de Loja S.A (ILELSA)

Nace en 1961, como productora de aguardiente y ron “cantaclaro”, su proceso inicia con la extracción de jugo de caña proveniente de los valles de Malacatos, Tumianuma y comunidades aledañas, además distribuye otras bebidas, sus productos se comercializan en la ciudad y provincia de Loja.

5.- Industria agrícola pecuaria S.A (INAPESA)

Nace el 21 de septiembre de 1973 con el fin de producir y comercializar embutidos y carnes de primera calidad, tiene en el mercado 50 variedades de productos en diferentes presentaciones, al granel y empaques al vacío que son: jamones, mortadelas, salchichas, chorizos, ahumados y carnes

6.- Cafrilosa

Empresa creada el 21 de septiembre de 1965 gracias a la visión de empresarios, con el fin de producir y comercializar embutidos y carnes de primera calidad, esta empresa tiene en el mercado 50 variedades de productos en diferentes presentaciones, al granel, y empaques al vacío.

7.- Ecuapasta

Fundada el 17 de mayo de 2011, es una fábrica de fideos, patrocinada por un grupo de lojanos con experiencia en el mercado local y nacional en varias líneas de consumo masivo. La materia prima de sus productos son importados desde EEUU, México y otros países. Sus productos son fideos cortos y fideos largos.

8.- Delaroma

Industria lojana que inicia en el 2005, como empresa del grupo ILE, en el año 2009 lanza al mercado ecuatoriano café autofiltrado, es una industria pequeña que tiene como fin expandir sus mercados más allá de los límites nacionales y hacer conocer al mundo las bondades del café lojano.

9.- Ecolac

Empresa que surge en el año de 1983, dedicada a la producción de leche pasteurizada además de otros productos que son distribuidos en Catamayo, Calvas, Gonzanamá y provincias de Zamora y El Oro.

10.- Decorteja

Decorteja inicia sus actividades en 1971, se encuentra asentada en el barrio Trapichillo en Catamayo, inicia sus operaciones hace 40 años con la producción de teja, esta empresa se caracteriza por sus productos ecológicos ya que no utilizan el plomo.

11.- Arcimego

Nace en el año de 1994, ubicada en San Pedro de la Bendita, dedicada a la fabricación de materiales para la construcción como: cubiertas, pisos, escaleras y paredes que cumplen con normas técnicas nacionales e internacionales.

12.- Cerart

Es una empresa creada en mayo de 1983, con el propósito de desarrollar y producir cerámica artística de alta calidad, representado en sus formas figuras.

13.- Crevigo

Nace en 1996 con la misión de diseñar, fabricar y comercializar productos de vidrio, esta empresa se encuentra respaldada por equipos y maquinaria tecnificada, además cuenta con cobertura nacional.

14.- EdiLoja

Paralelamente con la fundación de la Universidad Técnica Particular de Loja (3 de mayo de 1971) nace la editorial UTPL, a partir de marzo de 2012, la editorial UTPL pasa a ser una entidad independiente de la universidad con el nombre de Ediloja Cia. Ltda. Esta ha sido una empresa dedicada a las artes gráficas, cuyo quehacer diario se centra en la elaboración de variedad en recursos impresos, tanto educativos como comerciales.

15.- Diario La Crónica

Diario Crónica circuló por primera vez el primero de noviembre de 1979, sus fundadores desde inició presentaron como primera causa el servicio a la ciudadanía, para la defensa de los intereses de la comunidad lojana.

16.- Vilcaflowers

Nace en 1998 con la visión de producir plántulas y hierbas aromáticas, su plantación se encuentra en la parroquia de Malacatos.

17.- Goexpro

Fue creada en el 2002 con el fin de comercializar local y nacionalmente una amplia gama de gases industriales y medicinales, productos agrícolas, vidrio reciclado y aceite usado

18.- Goacen

Creada en el año 2011 tiene como iniciativa utilizar los recursos naturales para el desarrollo productivo en materia económica, social y ambiental; esta empresa se dedica a industrializar los recursos derivados del petróleo (llantas) para obtener combustible.

2.3.3. Distribución de las industrias de la provincia de Loja por actividad

En la siguiente tabla se indican las industrias de la provincia de Loja, organizadas por actividad, clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) desagregación a tres dígitos, año de creación y la proporción que ocupan, según información de la Cámara de Industrias de Loja nómina de socios (corte 2014).

Tabla Nro. 4 Industrias en la provincia de Loja.

Actividad	CIIU	Industria	Año de Creación	N° de industrias	Porcentaje
Alimentos	C101	Cafrilosa	1965	7	39%
	C101	Inapesa	1973		
	C107	Delaroma	2005		
	C107	Malca	1959		
	C107	Ecuapasta	2011		
	C107	Ile	1972		
	C105	Ecolac	1983		
Cerámica	C239	Decorteja	1971	3	17%
	C239	Arcimego	1994		
	C239	Cerart	1983		
Comercializadora	G471	Goexpro	2002	1	6%
Generación de electricidad	D351	EERSSA	1897	1	6%
Industria de vidrio	C231	Crevigo	1996	1	6%
Licores y bebidas	C110	Vilcaflowers	1998	2	10%
	C110	Ilelsa	1961		
Elaboración de combustibles	C192	Goacen	2011	1	6%
Editoriales	C181	EdiLoja	1971	2	10%
	C181	Diario la Crónica	1979		
TOTAL				18	100%

Fuente: Cámara de la Industria de Loja. (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

La industria de los alimentos y bebidas es la actividad más representativa del sector industrial para la economía lojana con un total de 7 industrias correspondientes al 39% que corresponden a: Cafrilosa, Inapesa, Delaroma, Malca, Ecuapasta, Ile, y Ecolac. En la rama correspondiente a cerámicas están las industrias Decorteja, Arcimego, y Cerart con un porcentaje correspondiente al 17%, como actividad comercializadora se encuentra una sola empresa, Goexpro correspondiente al 6%, de las industrias encargadas para la generación de electricidad se encuentra EERSSA con un 6%, en industrias de vidrio se sitúa Crevigo con el 6%, en licores y bebidas esta Ilesla y Vilcaflowers con 10%, en lo referente a elaboración de combustibles está Goacen con el 6% y finalmente en editoriales se encuentra EdiLoja y diario la Crónica que corresponde al 10%.

2.4. Evolución del sector industrial de Ecuador y provincia de Loja.

El sector industrial del país y de la provincia de Loja, es muy importante para la economía debido a que genera múltiples desafíos y réditos, además que es fuente de empleo y generador de innovación, pero sobre todo su nivel de crecimiento es un indicador para el control de la economía en general. Por tanto es necesario conocer la evolución y analizar las principales variables crecientes y decrecientes del sector industrial.

Cabe recalcar que la información del presente apartado es tomada del anuario de encuestas de manufactura y minería de los años 2000, 2005 y 2010. Las encuestas cubren las actividades de las categorías B (explotación de minas y canteras) y C (industrias manufactureras) de la clasificación nacional de actividades económicas CIIU. El universo de la investigación del anuario está constituido por establecimientos visibles y que a la fecha tenían 10 o más personas ocupadas.

En el gráfico Nro. 7, números de establecimientos de la industria manufacturera de Ecuador, se determina que en el año 2000 se concentran 1501 establecimientos de manufactura, y en relación con el año 2010 el número disminuyó a 1412 establecimientos. Por otro lado una de las variables relacionadas es el personal ocupado que arroja resultados para el año 2000 de 124.206 personas ocupadas mientras que en el año 2010 el personal fue de 190.876, este incremento en comparación con el año 2000 se expresa en 67 personas ocupadas. (Ver gráfico nro. 8)

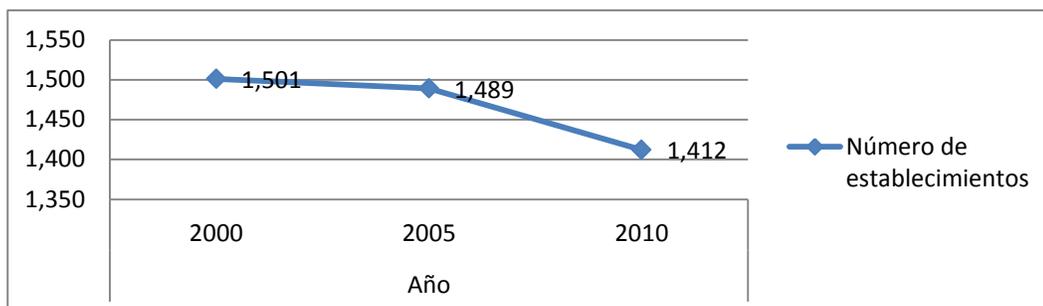


Gráfico Nro. 7 Número de establecimientos de la industria manufacturera de Ecuador

Fuente: Encuesta anual de manufactura y minería, (2000 - 2005 - 2010)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

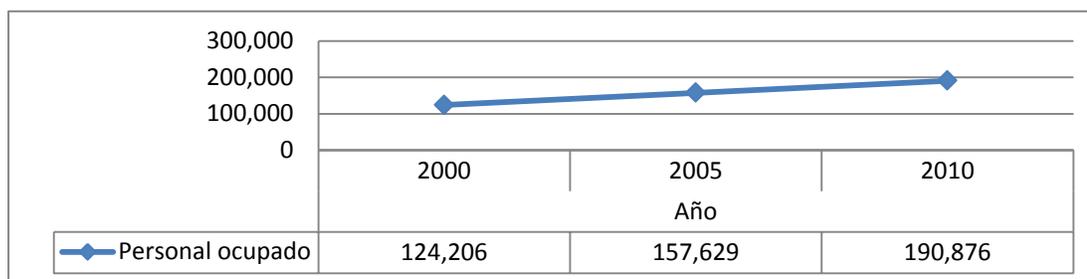


Gráfico Nro. 8 Personal ocupado de la industria manufacturera de Ecuador

Fuente: Encuesta anual de manufactura y minería, (2000 - 2005 - 2010)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Tabla Nro. 5 Evolución de la industria manufacturera y minera de las provincias de Azuay, Guayas y Loja períodos 2000 - 2005 y 2010.

Variable	Número de establecimientos			Personal ocupado			Producción total		
	2000	2005	2010	2000	2005	2010	2000	2005	2010
Azuay	215	174	191	12161	12178	18831	\$354.817.217	\$540.790.607	\$1.148.827.523
Guayas	455	442	424	41201	55415	70436	\$4.833.461.993	4.272.170.783	8.517.211.353
Loja	25	24	21	688	958	982	\$13.453.565	\$28.208.200	\$26.640.242

Fuente: Encuesta anual de manufactura y minería, (2000 - 2005 - 2010)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

En la tabla nro.5, evolución de la industria manufacturera y minera de las provincias de Azuay, Guayas y Loja periodos 2000 – 2005 y 2010 se visualiza que los mayores impactos se presentan en la provincia de Guayas, ya que para el año 2000 registra 455 establecimientos; 41201 personas ocupadas en el sector y una producción total de 4.833.461.993 (miles de USD). Otro aspecto a analizar es la variación con el año 2010, ya que el número de establecimientos disminuyó a 424, pero se incrementó el personal ocupado a 70436 y la producción total a 8.517.211.353 (miles de USD).

Respecto a la provincia que demuestra síntomas decrecientes de evolución se evidencia Loja, para el año 2010 presenta 21 establecimientos y en comparación al año 2000 manifiesta 25. Lo que refleja una ventaja es el aumento del personal ocupado, para el año 2000 se observan 688 personas, mientras que 982 para el 2010, al ser la comparación en diez años el incremento no es radical, pero al menos esta variable no ha decaído.

La información presentada a continuación, fue obtenida del censo nacional económico de los años 1980 y 2010.

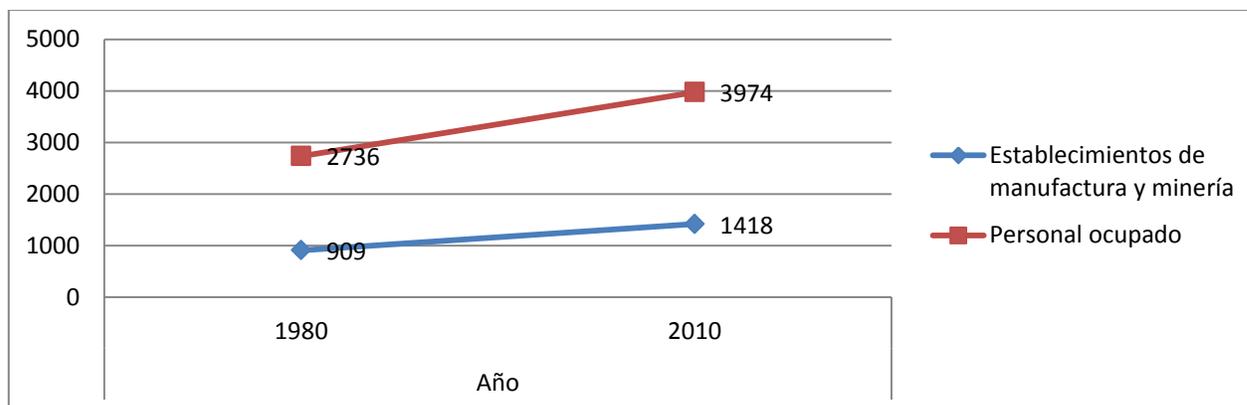


Gráfico Nro. 9 Evolución del número de establecimientos y personal ocupado del censo nacional económico 1980 y 2010 de la industria manufacturera y minera de la provincia de Loja.

Fuente: Censo nacional económico. (1980 y 2010)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Mediante el gráfico nro. 9, evolución del número de establecimientos y personal ocupado del censo económico 1980 y 2010 de la industria manufacturera y minera de la provincia de Loja, se puede observar que la industria manufacturera y minera en el censo de 1980 presentó 909 establecimientos y 1418 en el censo 2010, es decir que en 30 años de evolución solamente

aumentaron 509 establecimientos. Igualmente el personal ocupado en 1980 fue de 2736 y en el censo del año 2010 fue de 3974 personas. Es lógico que al incrementarse el número de establecimientos el personal ocupado aumente.

En general se pudo apreciar que el sector industrial de la provincia de Loja ha tenido una evolución discontinua, es decir que el crecimiento y desarrollo del mismo ha sido en pequeñas dimensiones hasta la actualidad, debido a la poca generación de emprendimientos para potencializar el desarrollo de este sector y satisfacer las necesidades de los habitantes, además las industrias no han logrado encontrar una senda de crecimiento por la falta tecnológica, disponibilidad de recursos económicos, dificultades territoriales en cuanto a la distancia y conectividad con otras grandes ciudades, políticas y restricciones gubernamentales lo que genera inseguridad e incertidumbre en los empresarios, estas han sido señales para un comportamiento desfavorable y una evolución poco dinámica.

2.5. Perspectivas del sector industrial.

El sector industrial está estrechamente relacionado con el desarrollo económico de un país, pues depende directamente de algunos factores como el sector primario el cual suministra insumos para ser procesados y convertidos en productos finales. Además que requiere de nuevas tecnologías y técnicas que facilitan la eficiencia productiva lo que a su vez genera fuentes de empleo e ingresos para la economía local.

Uno de los objetivos del gobierno actual es impulsar la transformación productiva en los cambios en la estructura productiva para diversificar la economía, dinamizar la productividad, garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo interno, y salir de la dependencia primario- exportadora. La conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento de sectores productivos con inclusión económica en sus encadenamientos, apoyados desde la inversión pública, nueva inversión privada, potenciarán la industria nacional, sustituirán importaciones y disminuirá la vulnerabilidad externa. Este proceso de transformación se verá reflejado en la construcción de hidroeléctricas, transferencia tecnológica, conocimientos, inversión al turismo y otras acciones que generarán cambios radicales en la estructura de esta matriz. (Plan del buen vivir. 2013 - 2017).

La estructura económica y política que ha ceñido los últimos años ha sido una de las principales restricciones para el progreso social y económico del país, es por ello que el gobierno pretende efectuar cambios radicales en la estructura de esta matriz con el objetivo de incentivar la creación de industrias que sean capaces de implantar competencias tecnológicas, dinamizar la productividad, fomentar el consumo interno y sustituir las importaciones.

Pese al poco fomento de industrias, se espera que con las propuestas del gobierno de transformar la matriz productiva se logre una mayor competitividad sistémica es decir asegurar un buen ambiente en el sector empresarial para que la confianza e inversión aumenten y se mantengan a largo plazo. (León, 2013)

Considerando que la ciudad de Loja es poseedora de recursos naturales y humanos con la transformación de la matriz se lograría mejor participación de los diferentes actores de la industria lojana.

Loja es considerada como una provincia comercial y no industrial, debido a ciertos acontecimientos políticos, económicos y sociales que se manifiestan tanto a nivel local, nacional e internacional que de cierta manera dificultan al desarrollo de las industrias. (Diario el Mercurio 2013)

Para el desarrollo de la ciudad de Loja se aspira a la continuación del parque industrial que permitirá la instalación de industrias clasificadas en las siguientes actividades: industrias no metálicas, maderas, papel textil, metalmecánica, mecánica automotriz y latonería, lavadoras y lubricadoras, productos químicos y plásticos, industria alimenticia.

A mediano plazo se prevé para el parque industrial la construcción de un centro administrativo en el que podrán implementarse algunos servicios comunales básicos como: trámites de importación y exportación, asistencia técnica para estudios, planificación e instalación y operación industrial, centro de exposiciones y ventas, entre otras. En la actualidad la mayoría de lotes se encuentran vendidos pero son pocas las empresas asentadas, es por ello que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y otros organismos del estado deben agilizar procesos para concluir con este proyecto, que disponga de todos los servicios necesarios para el traslado de las industrias. (Alcaldía de Loja, 2014).

El aprovechamiento de los minerales no metálicos como arcilla, arena, yeso, grava, granito, cuarzo, localizados en las zonas de Malacatos, San Pedro de la Bendita, Catamayo, Paltas, Olmedo, Chaguarpamba entre otros cantones que poseen depósitos de minerales, pueden beneficiar directamente a la construcción. Asimismo provincias cercanas como Zamora Chinchipe y otras del país tienen previsto proyectos de explotación minera a gran escala que contienen reservas de oro, plata y cobre. (Pinza, 2012.)

Como perspectiva se considera la implementación de fábricas en la ciudad de Loja, dedicadas al procesamiento y comercialización, tomando como materias primas los minerales antes mencionados que representan un importante potencial a desarrollar para elaborar productos que beneficien a la sociedad. Además con la introducción de nuevas empresas se generarían plazas de trabajo, estímulo en las inversiones y sobre todo el aprovechamiento de los recursos.

La actividad minera conducida de manera racional, técnica y con estricto apego al cumplimiento de las leyes de carácter ambiental, constituye un renglón productivo que genera fuertes recursos económicos, inversiones productivas, utilización de mano de obra y a la vez, posibilita dinamizar y diversificar la economía. Loja se ha caracterizado por tener una economía deprimida y su sustento primordial ha sido la actividad comercial. (Pinza, 2012).

Potencializar los recursos descendientes de la minería, representa una oportunidad para el desarrollo industrial pues la provincia de Loja goza de recursos naturales que han sido poco explotados y que requieren de un adecuado proceso de transformación que garantice beneficios en ámbitos sociales y ambientales.

Considerando que Loja es una ciudad en la que influyen las actividades de comercio, las autoridades gubernamentales deben forjar incentivos hacia los productores para que promuevan un trabajo creativo y atraigan a inversionistas. Así mismo quitar los esquemas de burocracia, desenredar la tramitología y crear certeza jurídica, para poder ampliar la formalización en las empresas.

El índice doing business proporciona mediciones de las regulaciones para hacer negocios, en su informe 2014 presenta que para constituir una empresa en Ecuador el procedimiento dura aproximadamente 56 días, mientras que en Colombia 15 días, Panamá 6 días, en Australia son 3 días y en Nueva Zelanda demora un día.

Tabla Nro. 6 Comparación de número de trámites para registrar una empresa y días de constitución

Países	Nro. trámites para registrar una empresa	Días/constitución de una empresa
Nueva Zelanda	1	1
Australia	3	3
Panamá	5	6
Colombia	9	15
Ecuador	13	56

Fuente: Doing business (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Los trámites que se deben seguir para registrar una empresa en Ecuador y Panamá se especifican a continuación:

Trámites Ecuador

- Definir el tipo de compañía que se va a constituir
- Determinar el nombre de la empresa
- Reserva vía internet del nombre de constitución de la empresa
- Elaboración de la escritura de constitución de la empresa, ante notario público con la presencia de todos los socios, donde establecen el estatuto social de la empresa.
- Apertura de cuenta de integración de capital (según reformas a la ley mayo 2014, se puede hacer una declaración juramentada en la que conste los aportes del capital de los socios)
- Presentar a la superintendencia la papeleta de la cuenta de integración de capital
- Presentación a la superintendencia de compañías el estatuto aprobado.
- Envío de ejemplares a la superintendencia de compañías con la respectiva solicitud de aprobación.
- Una vez aprobada la solicitud, la superintendencia revisa todos los documentos correspondientes.
- Publicación en la prensa de un extracto de la empresa

- La superintendencia emite la resolución de aprobación.
- Una vez aprobada la resolución la superintendencia ordena que la empresa sea inscrita en el registro mercantil, junto con los nombramientos del gerente y presidente.
- Tramitar en el servicio de rentas internas la obtención del RUC. (Ramírez. J, comunicación personal, 2014)

Trámites Panamá

- Obtener el aviso de operaciones (este registro hará automático varios trámites; como la obtención del registro único de contribuyente (RUC) ante la dirección general de ingresos del ministerio de economía y finanzas y el registro de nuevos negocios ante el municipio). (Panamáemprende, 2007).
- Apertura de una cuenta bancaria
- Contratación de los servicios públicos y privados. (Agua, luz, teléfono, internet, cable)
- Registrar al personal contratado en el Ministerio de trabajo y seguridad social CSS.
- Registrar la empresa en la AMPYME (Autoridad de micro, pequeña y mediana empresa). (Calderón, M. 2012).

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL

3.1. Objetivo.

El objetivo principal del presente capítulo es determinar las características que poseen las industrias de la ciudad de Loja mediante la utilización de técnicas como encuestas y entrevistas dirigidas a los gerentes; la información obtenida servirá de referencia para la propuesta del modelo y para conocer la situación de cada empresa.

3.2. Determinación de las técnicas a utilizar para el levantamiento de Información.

Para la presente investigación se aplicó como técnica básica de recolección de información la encuesta, la misma que fue elaborada por un modelo propio que facilitó la recopilación de la información respecto a las características administrativas de las empresas que integran el sector industrial de la ciudad de Loja. (Anexo nro.1)

La encuesta fue enfocada a los gerentes de las empresas que conforman el sector industrial, la misma que consta de 27 preguntas cerradas con el fin de obtener datos de primera fuente. Una de las principales ventajas de aplicar fuentes de información directa es que se obtiene datos de manera sencilla y confiable, los mismos que son analizados en el proceso de tabulación para obtener resultados específicos y medibles. Así mismo se aplicó en ciertos casos entrevistas directas con los gerentes de las industrias, obteniendo información adicional y concreta de las características administrativas.

3.3. Proceso de recopilación de la información.

Para efectuar el proceso de recopilación de información, se tomó como muestra de la investigación todas las empresas del sector industrial afiliadas a la CAIL, siendo 18 las asociadas. (Anexo nro. 4)

Se utilizó evidencia documental que contiene publicaciones, libros, e informes correspondientes a las características administrativas, temas de análisis sectorial e información en general relacionada con la presente investigación, que aportan de manera esencial para el planteamiento del modelo administrativo.

3.4. Matriz de datos del levantamiento de información.

A partir de la información obtenida de las encuestas se construyó la matriz de datos, la misma que se encuentra estructurada por el tipo de actividad conglomerando los resultados de cada empresa con las características administrativas. Los resultados se presentan en valor porcentual por actividad y de manera general de todas las actividades.

Considerando la extensa información que abarca la matriz de datos, en la tabla nro. 7 se presenta únicamente el resumen de la matriz que contiene el subtotal por actividad. La información completa de la matriz se encuentra en el anexo nro.3

Tabla Nro. 7 Resumen matriz de datos

		Tipo de actividad							
		Alimentos	Cerámica	Comercializadora	Electricidad	Vidrio	Licores y bebidas	Combustibles	Editoriales
Constitución	Características	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL
	Anónima	71.42 %	33.33 %	100%	100%	100%	50%		
	Responsabilidad limitada	14.29 %	66.67 %				50%	100%	100%
	En comandita por acciones	14.29 %							
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Estructura organizacional	Funcional	14.30 %	33.33%		50%	100%			
	Divisional								50%
	Matricial	42.85 %	33.33%		50%				50%
	Formal	42.85%	33.33%	100%			100%	100%	
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas	23.80 %	22.22%	100%	33.33%	100%	33.33%	100%	50%
	Misión visión	33.33 %	22.22%		33.33%		33.33%		25%
	Historias acontecimientos	23.80%	22.22%		33.33%		16.67%		
	Slogans	14.29%	22.22%						
	Premios						16.67%		25%
	Creencias - costumbres	4.76 %	11.11%						
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tipo de liderazgo	Autocrático	28.57 %		100%	100%		50%	100%	100%
	Democrático	42.86 %	66.67%			100%			
	Liberal	28.57%	33.33%				50%		
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Comunicación	Multidireccional	57.15 %	100%						50%
	Descendente	42.85 %		100%	100%	100%	100%	100%	50%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Personal informado	Todos	28.57 %	33.33%	100%	100%	100%		100%	
	Mayoría	42.86 %	66.67%				100%		50%
	Muy pocos	28.57 %							50%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Medios de comunicación formal	Memorandos	35.71 %	42.85%		50%		25%		25%
	Reuniones	7.14 %	14.28%	50%		50%	25%		25%
	Comunicados por talento humano	7.14%							
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales	35.71%				50%	25%		
	Chats		42.85%	50%	50%				25%
	Llamadas telefónicas	14.28%					25%	100%	25%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Comunicación externa	Internet	41.67 %	40%		33.33%		100%	50%	50%
	Medios tradicionales	41.67 %	60%	100%	33.33%			50%	25%
	Vallas publicitarias	8.33 %			33.33%	100%			25%
	Buzón de sugerencias	8.33 %							
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Comunicación con el entorno	Internet	25%	42.85%	100%			50%	100%	28.57%
	Prensa escrita	30%	28.57%		100%		50%		28.57%
	Tv	15%	14.28%			100%			14.28%
	Radio	15%	14.28%						14.28%
	Otras	15%							14.28%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Motivación	Cursos capacitaciones	25%	66.67%		100%	100%		100%	
	Incentivos económicos	37.50 %		100%					50%
	Oportunidades de desarrollo	25%	33.33%				50%		
	Reconocimientos						50%		50%
	Días libres	12.5%							
TOTAL		100%							
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	62.5%	100%	100%			100%	100%	100%
	Otras	25%			100%				
	Oportunidades de diversión	12.5%							
	Celebrando el éxito de acontecimientos					100%			100%
TOTAL		100%							
Tiempo de capacitaciones	Trimestral	57.15%		100%		50%	100%	100%	
	Anual	28.57%	66.67%		33.33%				
	Semestral	14.28%	33.33%						100%
TOTAL		100%							
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	66.67 %	100%	100%	33.33%	50%	50%	100%	50%
	Otras	22.22 %			33.33%				50%
	Motivacionales	11.11%					50%		
TOTAL		100%							
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones	42.86%	66.67%				50%		
	Ascensos	28.56%				100%	50%	100%	
	Movilidad laboral	14.29%	33.33%	100%					50%
	Rotación de puestos de trabajo	14.29%			100%				50%
TOTAL		100%							
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados	100%			100%		100%		
	Sesiones de focus group		100%						100%
TOTAL		100%							
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad	12.5 %	50%	100%			50%	100%	33.33%
	Empleados, ambiente y sociedad	12.5 %			100%				
	Ambiente, clientes y sociedad	25%	50%						33.33%
	Sociedad	25%				100%			
	Empleados	25%					50%		33.33%
TOTAL		100%							
*Innovación	Procesos	23.53%	33.33%	100%	33.33%	100%	33.33%	100%	40%
	Productos	35.29%	33.33%				33.33%		40%
	Marketing	23.53%	16.67%		33.33%		16.67%		20%
	Estrategia	5.88%	16.67%		33.33%				
	Tecnología	11.76%					16.67%		
TOTAL		100%							
Tipo de innovación	Incremental	42.85 %	33.33%					100%	50%
	Radical		66.67%	100%		100%	50%		50%
	Reactiva	28.57%			100%		50%		
	No contesta	28.57%							

TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Factores que dificultan la innovación	Costos altos	42.85%	42.85%	50%	50%	33.33%	20%	100%	28.57%
	Falta de personal	28.57%	42.85%	50%	50%		20%		
	Riesgos económicos	14.28%					20%		28.57%
	Falta de organización					33.33%	20%		14.28%
	Restricciones del gobierno					33.33%	20%		14.28%
	Falta de información del mercado		14.28%						14.28%
	Miedo al cambio	14.28%							
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costos logísticos	Transporte	42.85%	66.67%				50%		33.33%
	Inventarios	42.85%			100%				33.33%
	Costos del personal								33.33%
	Costos de seguro	14.28%					50%		
	Costo de almacenaje		33.33%	100%				100%	
TOTAL		100%	100%	100%	100%	0.00%	100%	100%	100%
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista – consumidor	100%	100%				100%		
	Productor – consumidor			100%	100%	100%		100%	100%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Calidad	Productos	46.15%	60%		33.33%	50%	66.67%		
	Procesos	38.46%	20%	50%			33.33%		
	Servicios	15.38%	20%	50%	33.33%			100%	100%
TOTAL		100%	100%	100%			100%	100%	100%
Control de calidad	Todo el proceso	100%	100%	100%	33.33%		100%	100%	100%
	Última etapa del proceso	100%				50%			
TOTAL			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/ mensuales	42.85%	66.67%		100%		100%		100%
	Hojas de controles	57.14%	33.33%	100%		100%		100%	
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
*Tipo de certificación	En proceso BPM	71.42%	66.67%		100%				50%
	Certificado BPM	14.28%					33.33%		
	Ninguna	14.28%	33.33%	100%		100%	33.33%	100%	50%
	En proceso ISO 9000						33.33%		
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Características que registran más de una opción

Fuente: Investigación directa (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

3.5. Determinación de las características administrativas que poseen las organizaciones del sector industrial de la ciudad de Loja.

En el presente apartado, se muestra las diferentes características administrativas de las empresas que conforman el sector industrial de la ciudad de Loja, tomándolas como base para la propuesta de un modelo que permita a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y que funcione como herramienta para acelerar los procedimientos administrativos e integrar acciones que conlleven a la eficiencia organizacional.

Es importante mencionar que la encuesta consta de 27 preguntas, para presentar la tabla de caracterización se ha fusionado dos preguntas referentes a la formalización y estructura, de manera que se muestra a continuación solamente 26.

Las características presentadas anteriormente, han sido agrupadas según la frecuencia de cada respuesta señalada en las encuestas.

Tabla Nro. 8 Significado de los parámetros de frecuencia de la encuesta

Más frecuente	Frecuente	Menos frecuente
7 o más empresas	6 - 3 empresas	2 - 1 empresa
Opción más usual	Opción habitualmente utilizada	Opción menos usual

Fuente: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

A continuación se presenta una tabla que resume los datos recopilados de la matriz tomando en cuenta las tres frecuencias.

Tabla Nro. 9 Resumen de las características administrativas de las organizaciones industriales

	Características	Más frecuente	Frecuente	Menos frecuente
1	Constitución	Compañía anónima	Compañía de responsabilidad limitada	Compañía en comandita por acciones
2	Formalización y estructura	Mantiene reglas y procedimientos formalmente escritos	Matricial	Divisional
3	Normas, hábitos y otros elementos propios de la empresa que se integran a la cultura organizacional	Organigramas	Misión y visión	Premios, creencias-costumbres
4	Tipo de liderazgo	Autocrático	Democrático	Liberal
5	Comunicación	Descendente	Multidireccional	Ascendente
6	Personal informado sobre metas, visión, misión	La mayoría de personal	Todo el personal	Muy poco personal
7	Medios de comunicación formal	Memorandos	Reuniones	Comunicados de talento humano
8	Medios de comunicación informal	Reuniones informales	Chats	Llamadas telefónicas
9	Comunicación externa	Internet	Medios tradicionales (tv, radio, prensa escrita)	Buzón de sugerencias de clientes
10	Comunicación con el entorno	Internet	Prensa escrita	Radio
11	Motivación	Cursos- capacitaciones	Incentivos económicos	Días libres
12	Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	Otro tipo de reconocimiento	Celebrar éxitos, creando oportunidades de diversión
13	Capacitaciones	Trimestral	Anual	Semestral
14	Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	Otras	Motivacionales
15	Desarrollo laboral	Talleres de capacitaciones	Ascensos	Rotación de puestos de trabajo
16	Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados	Sesiones de focus group	
17	Responsabilidad social enfocada	Empleados y sociedad	Ambiente	Clientes
18	Innovación	En los procesos	En los productos	En la tecnológica y la estrategia
19	Tipo de innovación	Incremental y radical	Reactiva	
20	Factores que dificultan la innovación	Costos de innovación altos	Falta de personal cualificado	Miedo al cambio
21	Costos logísticos	Costos de transporte	Costos de inventario	Costos de seguros
22	Canal de comercialización	Productores-mayoristas-minoristas-consumidores	Productores- consumidores	
23	Calidad	Productos	Procesos y Servicios	
24	Control de calidad	Durante todo el proceso	Última etapa del proceso	
25	Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales	Hojas de control	
26	Certificaciones	En proceso de BPM	Ninguna certificación	Certificación BPM

Fuente: Investigación directa Abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

En la tabla nro. 9, resumen de las características administrativas de las organizaciones industriales de Loja se analizan las características más utilizadas por todas las empresas estudiadas, las comúnmente frecuentes y de igual manera las menos usadas o desconocidas por las empresas del sector industrial de Loja.

En el siguiente apartado se analiza detalladamente las características más comunes entre las empresas del sector industrial, se indica los porcentajes más representativos, e incluso la información de algunas características son combinadas como es el caso de los tipos de comunicación y liderazgo, además es importante contrastar las teorías administrativas que se han estudiado en relación con la información recopilada.

Según las encuestas desarrolladas, el 56% de las empresas han detallado su constitución como compañías anónimas, en este tipo de compañías la responsabilidad de los socios es limitada, el patrimonio personal es protegido, se pueden traspasar las acciones, hacer cotizaciones en bolsa y además no existe una base para el capital social, mientras que el 39% de las industrias son constituidas como compañías de responsabilidad limitada.

El 39% de las empresas mantienen reglas, procedimientos y documentación formalmente escrita y conservan un tipo de estructura organizacional matricial es decir que las personas trabajan en conjunto por funciones y en un mismo proceso o producto. Estas empresas integran a su cultura organizacional los organigramas, misión y visión, las historias y acontecimientos.

El estilo de liderazgo que más influye en las empresas que integran el sector industrial de Loja, es el autocrático, este tipo de líder es quien impone y espera cumplimiento, pero no por ello se lo debe considerar como negativo, sino que depende de la manera en que se logre equilibrar y producir armonía en la organización.

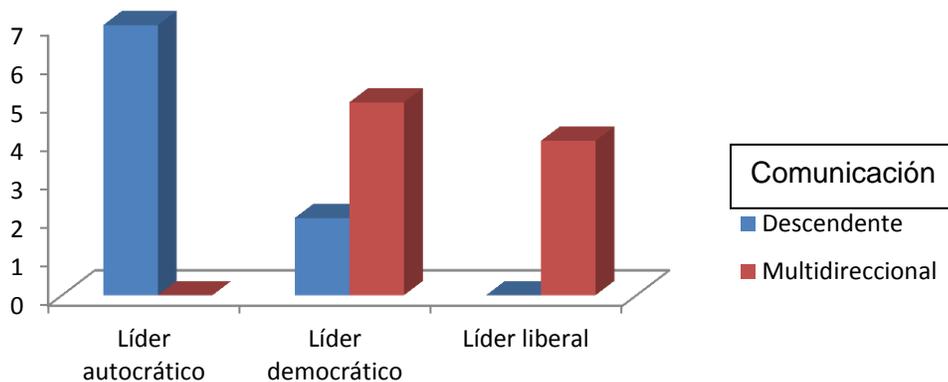


Gráfico Nro. 10 Estilo de liderazgo y comunicación de las empresas del sector industrial

Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Como se puede apreciar en el gráfico Nro. 10 estilo de liderazgo y comunicación de las empresas del sector industrial, generalmente la comunicación descendente es la más común en las organizaciones, fluye de niveles superiores hacia personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, según la información recopilada este tipo de comunicación es la más utilizada por industrias del sector industrial pues tiene mucha lógica que al liderar en las empresas el estilo autocrático se maneje la comunicación descendente, por otro lado la mayoría del personal se encuentra informado sobre las metas, misión y visión y acontecimientos frecuentes. Los medios de comunicación formal e informal más empleados son los memorandos y las reuniones ocasionales y para comunicarse con su medio externo y enterarse de novedades del entorno utilizan el internet como herramienta que hace la comunicación más sencilla y que permite el seguimiento continuo de la información.

Siendo la motivación uno de los factores determinantes para la efectividad de las operaciones, el 38% de las empresas que forman parte del presente estudio consideran como instrumento motivacional los cursos y capacitaciones, los mismos que se enfocan en ámbitos referentes a las actividades que cada uno de los empleados desempeña en la organización, estas capacitaciones las realizan trimestralmente.

En capítulos anteriores se mencionó los estudios de Frederick Taylor los cuales hacen referencia que para lograr la productividad en los trabajadores es importante la motivación, pues nace el enfoque de dar incentivos salariales por el incremento de la producción, por lo

tanto en este punto se hace relevancia, ya que el 26% de las empresas consideran como factores motivacionales los incentivos económicos, además de los factores de mantenimiento que son los mínimos que deben existir en toda organización como el sueldo, seguridad y condiciones de trabajo.

Cada empleado en la empresa cumple su rol de funciones personales, pero el éxito empresarial viene acompañado de un funcionamiento en conjunto, del apoyo incondicional de un grupo de personas que crean un espacio armonioso y progresivo para beneficio propio y de la empresa, de las encuestas aplicadas el 78% de las industrias consideran que los reconocimientos de esfuerzos son una manera de fortalecer el trabajo en equipo y de gran ayuda para alcanzar y lograr los objetivos. Considerando que las empresas que integran el sector industrial son en su mayoría microindustrias, facilitan por su dimensión la integración de actividades y fortalecimiento de equipos de trabajo fomentando así relaciones necesarias para que un equipo funcione equilibradamente.

En la característica correspondiente a las herramientas para medir el clima organizacional, mediante el gráfico nro. 11 se observa que el 33% utilizan las sesiones de focus group y el 67% contestaron que realizan encuestas a los empleados, esto es importante para que el gerente o directivos conozcan el grado de percepción de los empleados en relación a temas organizacionales como pueden ser los procesos, la comunicación, y sobre todo las condiciones de trabajo en las que desempeñan sus labores.

■ Encuestas a los empleados ■ Sesiones de Focus Group

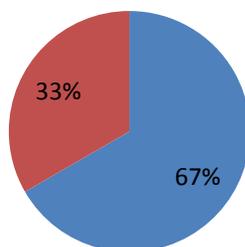


Gráfico Nro. 11 Herramientas para medir el clima organizacional

Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

La responsabilidad social se refiere a la iniciativa que adoptan las organizaciones que va más allá de cumplir con una ley o con las obligaciones propias de la empresa, sino una postura que acogen las organizaciones de realizar actividades voluntarias para el bien de la sociedad. Respecto a esta característica, en el gráfico nro. 12 se visualiza que las empresas determinaron en un 31% que sus actividades sociales están orientadas hacia los empleados y sociedad, lo cual es una ventaja para estas empresas ya que el capital humano es el recurso más importante de la organización y mediante esto generan y proyectan bienestar a sus empleados y la colectividad.

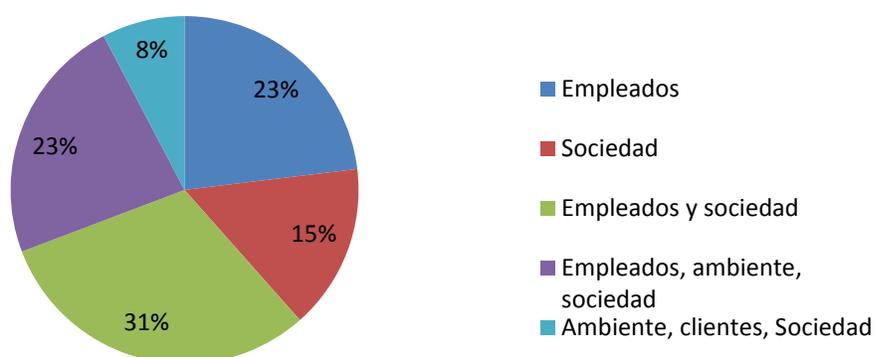


Gráfico Nro. 12 Responsabilidad social

Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Por otra parte el 89% de las empresas realizan innovación y tienen como característica más común la innovación de tipo radical e incremental, asimismo se enfocan a innovar en los procesos para obtener un producto que llene de expectativa a los clientes. En el gráfico Nro. 13 Factores que dificultan la innovación, se observa que los principales limitantes para innovar son los costos demasiado altos y la falta del personal cualificado, a pesar de esto manifiestan que emprenden en la innovación asegurando un producto final de gran calidad.

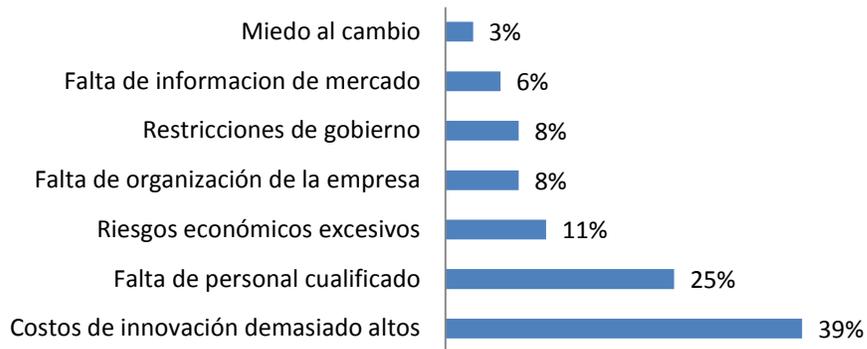


Gráfico Nro. 13 Factores que dificultan la innovación

Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

El 56% de las organizaciones del sector industrial de Loja presentan el tipo de canal de comercialización: productores – mayoristas – minoristas - consumidores, y el 44% utilizan el canal directo de productor – consumidor, como se presenta en el gráfico Nro.14 y Nro. 15.



Gráfico Nro. 14 Canal de comercialización de las organizaciones del sector industrial de Loja

Fuente: Garrido, J. (2012)

Elaboración: Garrido, J. (2012)

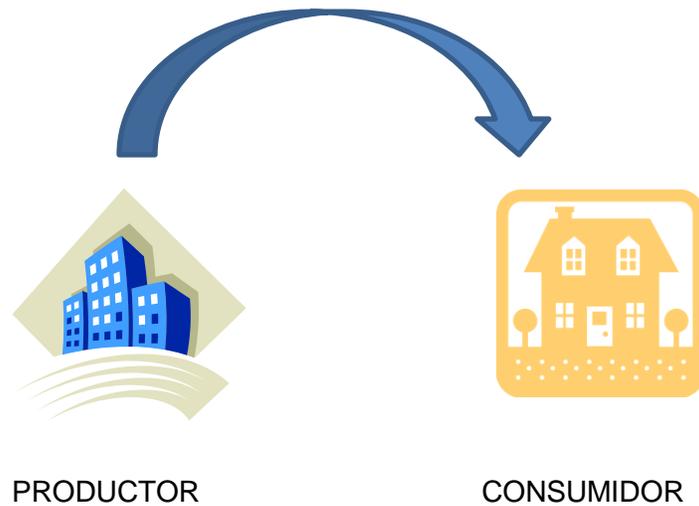


Grafico Nro. 15 Canal directo productor-consumidor

Fuente: Microsoft Word. (2010)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Además el 39% de las industrias concuerdan que los costos logísticos más representativos son los de transporte debido al espacio geográfico en el que se encuentra situada nuestra ciudad lo que podría resultar como un costo elevado al estar lejos de los mercados más grandes de nuestro país como es Guayaquil y Quito.

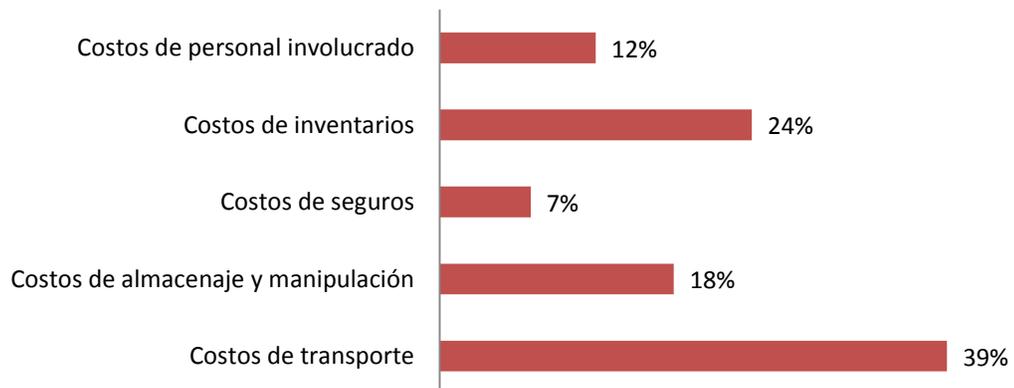


Gráfico Nro. 16 Costos logísticos más representativos

Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Los diversos desafíos y cambios del mercado exige a las empresas mejorar continuamente y ser más competitivas, el 46% de las organizaciones industriales enfocan la calidad en los productos que realizan manteniendo un control de los mismos durante todo el proceso mediante inspecciones semanales/mensuales, esto es de vital importancia ya que de esta manera están cumpliendo con las expectativas de los clientes y obtienen una ventaja competitiva frente a los rivales.

Es importante mencionar que el 47% de las empresas se encuentran en proceso de obtención del certificado de buenas prácticas de manufactura y el 37% no tienen ningún tipo de certificación. Según el Reglamento de Registro y Control Sanitario este certificado BPM es aplicado también para las actividades de vigilancia y control, lo recomendable para toda organización es establecer como prioridad un estándar de calidad, tomando de cuenta aquellas normas, reglamentos, certificados de calidad que estén acorde a la actividad.

Actualmente el 11% de las empresas cuentan con un certificado BPM y cabe recalcar que tan solo el 5% se encuentra en proceso de obtención de la certificación ISO 9000. El que las empresas tengan una certificación mejora la eficiencia y productividad, demuestra a los clientes, competidores, empleados que realizan los mejores procesos y prácticas, y además genera una mejor percepción de la empresa hacia la comunidad.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO

4.1. Introducción.

En el presente capítulo se indican tablas resumidas de los principales aportes estudiados en el capítulo uno acerca de Gore y Dunlap (1988), Chester Barnard (1938) y Rensis Likert (1965) los cuales toman como base para sus fundamentos, principios teóricos de precursores importantes de la historia. Estos aportes recogen algunas de las características fundamentales que las empresas deben considerar para mejorar continuamente, enfrentar las circunstancias que se presentan y aprovechar las oportunidades del entorno.

4.1.1. Resumen de los principales aportes administrativos.

Tabla Nro. 10 Aporte de Gore y Dunlap

CARACTERISTICAS	GORE Y DUNLAP
Estructura	Formalizada
Aprendizaje	Continuo
Comunicación	Multidireccional
Estilo de liderazgo	Autoritario

Fuente: UNNA (2010)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Tabla Nro. 11 Aporte de Chester Barnard

CARACTERISTICAS	CHESTER BARNAR
Comunicación	formal-informal
Motivación	Estímulos, reconocimientos, premios
Personal informado	En su mayoría
Enfoque	Organización como sistema
Toma de decisiones	Dirección. Niveles jerárquicos superiores.

Fuente: Vélaz, I. (2012)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Tabla Nro. 12 Aporte de Rensis Likert

Rensis Likert				
CARACTERISTICAS	Sistema de Gestión I	Sistema de Gestión II	Sistema de Gestión III	Sistema de Gestión IV
Motivación	No existe	Recompensas	Recompensas	Recompensas
Comunicación	Descendente	Descendente	Multidireccional (ciertas ocasiones)	Multidireccional
Toma de decisiones	Niveles jerárquicos superiores	Niveles jerárquicos superiores	Niveles jerárquicos superiores y de manera específica niveles inferiores	Abarca todos los niveles jerárquicos

Fuente: Mora, C. (2007)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

4.2. Propuesta del modelo administrativo.

En el presente apartado se resalta la propuesta de un modelo administrativo para las empresas del sector industrial de la ciudad de Loja, siendo una herramienta de apoyo que beneficie a las organizaciones para mejorar las operaciones administrativas, lograr mayor flexibilidad y ajustarse a los cambios que genera continuamente el entorno.

El modelo parte desde la caracterización, a través de las encuestas realizadas a las dieciocho empresas del sector, siendo los resultados obtenidos y la teoría investigada la base para determinar las características que forman parte del presente modelo.

La propuesta se plantea mediante el diseño de una tabla que resume las principales características que las industrias deberían tomar en cuenta para mejorar la productividad y eficiencia en las operaciones.

Además en la tabla se presentan todas las actividades con valores porcentuales en relación a cada característica. La industria de elaboración de cerámicas es la que mayor similitud tiene con las características del modelo propuesto. La determinación se realizó promediando los valores porcentuales de las actividades que desarrollan las diferentes empresas tomando el valor más cercano al promedio como valor representativo. Cabe mencionar que algunas

características como la constitución, las capacitaciones, y los canales de comercialización no se tomaron en cuenta debido a factores y circunstancias propias de las empresas; por ejemplo el tamaño, recursos financieros, entorno social etc.

Tabla Nro. 13 Abreviaturas de cada actividad

Abreviaturas	Actividad
A	Alimentos
Ce	Cerámica
C	Comercializadora
Ge	Generación de electricidad
Iv	Industria de vidrio
Lb	Licores y bebidas
Ec	Elaboración de combustibles
E	Editoriales

Fuente: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Tabla Nro. 14 Modelo administrativo

Nro.	Características	Descripción	ACTIVIDADES								Promedio	
			A	Ce	C	Ge	Iv	Lb	Ec	E		
1	Constitución	Dependerá de factores esenciales como: capacidad financiera, número de socios, entorno social, etc.										
2	Formalización y estructura	Combinación de reglas y procedimientos formalmente escritos con una estructura funcional	14%	33%		50%	100%					49.25%
3	Normas, hábitos y otros elementos propios de la empresa que se integran a la cultura organizacional	Fundamentos básicos como: misión, visión, valores y organigramas, costumbres, políticas y normas							100%			100%
4	Tipo de liderazgo	Democrático	42.86%	66.67%				100%				69.84%
5	Comunicación	Multidireccional	57.15%	100%							50%	69.05%
6	Personal informado sobre metas, visión, misión	Todo el personal	28.57%	33.33%	100%	100%	100%		100%			76.98%
7	Medios de comunicación formal	Reuniones	7.14%	14.28%	50%		50%		25%		25%	28.57%
8	Medios de comunicación informal	Correos electrónicos		42.85%	50%	50%					25%	41.96%
9	Comunicación externa	Internet	41.67%	40%		33.33%			100%	50%	50%	52.50%
10	Comunicación con el entorno	Internet y medios tradicionales		100%								100%
11	Motivación	Reconocimientos, capacitaciones, asignación de funciones significativas.	25%	66.67%		100%	100%			100%		78.33%
12	Trabajo en equipo	Compensación por esfuerzos: capacitaciones	62.50%	100%	100%				100%	100%	100%	93.75%
13	Capacitaciones	Dependerá de los recursos que disponga la empresa, oportunidad de conferirles y necesidades requeridas.										
14	Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad y motivacionales	66.67%	100%	100%	33.33%	50%	50%	100%	50%		68.75%
15	Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados	100%			100%			100%			100%
16	Responsabilidad social	Sociedad, clientes y ambiente	25%	50%							33.33%	36%
17	Innovación	En procesos, productos y marketing									100%	100%
18	Tipo de innovación	Incremental y radical		100%							100%	100%
19	Factores que dificultan la innovación	Falta de información tecnológica y del mercado		14.28%							14.28%	14.28%
20	Canal de comercialización	Productores-intermediarios- consumidores										
		Fabricante- consumidor										
21	Calidad	Procesos	38.46%	20%	50%				33.33%			35.45%
22	Control de calidad	Durante todo el proceso	100%	100%	100%	33.33%			100%	100%	100%	90.47%
23	Herramientas de control de calidad	Inspecciones e informes semanales	42.85%	66.67%		100%			100%		100%	81.90%
24	Certificaciones	Normas BPM y certificaciones ISO	14.28%						33.33%			23.81%
TOTAL			4	9	3	3	1	7	4	8		

Fuente: Investigación directa Junio (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraquero, A. (2014)

	Actividad similar al modelo
	Valor porcentual más cercano al promedio

La capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, resolver problemas y reconocer oportunidades de mejora son algunos de los factores que influyen en el éxito empresarial, pero los distintos desafíos que se presentan cotidianamente obligan a las empresas a buscar nuevas estrategias para sostenerse a lo largo del tiempo; es por ello que el modelo propuesto sirve como una herramienta que proporciona información de las características ideales que las empresas del sector industrial podrían adaptar para ayudar a los empresarios a desarrollar una serie de acciones que permita acercar a la empresa hacia la consecución de metas.

A continuación se describen las características de la tabla nro. 12 que forman parte del modelo propuesto. Cabe mencionar que algunas de las características se encuentran agrupadas debido a la similitud como por ejemplo: la comunicación, motivación, innovación y calidad

Constitución

Constituir una empresa es crucial ya que adquiere identidad jurídica, acceso a nuevos mercados, alianzas con empresas, confianza frente al estado, proveedores, clientes y sociedad en general, lo que garantiza que la producción y comercialización sea segura y transparente.

Las empresas del sector industrial se diferencian una de la otra, por los recursos, actividades y escenarios en los que se desenvuelven, por lo que no es posible determinar un tipo de constitución para todas las empresas que conforman el sector industrial, pero si considerar ciertos factores que son esenciales, pues dependerá del número de socios, el capital, la estabilidad económica del país, el entorno social, alcance legal, los intereses de accionistas, la expansión de la empresa frente al mercado y la capacidad financiera. Lo importante es que cada empresa pueda elegir la forma de constitución que mejor favorezca sus propósitos.

Estructura y cultura organizacional

Las industrias deben mantener escritas sus reglas, políticas, misión, visión, organigramas, reglamentos y toda clase de procedimientos que la rigen, pues sin importar el tamaño de la organización es imprescindible que mantengan la estructura formal, para proporcionar orientación a todos quienes integran la empresa y direccionar el cumplimiento de funciones y tareas.

Así mismo al sumar las costumbres, historia y demás rasgos de identidad de la empresa hacen posible la determinación de una cultura organizacional que intente lograr la interacción de todos

quienes conforman la empresa, y crear un vínculo emocional identificando así un alto sentido de pertenencia y compromiso.

No se puede precisar qué tipo de estructura deberían mantener las empresas del sector industrial ya que depende de factores como el tamaño de la empresa, las particularidades de fabricación ya sea un solo tipo de producto, varias líneas de productos y de los diferentes mercados hacia los que se enfoca. Respecto a la visión general que se tiene por las encuestas realizadas se cree conveniente que las industrias lojanas pueden ajustarse a una estructura funcional, ya que se adopta fácilmente a todos los niveles de la organización, asimismo este tipo de estructura aumenta la coordinación y control entre cada área, produciendo mejoras en las operaciones, alto grado de supervisión y permite que cada persona en la empresa se dedique por completo a la función que desempeña y domine su área, esto hace que los resultados sean sumamente notorios y proporcione mejores rendimientos.

Motivación y trabajo en equipo

La motivación representa una inversión fructuosa para el logro de los objetivos de la empresa ya que estimula el desempeño de los empleados, es por ello que entre los factores más importantes que las industrias lojanas deben considerar para atesorar al personal de su empresa y lograr mejores rendimientos son los reconocimientos, las capacitaciones y la asignación de funciones realmente significativas.

Aamodt (2010), propone los programas de reconocimientos como una manera de hacer gratificante la asistencia al trabajo, en estos programas se da a los empleados certificados y premios tangibles. (p.389). Es por ello que se propone los reconocimientos como factores motivacionales, ya que resultan una inversión en recursos humanos, logra que las personas se sienten apreciadas e importantes para la empresa y además ganen una actitud positiva con mayor confianza para cumplir con sus responsabilidades.

Como segundo factor motivacional están las capacitaciones ya que son un mecanismo útil y viable que permite estimular y mejorar el trabajo, logrando en la organización un mejor funcionamiento y productividad, este mecanismo aumenta el nivel de satisfacción en las tareas de un trabajador y logra despertar mayores retos e interés en las funciones que desempeña. Las empresas industriales deben impartir a los trabajadores capacitaciones propias a las actividades que desempeñen, y éstas deben ser en ámbitos de desarrollo personal y motivacional que permitan el crecimiento tanto ético como profesional.

Debido a que cada empresa se dedica a distintas actividades industriales como: alimentos, cerámica, editoriales, producción de licores y bebidas, generadoras de electricidad, industrias de vidrio y elaboración de combustibles, la frecuencia de capacitaciones que deben recibir los subordinados dependerá del tipo de actividad que ejecuten y de las necesidades que exijan.

Se recomienda capacitaciones en las ramas de: Salud ocupacional y seguridad industrial, Administración de riesgos y control de pérdidas, Gestión de residuos industriales, Manejo de desechos peligrosos, entre otras que serán acorde a los ámbitos que se crea conveniente. (Ecuador Ambiental). Definir la periodicidad de las capacitaciones que las empresas del sector industrial deban efectuar con sus empleados, será cuestión de cada empresa ya que dependerá de los recursos que dispongan, de la oportunidad de conferirles, y más que todo de la necesidad de requerirlas por los subordinados.

Asignar funciones realmente significativas confiere a un empleado la capacidad de ser más productivo y hace que las tareas no se vuelvan monótonas, otorgando mayores grados de responsabilidad. En este punto es importante que al asignar las tareas, sean estas diseñadas acertadamente para que el empleado no las tome como una carga extra a su trabajo sino como una oportunidad de crecimiento que proporcione entusiasmo y compromiso.

Considerando que la presente investigación se enfoca ha empresas industriales, en las que existe continuamente procesos, para poder efectuarlos se requiere de un grupo de personas que reúnan esfuerzos para cumplir con un fin común es por ello la importancia del trabajo en equipo que se basa principalmente en la armonía y aprovechamiento de conocimientos por todas las personas que conforman el equipo.

Las personas que integran un equipo deben estar estrechamente relacionadas con el proyecto, expresar sus opiniones, afrontar discrepancias y sobre todo buscar soluciones para lograr acuerdos.

El trabajo en equipo, confiere a los trabajadores mayor seguridad y control en las tareas que individualmente desempeñan, por lo que la motivación es una fuerza que induce a la mejor realización de las tareas, crea un espíritu de equipo y fortalece el vínculo entre todos los miembros.

Canales de comercialización

Los canales de comercialización son la ruta en la que un producto o servicio llega a su destino final, por lo que incluye personas que de forma organizada realizan ciertas funciones para enlazar al productor con el consumidor. La utilización de los canales adecuados mejora la eficiencia en las ventas y acerca el producto/servicio al consumidor.

Las decisiones respecto a que canal de distribución deberían optar las empresas del sector industrial dependerán de los parámetros de mercadotecnia y de factores como la cobertura del mercado y tamaño de la empresa. El canal productor-intermediario- consumidor a industrias que produzcan en volumen, con este tipo de canal las empresas encaminarían sus esfuerzos a la producción y control dejando a los intermediarios el papel de las ventas y distribución a los consumidores finales, así mismo con un intermediario se reducen los costos y la cantidad de operaciones que se necesitan hacer para entrar en contacto con un mercado.

Al referirnos a industrias pequeñas y de bajo volumen de producción el tipo de canal que se recomienda es fabricante-consumidor, ya que al no haber intermediarios, el fabricante puede abaratar los costos de hacer llegar el producto hacia el consumidor por ende las ganancias serían mayores en cuanto a los márgenes de utilidad.

La empresa como tal se orientaría en la producción y fuerza de ventas, además al tener una relación directa con el consumidor logrará tener mayor conocimiento e información del mercado de tal manera que puede recibir sugerencias, ideas y experiencias directas con el cliente.

Como se puede apreciar en los comentarios antes expuestos, el seleccionar el canal ideal de comercialización dependerá de varios factores, al igual que ambas alternativas asumen ventajas y desventajas. Lo determinante al elegir el canal será que el producto/servicio llegue en las condiciones y expectativas deseadas por el consumidor final, así mismo considerar los posibles riesgos y optar por el canal que mejor dinamice el flujo de comercialización de la empresa.

Calidad y certificaciones

La presente investigación está dirigida a las empresas del sector industrial por ende la calidad debe enfocarse y ser controlada en los procesos, pues al sufrir ciertos insumos una transformación requieren rigurosamente reunir características que satisfagan a los clientes, así mismo la calidad debe enfocarse en los procesos administrativos, en estos se ven reflejadas las distintas tareas de planificación, operación, dirección de personas, entre otras que afectan al funcionamiento organizacional.

Las exigencias del entorno obligan a las empresas a buscar técnicas y mecanismos que las ayude a ser más eficientes, en este contexto se manifiesta la aplicación de normativas y certificaciones de calidad que contribuyan a mejorar la posición competitiva de la empresa.

Para encaminar la empresa hacia la calidad, se debe partir desde la correcta implementación de permisos y normas establecidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad, igualmente efectuar disposiciones obligatorias decretadas por el Estado, dentro de las normativas de cumplimiento obligatorio para las empresas del sector industrial están las Buenas Prácticas de Manufactura, siendo estas el cimiento de un sistema de calidad, que permite a las empresas asegurar y obtener productos sanos para el mercado.

Partiendo del cumplimiento de reglamentos y normas obligatorias, como parte del modelo se sugiere que las empresas obtengan certificaciones internacionales que les permita garantizar la mejora continua, prevenir las no conformidades y preparar a la empresa para expandirse en mercados internacionales.

Entre las principales certificaciones aplicables para empresas del sector industrial se propone: Norma ISO- 9001: 2008, Norma ISO- 22000:2005 y la Norma ISO 18001:2007.

ISO-9001:2008

Según Gutiérrez (2010), la Norma ISO-9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, así como los que son de aplicación reglamentaria. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. (p.60).

ISO-22000:2005

Según página oficial de Iso.org establece que los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad alimentaria y se puede certificar. Controla los peligros de inocuidad de los alimentos, con el fin de garantizar que sean seguros. Pueden ser utilizados por cualquier organización independientemente de su tamaño o posición en la cadena alimentaria.

Las empresas que producen, fabrican o suministran alimentos pueden implementar un sistema de inocuidad de alimentos, basado en la Norma ISO 22000:2005. Todas estas empresas reconocen la necesidad de identificar y controlar los peligros relacionados con la seguridad de los alimentos. Esto se aplica tanto a empresas grandes como a pequeñas, a productores primarios, fabricantes de alimentos, transportistas, comercializadoras y elaboradoras de comida. (6sigmaecuador, 2010).

ISO 18001:2007

Según página oficial de 6sigmaecuador (2010), las Oshas18001: 2007 son normas que especifican los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SYSO). El Sistema de Gestión de SYSO es aquel conjunto integrado por personas, recursos, políticas y procedimientos que interactúan en forma organizada para lograr todos los resultados esperados en seguridad y salud ocupacional. No importa el tamaño de la empresa, tipo o sector, cualquier tipo de empresa puede implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de acuerdo a los lineamientos de las OHSAS 18001.

Contar con un sistema de gestión de calidad (SGC) bajo alguna norma ISO internacional, trae consigo muchos beneficios como: mejorar la competitividad y ventas de la empresa, disminución de los errores en la producción, perfecciona la labor del empleado, logra mayores niveles de productividad, aumenta la satisfacción de los clientes, potencializa la imagen de la empresa, permite conocer las exigencias de mercados internacionales, disminuyen los riesgos y crea mejores condiciones de trabajo.

Para poder implementar un SGC se requiere de un verdadero compromiso del personal en todos los niveles de la organización, el mismo que debe estar motivado y plenamente capacitado para facilitar la adaptación hacia los cambios.

Mediante los sistemas de gestión de calidad la empresa podrá detectar procedimientos erróneos y redefinir la manera de llevar a cabo las actividades, encaminando a la organización a

ser más eficiente y sobre todo a cumplir con las expectativas de los clientes, por esto último se reducen los reclamos, generando seguridad y fidelidad.

Debido a que cada empresa es diferente, al momento de pensar en obtener una certificación se debe considerar los costos, la participación del personal involucrado, tamaño de la empresa y actividades que realizan, ya que estos son parámetros que determinarán el destino de un SGC, además tenga o no la empresa como propósito obtener una certificación ISO, es importante que desde un inicio formule políticas y objetivos de calidad que permita obtener productos dentro de los estándares requeridos por los clientes.

Liderazgo democrático y clima organizacional

Existen diferentes tipos de liderazgo en las organizaciones, los mismos que surgen naturalmente de la personalidad, de características inculcadas y del propio clima organizacional de la empresa.

Las empresas con mejores rendimientos son las que mantienen ambientes de trabajo saludables en donde predominan condiciones que contribuyen al desarrollo de las competencias y crecimiento de los trabajadores. Un factor primordial en la organización es que el clima percibido se debe a la influencia del líder con los subordinados, por lo tanto se propone un tipo de liderazgo democrático que esté presente en todos los niveles jerárquicos de la empresa, brindando confianza, activa participación y colaboración de todos los miembros de la organización, estimulando a los empleados para que tomen iniciativa y disposición para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Este tipo de liderazgo ayuda a que la planificación sea más flexible, en la toma de decisiones permite las sugerencias y aportes del grupo, logra que la comunicación sea abierta y construye un alto grado de compromiso por todos los miembros de la organización.

Un buen líder se preocupa por el bienestar individual en donde cada miembro desarrolle sus labores habituales, da oportunidad para el crecimiento personal y atrae un ambiente que estimule la creatividad e impulse al desarrollo productivo de la empresa.

Existen algunas alternativas que permite al líder de una empresa conocer y evaluar las condiciones en las que los empleados realizan sus labores, para la propuesta del modelo administrativo se sugiere como herramienta para medir el clima organizacional cuestionarios enfocados hacia los empleados, siendo un método de fácil aplicación y bajo costo.

Universidad del Rosario (Programa de divulgación científica, 2008) presenta que Carlos Eduardo Méndez Álvarez profesor de la facultad de administración, desarrolló un instrumento (IMCOC) para medir el clima organizacional, este instrumento fue empleado por 176 empresas colombianas desde el año 1980 hasta el 2004, consiguiendo resultados muy favorables, en donde se analiza la realidad del clima organizacional de las empresas y los resultados sirven de referencias para mediciones futuras, además las conclusiones que se obtienen dejan enseñanzas sobre la relación que se da entre la cultura y el clima organizacional. (Méndez, C. 2005)

Las empresas del sector industrial pueden tomar como referencia y utilizar como crean necesario el cuestionario IMCOC, que es una herramienta de medición y que contiene 45 preguntas relacionadas a las siguientes variables para mejorar el clima organizacional: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control. (Anexo Nro. 4)

Las ventajas de aplicar cuestionarios es que la información obtenida permitirá detectar falencias y llevar a cabo acciones correctivas, conocer los distintos puntos de vista de los trabajadores, determinar las sugerencias para mejorar los escenarios laborales y principalmente medir el nivel de satisfacción del empleado dentro de la empresa. La opinión del capital humano de una empresa es importante debido a que las sugerencias que expongan pueden colaborar para el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Es por eso que cuando se presenta un buen clima laboral los individuos se sentirán de alguna manera, orgullosos y contentos de pertenecer a la organización.

Comunicación

Las empresas industriales de la ciudad de Loja deben manejar un tipo de comunicación multidireccional, es decir que la comunicación fluya de manera vertical y horizontal entre personas de iguales o diferentes niveles jerárquicos. Algunos de los aspectos más importantes de manejar este tipo de comunicación en una organización es que el personal se mantenga informado sobre todos los acontecimientos de la empresa y el proceso de retroalimentación implica que todos los miembros puedan expresar sus opiniones e ideas y de igual manera realizar comentarios sobre lo que se expone.

Por los aspectos antes mencionados es primordial que se maneje la comunicación de una manera correcta y ordenada, esto se puede lograr a través de mecanismos que pueden ser

formales e informales. Se considera que las reuniones podrían ser utilizadas como un mecanismo formal debido a que la interacción es directa y se expone información que puede ser útil para la toma de decisiones. En ocasiones no previstas o en problemas espontáneos que no impliquen un alto grado de importancia como mecanismo de comunicación informal se podrían utilizar los correos electrónicos.

Es importante hacer mención que las empresas del sector industrial aceptan la importancia de la comunicación con el entorno, para conocer de manera particular las necesidades de los clientes, información de la competencia y proveedores, cambios en la economía y sobre todo dar a conocer los productos/servicios que ofrece, de tal manera que se propone como medio de comunicación externa el internet, debido a que es un medio de fácil acceso para la sociedad, destruye barreras geográficas, y los costos resultan relativamente bajos.

Este medio de comunicación, en la mayoría de industrias solo es utilizado para fines publicitarios, pero se propone el uso adecuado y estratégico que va más allá de un enfoque comercial, ya que abarca dimensiones que pueden resultar ventajosas como: operaciones financieras, venta en línea de productos/servicios, contacto inmediato con proveedores, interacción continua con los clientes y relaciones empresariales.

Por otro lado tomando en cuenta la comunicación con el entorno desde un enfoque comercial se propone la activa participación en eventos y aportes en actividades sociales, que permitan establecer contacto con clientes, y mantener una buena imagen corporativa.

Responsabilidad social

Actualmente uno de los retos más significativos de las empresas es lograr una combinación entre la generación de rentabilidad económica con mejorar la calidad de vida de la sociedad y la preservación del ambiente.

Es importante diferenciar que la responsabilidad social empresarial se refiere a las actitudes que acogen las organizaciones con un alto grado de compromiso para realizar actividades voluntarias para el bien de la sociedad muy aparte de las obligaciones que exige la ley. Por otro lado según información proporcionada por la Asociación Española para la calidad (2013) La responsabilidad ambiental es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una acción. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no acciones de una persona física o jurídica.

La responsabilidad ambiental, actualmente es vista como una obligación empresarial debido a factores que afectan de forma drástica el entorno ecológico, lo que ha llevado a que se tomen nuevas alternativas de cambio, por lo que las empresas del sector industrial deben considerar los factores ambientales como temas primordiales en la producción esto es, la adecuada utilización de recursos no renovables, correcto manejo de desperdicios, tecnología que no produzca efectos nocivos, así mismo la adopción de programas de responsabilidad ambiental tanto para la empresa como para la sociedad tales como: consumo verde, reciclaje voluntario, entre otros.

Como parte del modelo se propone que las industrias primeramente identifiquen las necesidades sociales del ambiente interno y externo de la empresa, para involucrarse con actividades de bienestar direccionadas hacia los empleados, proveedores, clientes y sociedad, tomando en cuenta la capacidad que tenga la empresa para apoyar voluntariamente y mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Cabe señalar que la concientización sobre la conservación del medio ambiente debería ser acogida por las empresas industriales voluntariamente, más no por cumplir obligaciones o leyes gubernamentales, dado que los daños que ha sufrido el ambiente tienen efectos irreversibles.

Innovación

Las necesidades de los consumidores, los avances de tecnologías y otros factores han influido para que las empresas adopten nuevos cambios en su estructura, enfoque, estrategia, y actividades organizacionales, obligándola a dotarse de nuevos retos en cuanto a la innovación.

La innovación significa crear algo nuevo o realizar mejoras en lo ya existente, a esto se refiere el tipo de innovación radical e incremental. Se sugiere que las empresas industriales tengan en cuenta las ideas, opiniones y oportunidades espontáneas que surjan del entorno y de la organización, con el único fin de ser más eficientes, crear valor empresarial, mantener una ventaja competitiva y sobre todo lograr adaptabilidad respecto a los nuevos planteamientos del entorno.

Innovar es un factor crucial que está presente en todos los aspectos y ámbitos que engloba un negocio, por lo que cada empresa debe enfocarse hacia la idea que le genere ventaja frente a las presiones de un mercado cambiante, es por ello que en la presente investigación se propone que las empresas del sector industrial encaminen sus ideas de innovación donde crean conveniente, puede ser en los procesos, productos y marketing.

Al referirnos a innovación en los procesos, significa que deben introducir nuevos métodos en la producción o mejorar los ya existentes, mediante la incorporación de tecnologías, la reestructuración de procedimientos operativos, y el aprendizaje de innovación al personal, esto implica una serie de cambios trascendentales desde las técnicas, materiales, redefinición de las funciones, incluso modificaciones en los procesos administrativos.

La innovación más que ser una ventaja competitiva debe ser una herramienta de crecimiento, y más aún por los cambios que enfrentan las empresas debido a los mercados saturados de productos o servicios, donde el consumidor está en la libertad de optar por los que mejor se adapte a sus necesidades. El reto de las empresas es innovar y buscar la manera inteligente de diseñar nuevos productos o modificar los ya existentes con cambios verdaderamente significativos añadiendo mejoras y creatividad.

Muchas de las veces las industrias lojanas lanzan al mercado productos nuevos sin conocer las necesidades de los clientes, por lo que primero deben utilizar como herramienta, la investigación de mercados para identificar aquellos deseos o requerimientos y proceder a planificar y orientar las acciones de la empresa hacia la elaboración de productos nuevos o mejoras en los mismos.

Al generar nuevos productos, estos deben ir acompañados de la innovación en marketing, es decir que se deben buscar nuevos métodos enfocados a la promoción y ventas, estética y diseño del producto, sistemas de distribución y estrategias de precio que conlleven a la satisfacción del cliente.

El éxito de la innovación depende de la adaptabilidad que tenga un proceso en la empresa, asimismo de la superioridad y originalidad que tenga el producto sobre el resto, y de la manera de crear valor a través del marketing, lo que genera diversos beneficios ya que garantiza competitividad, rentabilidad y mejoras en la calidad .

CONCLUSIONES

- La investigación parte desde la conceptualización de las principales características administrativas de la organización, de autores distinguidos como Chiavenato, Daft, Shermerhorn, Münch entre otros.
- Los aportes administrativos de Gore y Dunlap describen a las organizaciones como instrumentos, como espacio de interacción humana y como sistemas vivientes, Barnard se enfoca hacia las relaciones humanas y principios de Fayol y Likert a las conductas y percepción de los empleados hacia la organización. Estos aportes fueron tomados como base para la propuesta del modelo administrativo.
- En Ecuador durante el año 2012 la industria manufacturera aportó con \$7029.24 millones de dólares lo que representa el 11% del PIB nacional.
- El sector económico que más aporta a la economía del país es el comercio con el 39% seguido de los servicios con 38%, agricultura 15%, manufactura 15% y explotación de minas 1%. Asimismo el personal ocupado de los principales sectores económicos está representado por el 48% en comercio, 23% manufactura, y 9% servicios.
- La provincia con mayor número de establecimientos de manufactura es pichincha con 14,593 establecimientos, seguida por guayas con 10,001, Azuay 4,652 y finalmente Loja con 1,743 establecimientos.
- De las actividades económicas de la provincia de Loja, la industria manufacturera representa el 6%, y el mayor número de establecimientos de industrias se encuentran agrupados en el cantón Loja con el 71.3%, Catamayo 5.9% y Macará 3.3%.
- El sector industrial de la ciudad y provincia de Loja, presenta síntomas evidentes de estancamiento y poco dinamismo, pues según las encuestas anuales de manufactura y minería en el año 2005 el número de establecimientos económicos fueron de 24, mientras que para el año 2010 se registraron 21.

- El levantamiento de información y caracterización de las organizaciones del sector industrial de la ciudad de Loja, permite la propuesta de un modelo administrativo que sirva como una herramienta de apoyo para mejorar las operaciones administrativas y productivas.
- Se determinó que el 56% de industrias de Loja están constituidas como compañía anónima, mantienen el tipo de liderazgo autocrático y comunicación descendente, la innovación la enfocan en los procesos y en relación al tipo de certificación el 47% de las industrias se encuentran en proceso de obtención de las buenas prácticas de manufactura (BPM), el 37% no tienen certificaciones, el 11% tienen el certificado de BPM y el 5% está en proceso de certificación de la norma ISO 9000.
- Dentro del grupo de industrias organizadas por actividad económica, la industria de licores y bebidas es la única que se encuentra en proceso de certificación de la norma ISO 9000,
- La industria de elaboración de cerámicas es la que contempla el conjunto de características administrativas que más se asemejan al modelo propuesto.
- El modelo administrativo comprende como características principales: tipo de liderazgo democrático, comunicación multidireccional, entre los factores motivacionales las capacitaciones y la asignación de funciones realmente significativas, el cumplimiento de las BPM, la innovación enfocada en los procesos, productos y marketing, algunas certificaciones ISO dependiente de los intereses de las empresas, entre otras características.
- En este contexto la investigación constituye un aporte para la administración, y para las empresas del sector industrial, siendo un estudio original, ya que en nuestra ciudad existe muy poca información sobre la situación actual del sector.
- Esta investigación contribuyó para discrepar si las características organizacionales que se conoce en teoría son aplicadas por las organizaciones del sector industrial, de esta manera se pone en práctica aquellos conocimientos que durante la vida académica universitaria se han venido cosechando.

- El resultado de acciones y cambios en beneficio del sector industrial traerá consigo el incremento de la oferta laboral, lo que convierte a las industrias más atractivas en términos económicos y sociales, sumando a esto la restructuración tecnológica, mayor innovación, valor agregado en la producción.

RECOMENDACIONES

- Considerando que el sector industrial en la ciudad de Loja es poco evolutivo, las autoridades gubernamentales deben forjar incentivos y disminuir las cargas fiscales hacia los productores para que promuevan un trabajo creativo y atraigan a inversionistas.
- Sin importar el tamaño de la empresa o el campo de actividad al que se dedica, las industrias asentadas en la ciudad y provincia deben apoyarse en el modelo administrativo y adaptarlo según sus necesidades, para mejorar sus actividades y aplicar cambios que sean necesarios o captar ideas que puedan lograr mejoras en cualquier faceta de la empresa.
- Siendo el clima organizacional una de las características más débiles en las industrias de la provincia, se recomienda un ambiente laboral apacible, con una cultura organizacional que promueva compromiso y sentido de pertenencia en los empleados, ya que la productividad tiene una relación estrechamente directa con el ambiente o clima organizacional.
- La Cámara de industrias de Loja cumple con varias finalidades para contribuir en el desarrollo de la región sur del Ecuador, esta entidad debe generar más acciones y beneficios como: continuas capacitaciones, asesoría legal, trámites especiales, y ser un instrumento para la internalización de las industrias.
- La alta dirección y colaboradores deben abastecerse de conocimientos y aprovechar los recursos naturales que posee la región como: vegetación variada, tierras productivas y otras, para crear ideas innovadoras que forjen la creación de nuevas empresas.
- Apoyar a las industrias de la localidad, mediante el consumo de sus productos o servicios, para contribuir con el desarrollo y crecimiento de las mismas.

- Es importante que las empresas obtengan certificaciones de calidad para mejorar la productividad y competitividad, disminuir errores, lograr mayores ventas, y sobre todo incrementar la satisfacción de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- 6 Sigma Ecuador. (2014). *Seguridad ocupacional OSHA 18001: 2007*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de 6 Sigma Ecuador. Sitio web: http://www.6sigmaecuador.com/sistemas_osh_18001_2007
- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/ organizacional*. México: Cengage Learning.
- Alcaldía de Loja. (2014). *Promoviendo el desarrollo de Loja*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Alcaldía de Loja. Sitio web: <http://www.loja.gob.ec/contenido/parque-industrial-de-loja>.
- Ariño, M. (2010). *Decisiones estratégicas y decisiones operativas*. Recuperado el 03 de octubre del 2014, de Miguelarino Sitio web: <http://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>.
- Banco central del Ecuador. (2014). *Estudio mensual de opinión empresarial julio 2014*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Banco central del Ecuador Sitio web: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eo e201407.pdf>
- Barrachina, M. (2013). *Características de una empresa exitosa*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de miguelbarrachinacubillo. Sitio web: <http://miguelbarrachinacubillo.jimdo.com/caracter%C3%ADsticas-de-una-empresa-con-%C3%A9xito/>.
- Buen vivir plan nacional. (2013). *Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Buen vivir Sitio web: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs1>.

- Calderón, M. (2012). *Requisitos para crear una empresa en Panamá*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Pymrang Sitio web: <http://www.pymrang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>
- Cámara de Industrias de Loja. (2013). *Libro Conmemorativo de los 50 años de la CAIL*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Cámara de Industrias de Loja. Sitio web: http://issuu.com/camaradeindustriasdeloja/docs/libro_cail_2013_web_1_
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Lito Camargo Ltda.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Combariza, R. (2000). *Definición de liderazgo*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Psicopedagogía Sitio web: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo>
- Corporación de estudios y publicaciones. (2012). *Ley de compañías del Ecuador*. Quito-Ecuador: Talleres de la corporación de estudios y publicaciones.
- Daft, R. & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. México: Edamsa
- Daft, R. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thompson learning.
- Daft, R., Marcic, D. (2004). *Introducción a la administración*. México: Thompson learning.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson Editores.
- Diario El Mercurio. (2013). *Loja supera obstáculos y lucha por crecer en el ámbito industrial*. El Mercurio, p. 5.

- Díaz, J. (2013). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Emprendices Comunidad de Emprendedores. Sitio web: <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Díez, E., García, J., Martín, F. & Periañez, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: Lavel, S.A.
- Dirección General de Productividad Laboral. (2011). *Definición de trabajo en equipo*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Dirección General de Productividad Laboral de la Secretaría del trabajo y Previsión Social. Sitio web: http://www.productividad.org.mx/pdf/211_Trabajo_en_Equipo_Manual.pdf
- Doing Business. (2014). *Facilidad para hacer negocios en Ecuador*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de Doing Business. Sitio web: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador>
- DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Thompson learning.
- Ecuador en cifras. (2012). *Directorio de empresas y establecimientos*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Ecuador en cifras Sitio web: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf
- Ecuador en cifras. (2012). *Info economía*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Ecuador en cifras Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Ecuador en cifras. (2012). *Notas metodológicas*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Ecuador en cifras Sitio web: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf

- Edgardo, W. (2010). *Metáforas de organización*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de Universidad Nacional del Nordeste de Argentina. Sitio web: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Revista%20Digital%203%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Revista%20Digital%203%20(6).pdf)

- El telégrafo. (Enero del 2014). Vistazo al panorama del 2014. *Más Que Menos*, 073, p. 9-10.

- Espinosa, R. (2013). Matriz Productiva: *El momento ideal es ahora*. Recuperado el 21 de agosto, de Ekos Negocios. Sitio web: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/736.pdf>

- Fisher, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: Programas educativos S.A de C.V.

- Garrido, J. (2012). *Mayoristas, minoristas*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de Perú21. Sitio web: <http://peru21.pe/2012/02/02/opinion/mayoristas-y-minoristas-2010125>.

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Edamsa impresiones S.A de C.V.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Thompson learning

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. Colombia: McGraw- Hill.

- Inec. (2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Inec Sitio web: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>.

- ISO.org. (2014). *Gestión de la seguridad alimentaria*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de ISO.ORG. Sitio web: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm>
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Una perspectiva global*. Colombia: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva empresarial*. México: McGrawHill.
- León, S. (2013). *Ecuador transforma su matriz productiva para lograr mayor competitividad*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de País en vivo Sitio web: <http://paisenvivo.com.ec/santiago-leon-ecuador-transforma-su-matriz-productiva-para-lograr-mayor-competitividad/>
- Los Recursos Humanos. (2008). *Clima organizacional y motivación*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Los Recursos Humanos.com. Sitio web: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>
- Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980- 2004*. Recuperado el 23 de agosto del 2014, de Universidad del Rosario Sitio web: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/cc/cc7b452d-26fc-4a04-a0d1-a497646005bd.pdf
- Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad. (2011). *Actividades Productivas en el sector manufacturero*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad Sitio web: <http://www.produccion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-LOJA.pdf>
- Ministerio de Industria y Productividad. (2013). El desarrollo industrial y la integración con las industrias básicas. *País Productivo*, N° 4, P.4-5.

- Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Litográfica Ingramex.

- Mora, C. (2007). *Likert y su aportación con respecto al clima organizacional*. Recuperado el 18 de junio del 2014, de Gestipolis.com Sitio web: <http://www.gestipolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

- Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.

- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado el 04 de octubre del 2014, de Naciones Unidas Sitio web: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

- Panamá emprende. (2007). *Sistema Panamá emprende*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de Panamá emprende Sitio web: <https://www.panamaemprende.gob.pa/publico.php?pag=quienesomos>

- Pinza, B. (2012). *La minería en Loja*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Diario Centinela Sitio web: <http://diariocentinela.com.ec/la-mineria-en-loja/>

- Ramírez, D. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de ABC Color. Sitio web: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>

- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson S.A.

- Samper Headhunting. (2013). *El desarrollo del talento humano*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Samper Headhunting Sitio web: http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=203:el-desarrollo-del-talento-humano&catid=43&Itemid=138&lang=es

- Sánchez., Albacete,C., Barrales, V., Casado, M., Escudero, M., Navarro,A. Ríos, M., Tamayo, J. (2011). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Limusa, S.A.

- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Transformar la matriz productiva para alcanzar el Ecuador del buen vivir*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Sitio web: http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

- Serzo, H. (1984). *Rensis Likert y Douglas McGregor*. Recuperado el 26 de junio del 2014, de Reddin Consultants Sitio web: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Rensis-Likert-y-McGregor.pdf>

- Simón, J. (2010). Evaluación del clima organizacional. *Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata- Acapulco*. Recuperado el 24 de junio del 2014, de Universidad Tecnológica de la Mixteca Sitio web: http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas40/1ENSAYO%2040_3.pdf

- Stanton, Etzel & Walker. (2001). *Fundamentos de marketing*. México: McGrawHill.

- The OD institute. (2002). *Autores y consultores claves en comportamiento y desarrollo organizacional*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de The OD Institute Sitio web: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/27-barnard-chester-i.html>

- Vanegas. (2007). *Likert y su aportación con respecto al clima organizacional*. Recuperado el 18 de junio del 2014, de Gestipolis.com Sitio web: <http://www.gestipolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

- Vecino, J. (2008). *Importancia del Trabajo en equipo*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de De Gerencia Sitio web: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion

- Vélaz, I. (2012). Chester Barnard: *La empresa como sistema cooperativo*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de Assentire Sitio web: <http://s3a2.me/2012/06/11/chester-barnard-la-empresa-como-sistema-cooperativo/>
- Vélaz, I. (2012). *Cómo entiende Chester Barnard la motivación para trabajar*. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de Assentire Sitio web: <http://s3a2.me/2012/06/25/como-entiende-chester-barnard-la-motivacion-para-trabajar/>
- Wilson, F. (2009). *Los 10 principios de una gran empresa*. Recuperado el 21 de agosto del 2014, de Tecnología & Entrepreneurship Sitio web: <http://www.alecoxford.com/2009/09/los-10-principios-de-una-gran-empresa-segun-fred-wilson.html>
- Zikmund, W, &Amico, M. (2002). *Marketing Crear y mantener clientes en un mundo de comercio*. México: Thompson Learnings.

ANEXOS

Anexo Nro. 1

Encuesta dirigida a los gerentes de las industrias

Universidad Técnica Particular de Loja Titulación de Administración de Empresas

Investigación: Características Administrativas de las empresas del sector industrial de la ciudad de Loja.

Distinguido Gerente, el motivo de la presente encuesta es identificar características administrativas de la organización que usted preside, sus respuestas servirán como base para la propuesta de un modelo administrativo para las empresas del sector industrial de la ciudad de Loja, toda la información es estrictamente con fines investigativos y se guardará la confidencialidad de las fuentes, sin exponer nombres propios de la empresa.

Indicaciones

Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes presentadas a continuación y marque con una "x" en la/las respuesta que considere conveniente.

1. ¿Cómo está constituida legalmente la empresa?

- a. Compañía en comandita simple ()
- b. Compañía en nombre colectivo ()
- c. Compañía en comandita por acciones ()
- d. Compañía de responsabilidad limitada ()
- e. Compañía anónima ()
- f. Compañía economía mixta ()
- g. Persona natural ()

2. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? Puede seleccionar más de una opción.

- a. Agrupación de personas por habilidades y funciones (funcional) ()
- b. Agrupación de personas que trabajan en un mismo proceso o producto (divisional) ()
- c. Combinación de las estructuras funcional y divisional (matricial). ()
- d. Estructura que agrupa empleos y actividades que se realizan en una misma región geográfica. ()
- e. Estructura que mantiene reglas, procedimientos, y documentación formalmente escrita. ()

3. Cuál/cuales de las siguientes opciones, considera que son parte de la cultura organizacional de la organización. Puede seleccionar más de una opción.

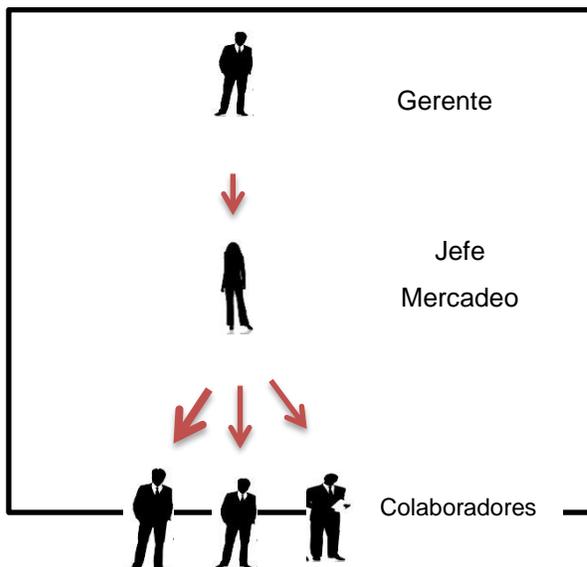
- a. Organigramas funcionales ()
- b. Slogans ()
- c. Creencias -costumbres ()
- d. Premios ()
- e. Historias-acontecimientos de la empresa ()
- f. Misión y visión ()

4. ¿Cómo involucra a sus empleados al momento de tomar decisiones o ejecutar acciones?

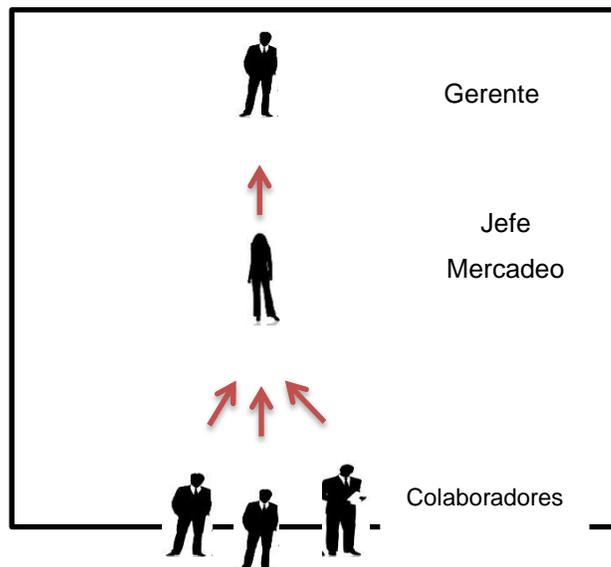
- g. Tiene usted la totalidad del poder para tomar decisiones y espera el cumplimiento de actividades por parte de sus empleados ()
- h. Consulta con sus empleados respecto a las acciones y decisiones a tomar en la empresa. ()
- i. Les concede a sus empleados un alto grado de independencia al tomar las decisiones y ejecutar acciones. ()

5. Siendo la comunicación un factor primordial en la empresa, ¿Cuál es el tipo de comunicación dentro de su organización?

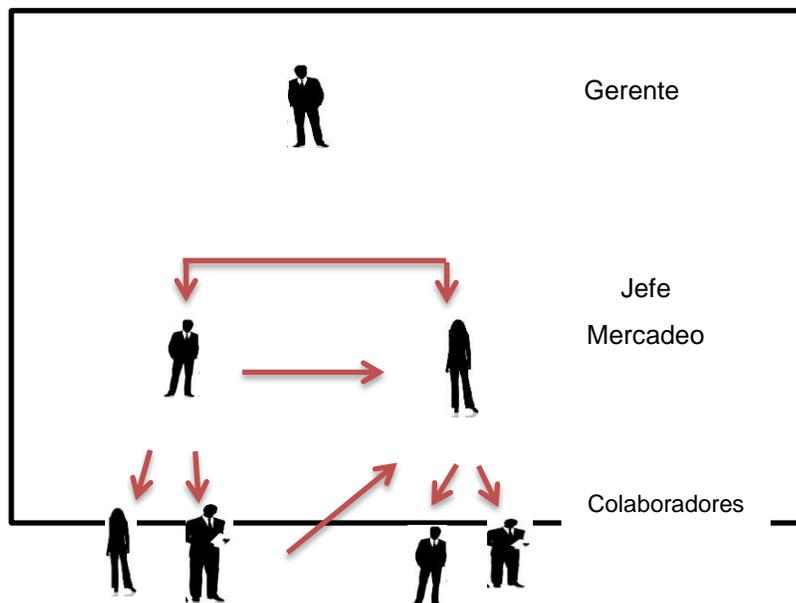
a. ()



b. ()



c. ()



6. El personal de cada departamento permanece informado sobre las metas, logros, visión, objetivos y creencias de la organización.

- a. Todos se mantienen informados ()
- b. La mayoría se mantienen informados ()
- c. Muy pocos se mantienen informados ()
- d. No están informados ()

**7. ¿Cuál es el mecanismo que más emplea la empresa para difundir la información?
Escoja una alternativa por cada tipo de comunicación.**

Tipos de Comunicación	Mecanismos		
Formal	Memorandos ()	Comunicados por parte del departamento de talento humano ()	Reuniones o mesa redonda ()
Informal	Chats ()	Llamadas telefónicas ()	Reuniones informales ()

8. ¿De las siguientes opciones identifique que medios utiliza la organización para comunicarse externamente?

- a. Medios de comunicación tradicionales (radio, tv, periódico). ()
- b. Vallas publicitarias, afiches, volantes. ()
- c. Buzón de sugerencias de clientes. ()
- d. Internet (redes sociales, página web). ()

9. ¿Cuál de las siguientes opciones la empresa utiliza más para informarse sobre los acontecimientos y cambios que presenta el entorno?

- a. Prensa escrita ()
- b. Televisión ()
- c. Radio ()
- d. Internet ()
- e. Otras ()

Identifique.....

10. ¿Cuál/cuáles de las siguientes opciones utiliza para motivar a sus empleados?

- a. Incentivos económicos ()
- b. Viajes ()
- c. Cursos, capacitaciones ()
- d. Días libres ()
- e. Reconocimientos ()
- f. Oportunidades de desarrollo ()
- g. Ninguna ()
- h. Otras ()

Especifique.....

11. Para lograr que el trabajo en equipo sea exitoso, alcanzar un ambiente armonioso y en definitiva se logren las metas propuestas, ¿cual/cuales de las siguientes opciones se utiliza para fomentar el trabajo en equipo en la organización?

- a. Celebrando el éxito de acontecimientos ()
- b. Creando oportunidades de diversión ()
- c. Reconocimiento de esfuerzos ()
- d. Otras ()

Identifique.....

12. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones los trabajadores de su organización?

- a. Anual ()
- b. Semestral ()

- c. Trimestral ()
- d. Otra ()

Especifique.....

13. Seleccione en cuál de los siguientes ámbitos, sus colaboradores reciben más capacitaciones.

- a. Propias a su actividad ()
- b. Investigativas ()
- c. Vinculadas a otras áreas ()
- d. Motivacionales ()
- e. Otras ()

Especifique.....

14. ¿Qué tipo de oportunidades proporciona la empresa para el desarrollo profesional de los empleados?

- a. Rotación de los puestos de trabajo ()
- b. Movilidad laboral ()
- c. Ascensos ()
- d. Talleres de capacitaciones ()
- e. Otras ()

Especifique.....

15. Utiliza herramientas para medir el clima organizacional en la empresa

- a. SI ()
- b. NO ()

Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta siguiente, caso contrario continúe con la pregunta 16.

16. Seleccione cuál de las siguientes alternativas utiliza como herramienta para medir el clima organizacional

- a. Encuestas a los empleados ()
- b. Sesiones de focus group ()
- c. Buzones de opiniones y sugerencias ()
- d. Otras ()

Especifique.....

17. Siendo la responsabilidad social un comportamiento voluntario que adoptan las organizaciones, ¿la empresa realiza alguna actividad social?

- a. SI ()
- b. NO ()

Si su respuesta es afirmativa, señale de las siguientes opciones a cual/ cuales se enfoca la organización, caso contrario continúe con la pregunta 17.

Dirigida a

- a. Empleados ()
- b. Proveedores ()
- c. Ambiente ()
- d. Clientes ()
- e. Sociedad ()

18. ¿La empresa realiza innovación, según las exigencias del mercado actual?

- a. SI ()
- b. NO ()

Si su respuesta es positiva seleccione de las siguientes alternativas hacia dónde va dirigida la innovación y conteste la pregunta 18 caso contrario continúe con la pregunta 19.

- a. Innovación en los procesos ()
- b. Innovación en los productos ()

- c. Innovación en el servicio ()
- d. Innovación tecnológica ()
- e. Innovación en la estrategia ()
- f. Innovación de marketing (diseño, distribución, empaque). ()

19. ¿Qué tipo de innovación realiza en la organización?

- a. Se trata de pequeños cambios, que involucran un suficiente grado de novedad, refiriéndose esta novedad a la estética u otras cualidades subjetivas del producto ().
- b. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos diferentes a los ya existentes. ()
- c. Son innovación en las que la organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o en el interno. ()
- d. Otra ()

Especifique.....

20. Señale cuál de los siguientes factores dificultan la capacidad de la empresa para innovar.

- a. Costos de innovación demasiado altos ()
- b. Falta de personal cualificado ()
- c. Riesgos económicos excesivos ()
- d. Falta de organización de la empresa ()
- e. Falta de información tecnológica ()
- f. Restricciones del Gobierno ()
- g. Falta de información del mercado ()
- h. Miedo al cambio ()
- i. Otros ()

Especifique.....

21. ¿Tiene la empresa un departamento de logística?

- a. SI ()
- b. NO ()

22. ¿Cuál de los siguientes costos logísticos es el más representativo para los fines económicos de la organización?

- a. Costos de transporte ()
- b. Costos de almacenaje y manipulación ()

- c. Costos por seguros ()
- d. Costos de Inventarios ()
- e. Costos por suministros ()
- f. Costos del personal involucrado ()
- g. Otros ()

Especifique.....

23. Una vez que su producto o servicio esté disponible para la venta, ¿cuál es la manera en la que dicho producto o servicio llega al consumidor?

- a. Productores-consumidores ()
- b. Productores-minoristas ()
- c. Productores-mayoristas-minoristas ()
- d. Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores ()

24. En la organización, la calidad hacia donde está enfocada

- a. Productos ()
- b. Procesos ()
- c. Servicio ()

25. Señale de las alternativas que se presentan a continuación, en que momento es controlada la calidad

- a. Última etapa del proceso-periodo ()
- b. Durante todo el proceso-periodo ()
- c. A mitad del proceso-periodo ()

26. ¿Dentro de la empresa, de qué manera se controla la calidad?

- a. Informes semanales/ mensuales ()
- b. Hojas de control ()
- c. Inspecciones semanales /mensuales ()
- d. Otra ()

Especifique.....

27. ¿Su empresa porta algún tipo de certificación de calidad?

- a. ISO 9000 ()
- b. ISO 9001 ()
- c. ISO 14001 ()
- d. En proceso ()

Especifique.....

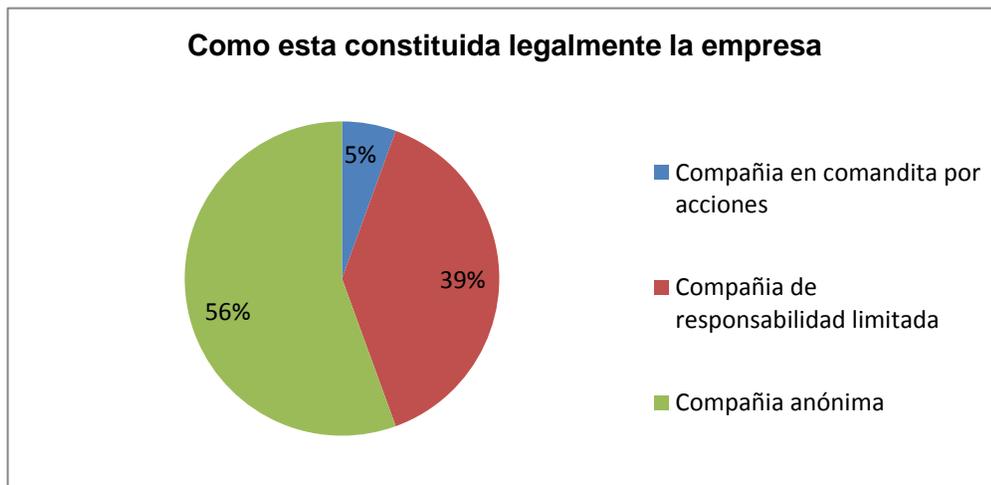
- e. Otra ()

Especifique.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo Nro. 2 Resultados de las encuestas

Gráfico Nro. 1



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 2



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 3

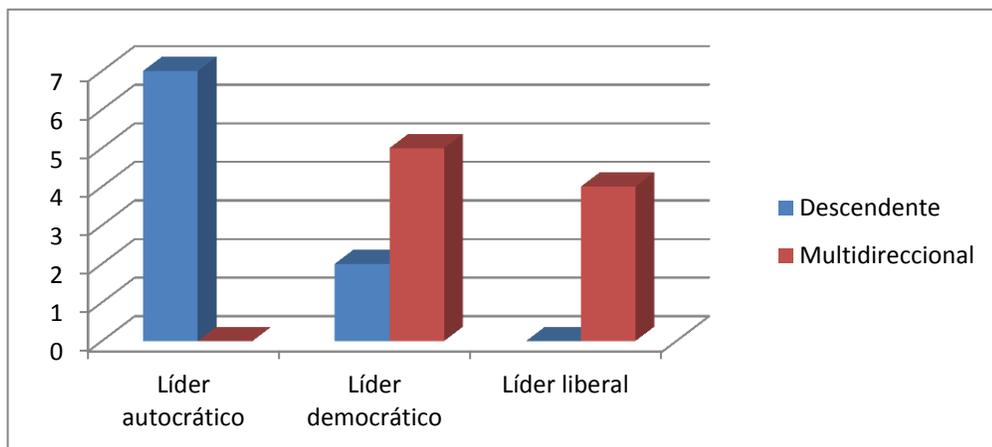


Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 4 y 5

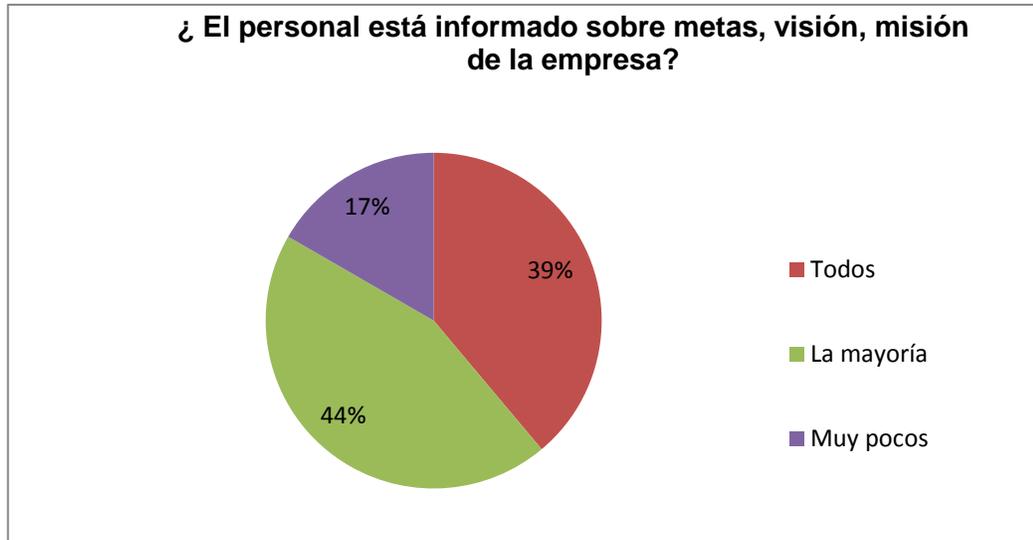
¿Cuál es el tipo de comunicación en la organización? Y ¿Cómo involucra a los empleados en la toma de decisiones?



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

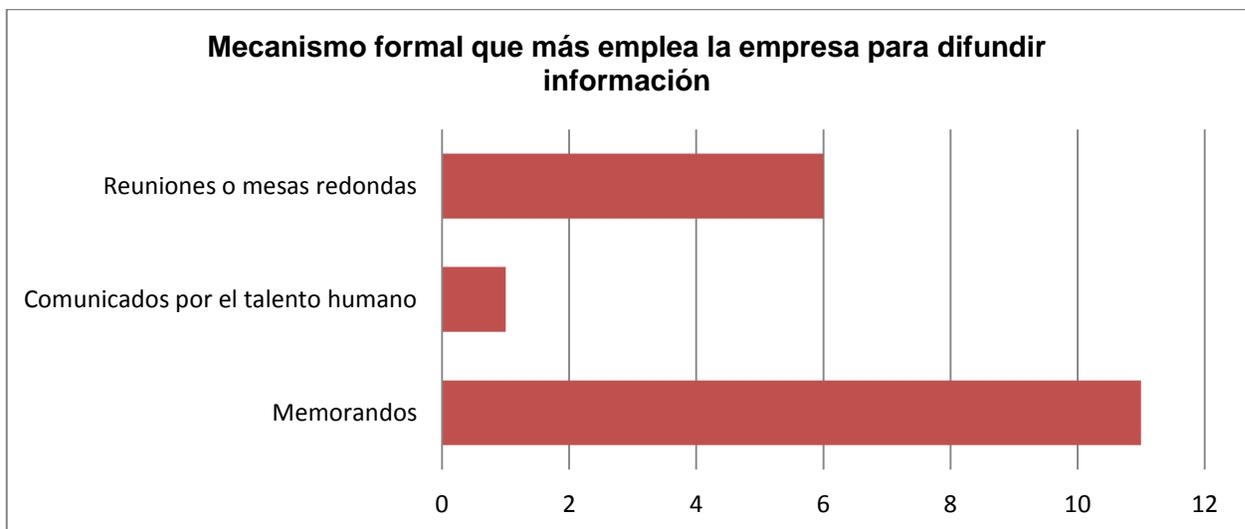
Gráfico Nro. 6



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

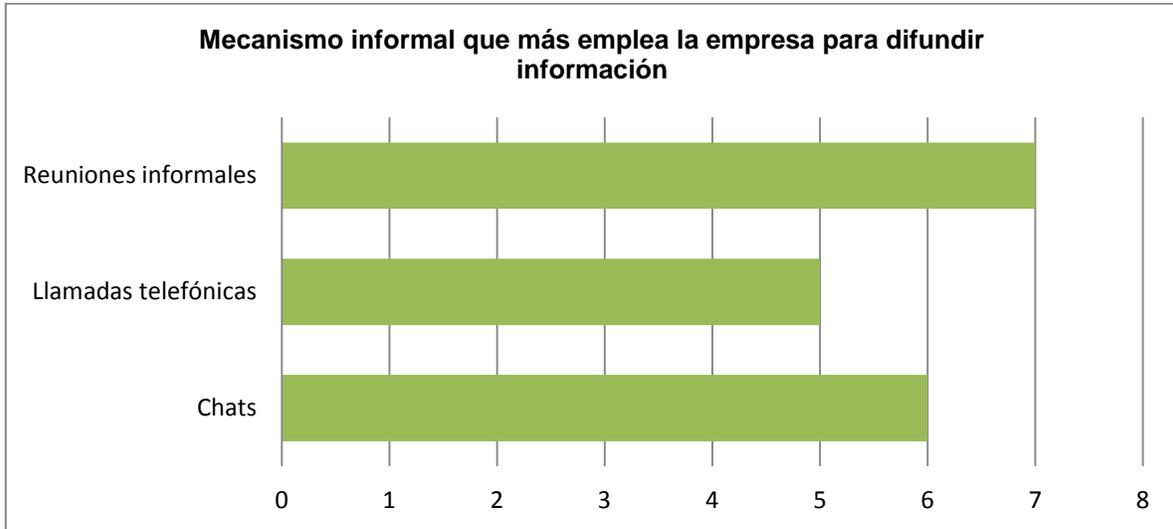
Gráfico Nro. 7



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

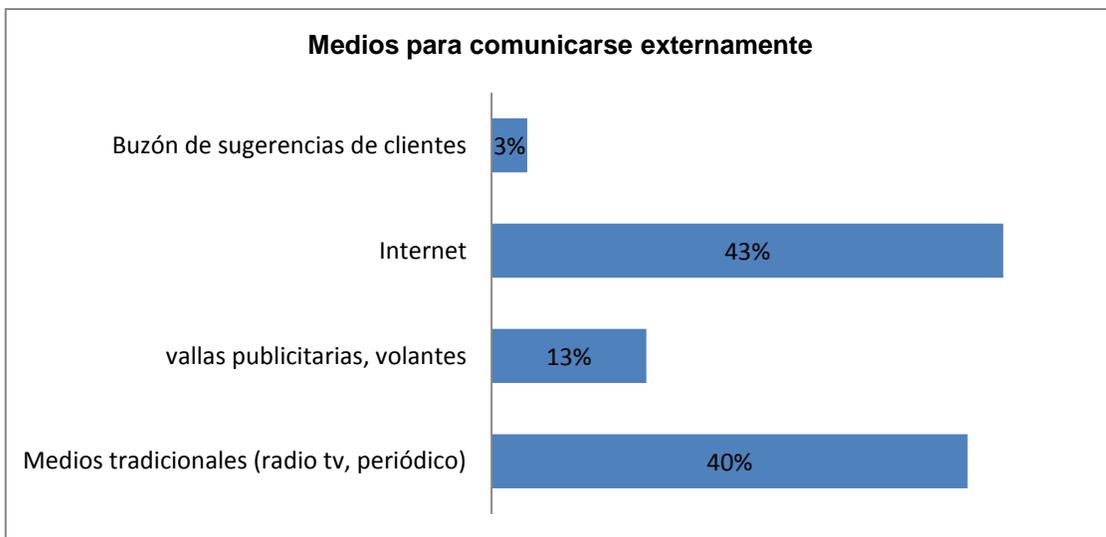
Gráfico Nro. 8



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

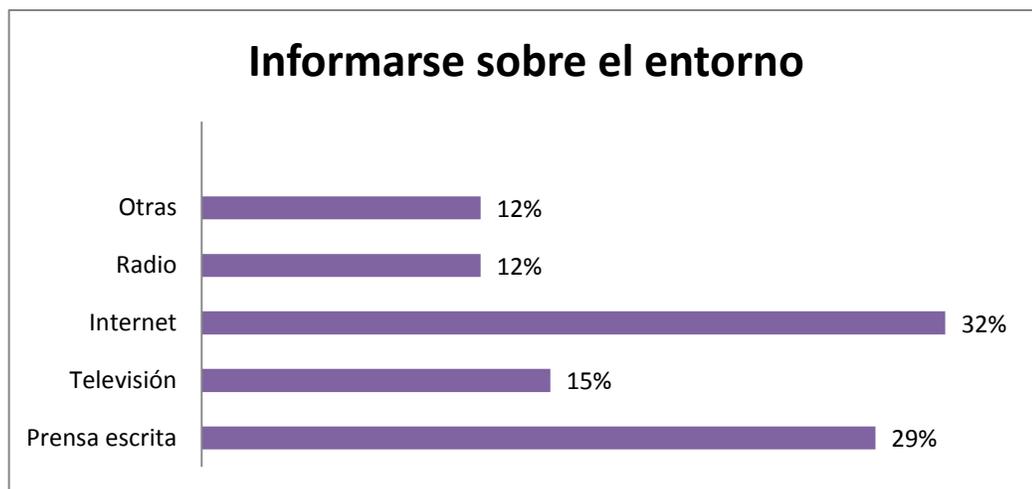
Gráfico Nro. 9



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 10

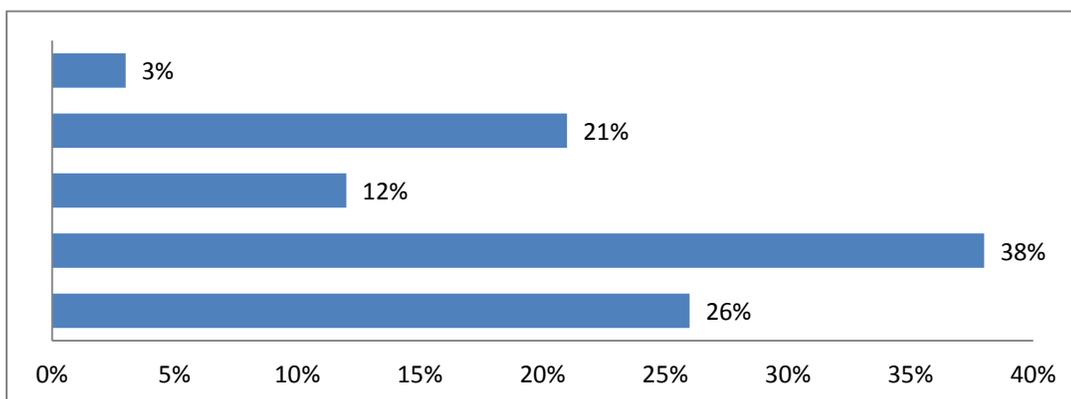


Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 11

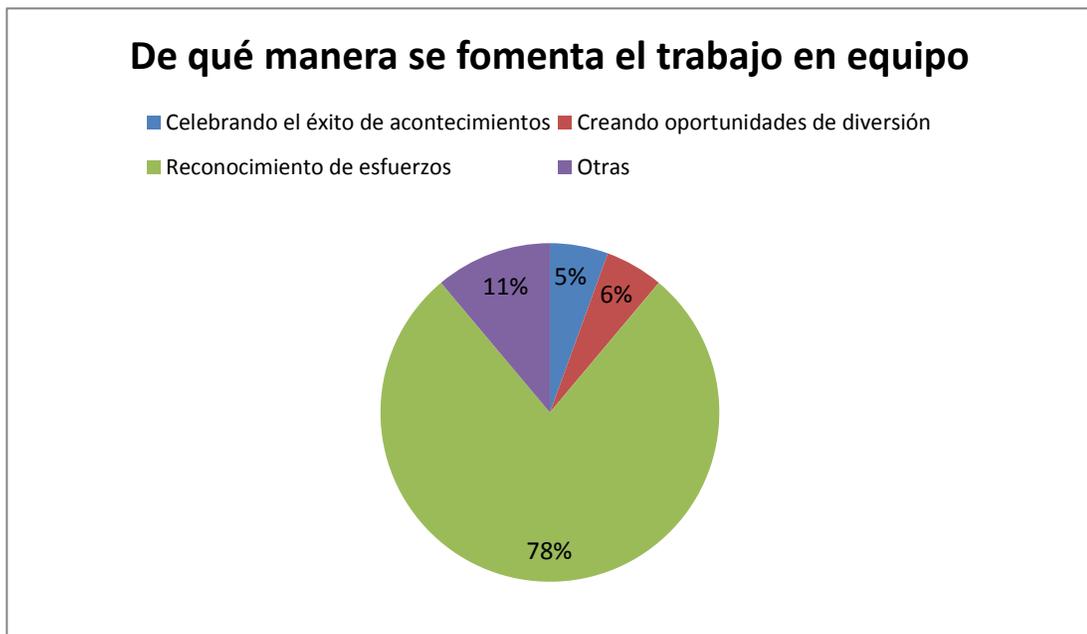
¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para motivar a sus empleados?				
Incentivos económicos	Cursos, capacitaciones	Reconocimientos	Oportunidades de desarrollo	Días libres
26%	38%	12%	21%	3%



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 12

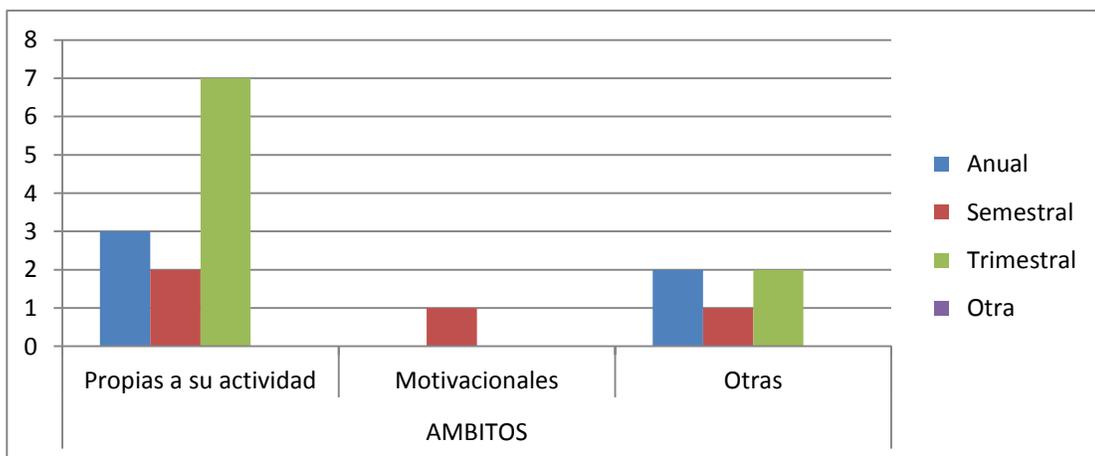


Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 13 y 14

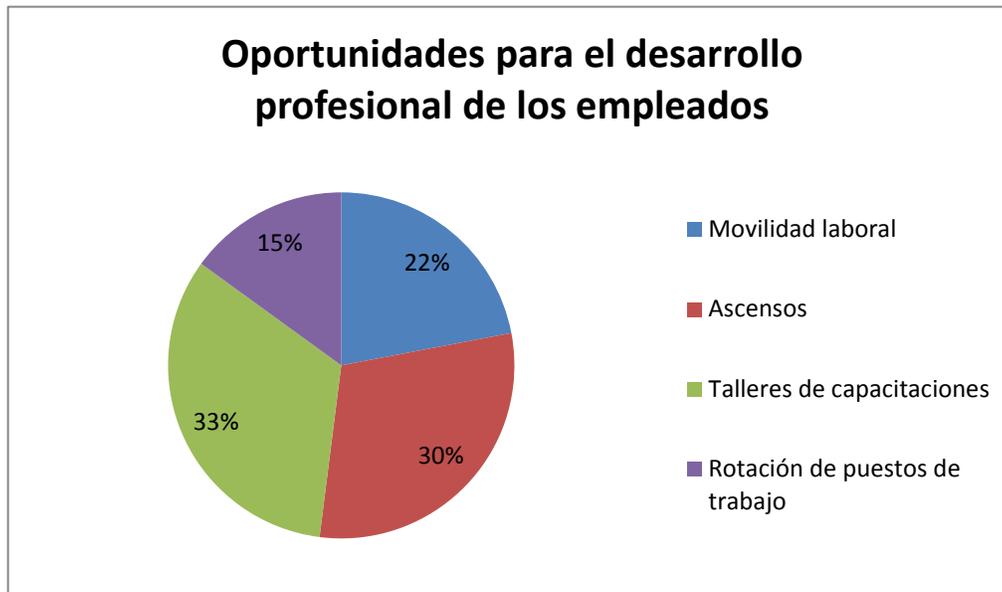
¿En cuál de los siguientes ámbitos y en qué frecuencia sus colaboradores reciben más capacitaciones?



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

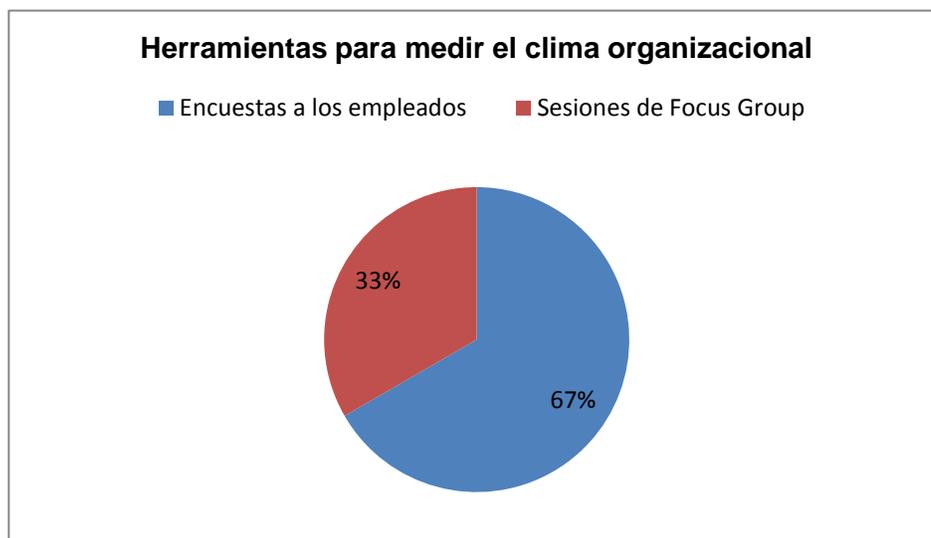
Gráfico Nro. 15



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

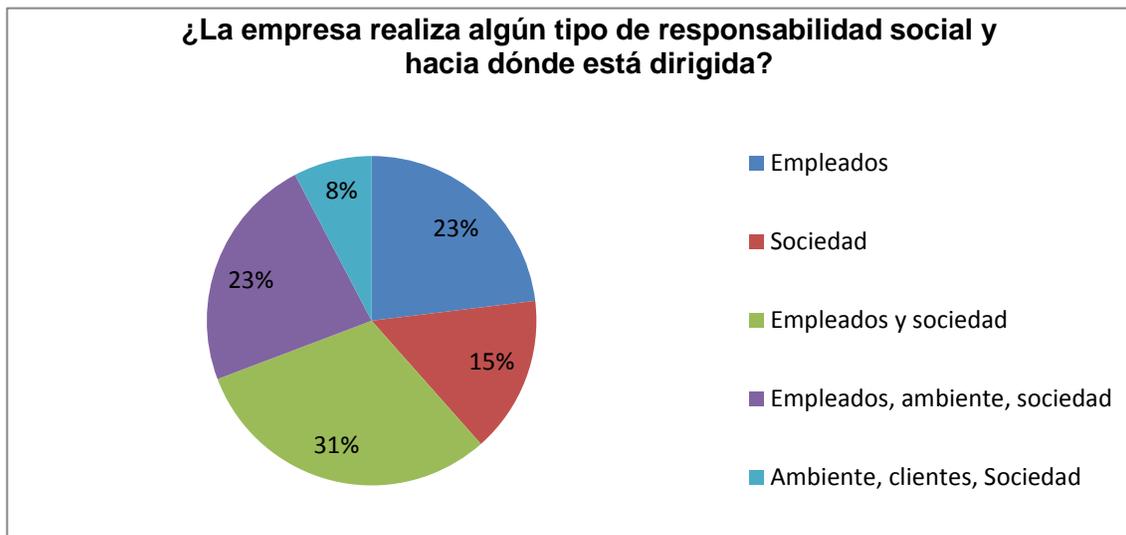
Gráfico Nro. 16 y 17



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

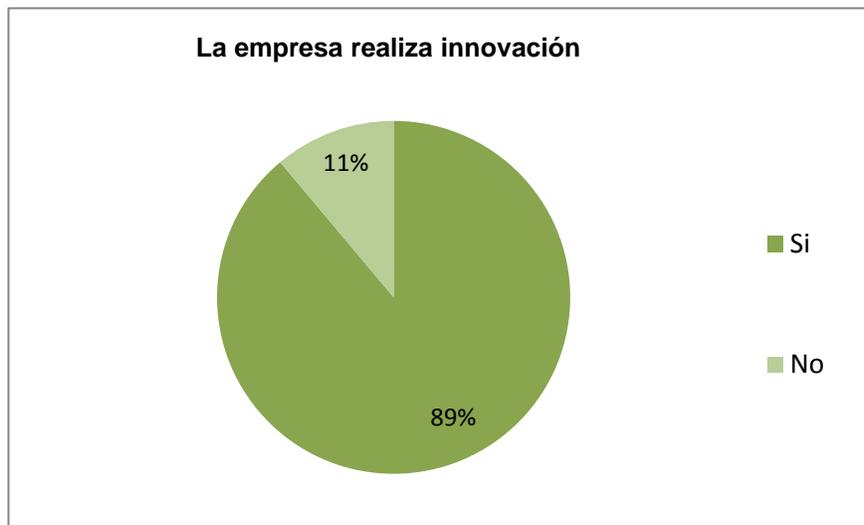
Gráfico Nro. 18 y 19



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 20



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

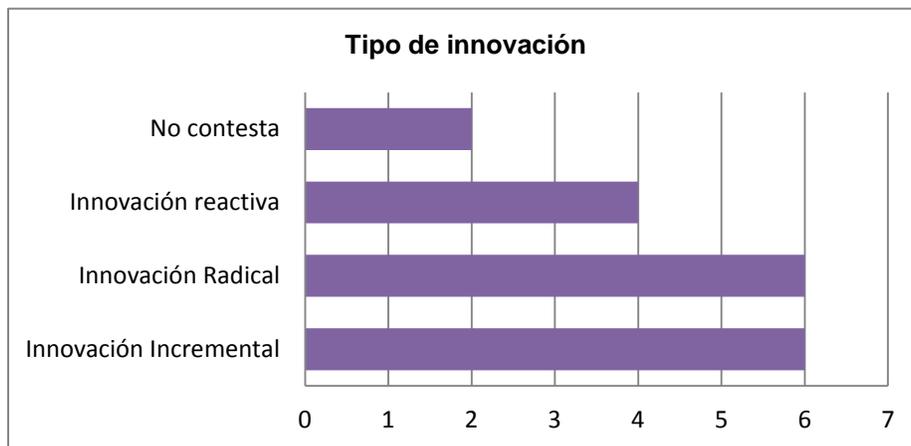
Gráfico Nro. 21



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 22



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 23



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

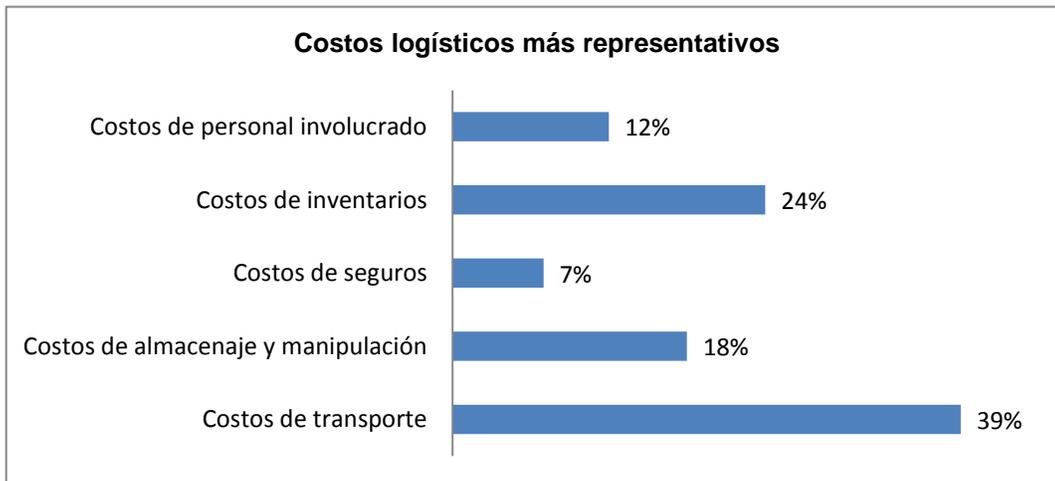
Gráfico Nro. 24



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

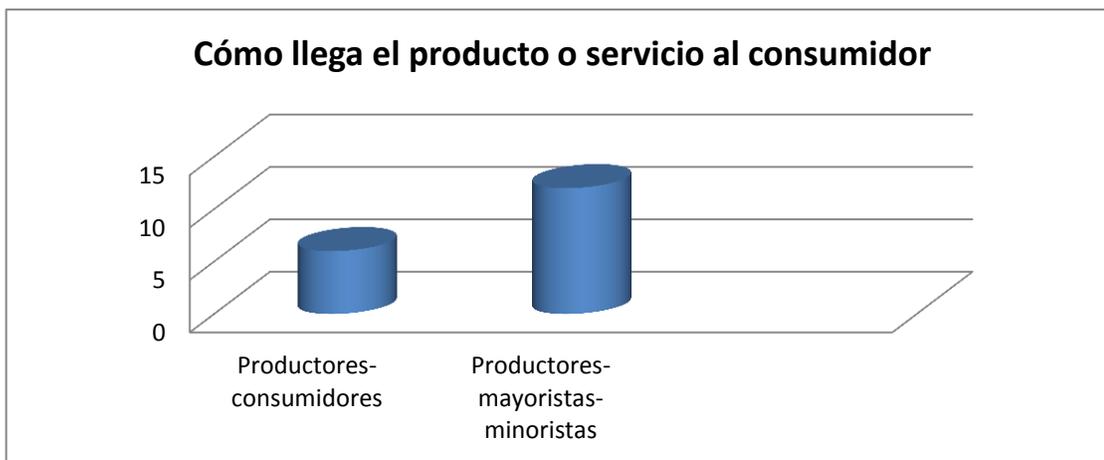
Gráfico Nro. 25



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

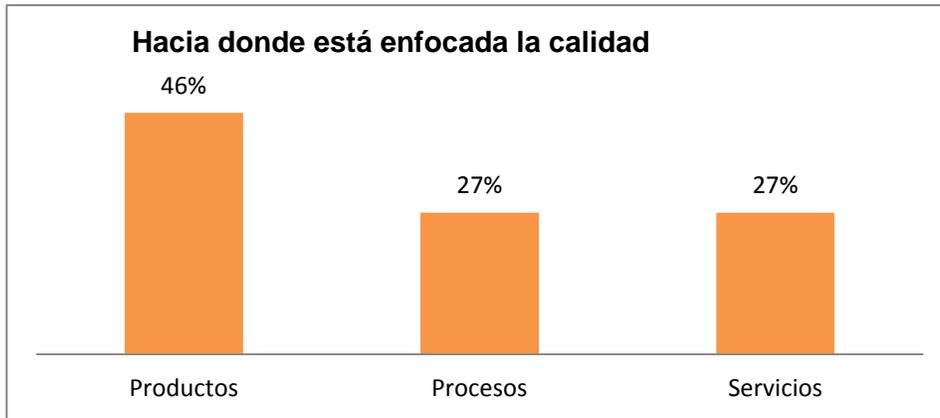
Gráfico Nro. 26



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

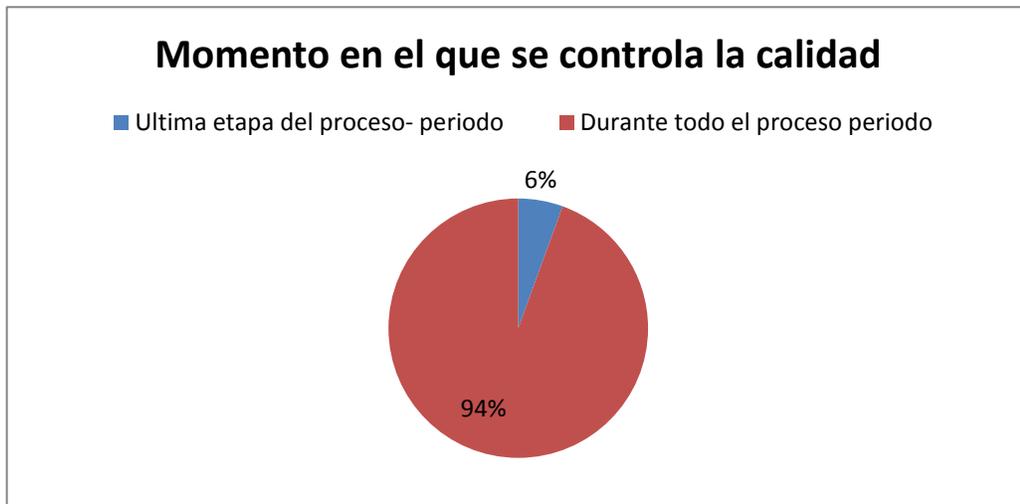
Gráfico Nro. 27



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

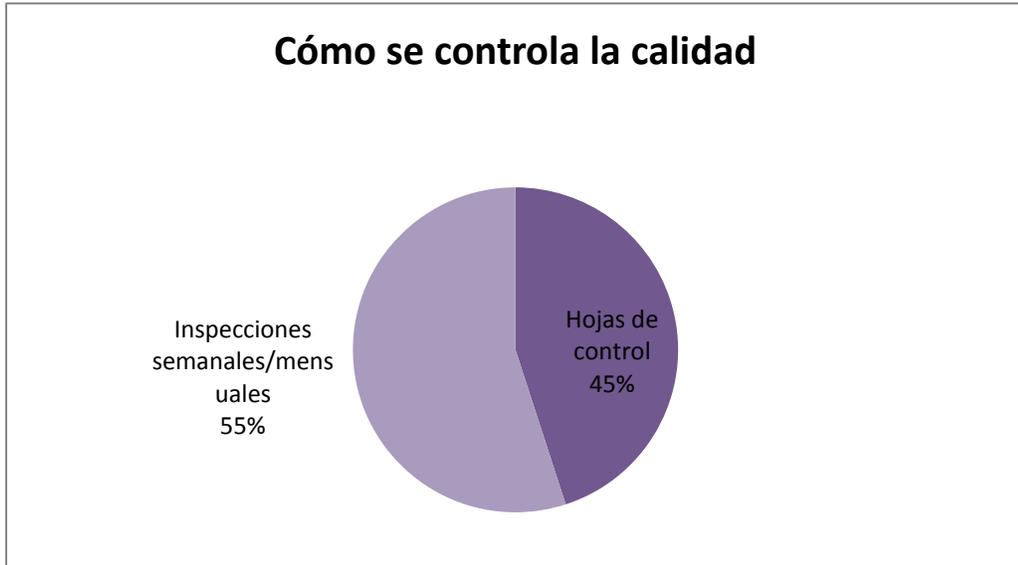
Gráfico Nro. 28



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 29

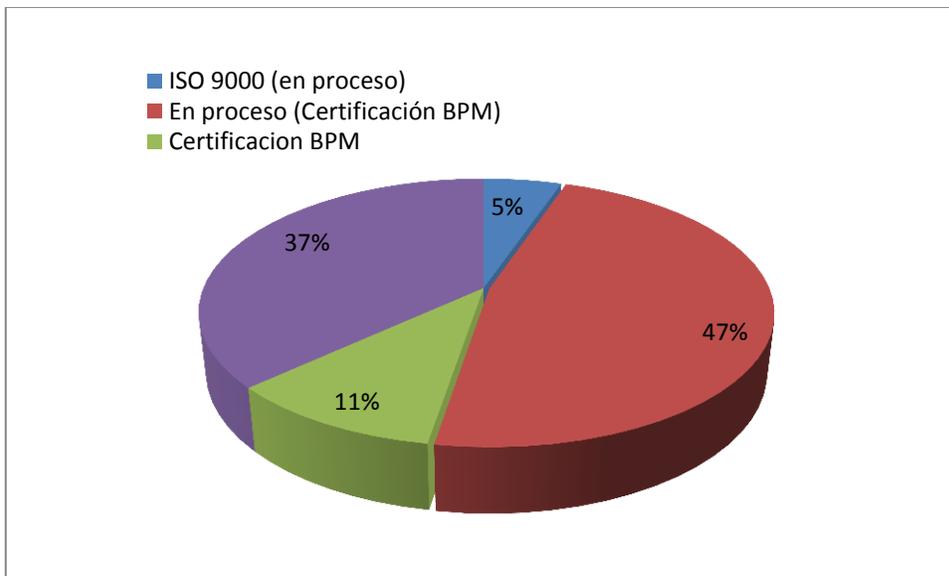


Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Gráfico Nro. 30

Tipo de certificaciones



Fuente: Investigación directa abril (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Anexo Nro.3 Matriz de datos

ALIMENTOS

Constitución	Características	CAFRILOSA	INAPESA	DELAROMA	MALCA	ECUAPASTA	ILE	ECOLAC	SUBTOTAL
	Anónima	1			1	1	1	1	
Responsabilidad limitada								1	14.29 %
En comandita por acciones			1						14.29 %
TOTAL									100%
Estructura organizacional	Funcional							1	14.30 %
	Divisional								
	Matricial	1			1		1		42.85 %
	Formal		1	1		1			42.85 %
TOTAL									100%
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas		1	1	1	1	1	1	23.80 %
	Misión visión	1	1	1	1	1	1	1	33.33 %
	Historias acontecimientos		1	1		1	1	1	23.80%
	Slogans	1					1	1	14.29%
	Premios								
	Creencias - costumbres				1				
TOTAL									100%
Tipo de liderazgo	Autocrático	1					1		28.57 %
	Democrático			1	1			1	42.86 %
	Liberal		1			1			28.57%
TOTAL									100%
Comunicación	Multidireccional		1	1		1		1	57.15 %
	Descendente	1			1		1		42.85 %
TOTAL									100%
Personal informado	Todos		1	1					28.57 %
	Mayoría					1	1	1	42.86 %
	Muy pocos	1			1				28.57 %
TOTAL									100%
*Medios de comunicación formal	Memorandos	1	1	1			1	1	35.71 %
	Reuniones					1			7.14 %
	Comunicados por talento humano				1				7.14%
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales	1	1		1	1	1		35.71%
	Chats								
	Llamadas telefónicas			1				1	14.28%
TOTAL									100%
*Comunicación externa	Internet		1	1	1	1	1		41.67 %
	Medios tradicionales	1		1	1	1		1	41.67 %
	Vallas publicitarias						1		8.33 %
	Buzón de sugerencias				1				8.33 %
TOTAL									100%
*Comunicación con el entorno	Internet	1		1	1		1	1	25%
	Prensa escrita	1	1	1	1	1		1	30%
	Tv	1		1	1				15%
	Radio	1		1	1				15%
	Otras			1	1		1		15%
TOTAL									100%
*Motivación	Cursos capacitaciones						1	1	25%
	Incentivos económicos	1	1	1					37.50 %
	Oportunidades de desarrollo				1	1			25%
	Reconocimientos								
	Días libres	1							12.5%
TOTAL									100%
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	1	1	1		1		1	62.5%
	Otras		1				1		25%
	Oportunidades de diversión				1				12.5%
	Celebrando el éxito de acontecimientos								
TOTAL									100%
Tiempo de capacitaciones	Trimestral			1	1	1		1	57.15%
	Anual	1					1		28.57%
	Semestral		1						14.28%

TOTAL									100%
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	1	1	1	1		1	1	66.67 %
	Otras		1				1		22.22 %
	Motivacionales					1			11.11 %
TOTAL									100%
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones	1				1		1	42.86%
	Ascensos				1		1		28.56%
	Movilidad laboral		1						14.29%
	Rotación de puestos de trabajo				1				14.29%
TOTAL									100%
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados			1			1		100%
	Sesiones de focus group								
TOTAL									100%
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad	1							12.5 %
	Empleados, ambiente y sociedad			1					12.5 %
	Ambiente, clientes y sociedad				1		1		25 %
	Sociedad		1					1	25 %
	Empleados			1			1		25 %
TOTAL									100%
*Innovación	Procesos		1			1	1	1	23.53%
	Productos	1	1	1		1	1	1	35.29%
	Marketing	1		1		1		1	23.53%
	Estrategia							1	5.88%
	Tecnología					1		1	11.76%
TOTAL									100%
Tipo de innovación	Incremental	1		1			1		42.85 %
	Radical								
	Reactiva		1			1			28.57%
	No contesta				1			1	28.57%
TOTAL									100%
Factores que dificultan la innovación	Costos altos	1		1				1	42.85%
	Falta de personal	1				1			28.57%
	Riesgos económicos		1						14.28%
	Falta de organización								
	Restricciones del gobierno								
	Falta de información del mercado								
	Miedo al cambio							1	14.28%
TOTAL									100%
Costos logísticos	Transporte		1	1		1			42.85%
	Inventarios	1			1			1	42.85%
	Costos del personal								
	Costos de seguro						1		14.28%
	Costo de almacenaje								
TOTAL									100%
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista - consumidor	1	1	1	1	1	1	1	100%
	Productor - consumidor								
TOTAL									100%
*Calidad	Productos	1	1		1	1	1	1	46.15%
	Procesos	1		1		1	1	1	38.46%
	Servicios						1	1	15.38%
TOTAL									100%
Control de calidad	Todo el proceso	1	1	1	1	1	1	1	100%
	Última etapa del proceso								100%
TOTAL									100%
Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales	1				1		1	42.85%
	Hojas de controles		1	1	1		1		57.14%
TOTAL									100%
Tipo de certificación	En proceso BPM	1	1	1	1			1	71.42%
	Certificado BPM						1		14.28%
	Ninguna					1			14.28%
	En proceso ISO 9000								
TOTAL									100%

CERÁMICAS

	Características	DECORTEJA	ARCIMEGO	CERART	SUBTOTAL
Constitución	Anónima		1		33.33 %
	Responsabilidad limitada	1		1	66.67 %
	En comandita por acciones				
	TOTAL				100%
Estructura organizacional	Funcional	1			33.33%
	Divisional				
	Matricial		1		33.33%
	Formal			1	33.33%
TOTAL				100%	
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas		1	1	22.22%
	Misión visión		1	1	22.22%
	Historias acontecimientos	1	1		22.22%
	Slogans	1		1	22.22%
	Premios				
	Creencias - costumbres			1	11.11%
TOTAL				100%	
Tipo de liderazgo	Autocrático				
	Democrático	1	1		66.67%
	Liberal			1	33.33%
TOTAL				100%	
Comunicación	Multidireccional	1	1	1	100%
	Descendente				
TOTAL				100%	
Personal informado	Todos		1		33.33%
	Mayoría	1		1	66.67%
	Muy pocos				
TOTAL				100%	
*Medios de comunicación formal	Memorandos	1	1	1	42.85%
	Reuniones			1	14.28%
	Comunicados por talento humano				
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales				
	Chats	1	1	1	42.85%
	Llamadas telefónicas				
TOTAL				100%	
*Comunicación externa	Internet	1		1	40%
	Medios tradicionales	1	1	1	60%
	Vallas publicitarias				
	Buzón de sugerencias				
TOTAL				100%	
*Comunicación con el entorno	Internet	1	1	1	42.85%
	Prensa escrita	1	1		28.57%
	Tv	1			14.28%
	Radio	1			14.28%
	Otras				
TOTAL				100%	
*Motivación	Cursos capacitaciones	1	1		66.67%
	Incentivos económicos				
	Oportunidades de desarrollo			1	33.33%
	Reconocimientos				
Días libres					
TOTAL				100%	
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	1	1	1	100%
	Otras				
	Oportunidades de diversión				
	Celebrando el éxito de acontecimientos				
TOTAL				100%	
Tiempo de capacitaciones	Trimestral				
	Anual	1	1		66.67%
	Semestral			1	33.33%
TOTAL				100%	
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	1	1	1	100%
	Otras				
	Motivacionales				

TOTAL					100%
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones	1	1		66.67%
	Ascensos				
	Movilidad laboral			1	33.33%
	Rotación de puestos de trabajo				
TOTAL					100%
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados				
	Sesiones de focus group			1	100%
TOTAL					100%
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad			1	50%
	Empleados, ambiente y sociedad				
	Ambiente, clientes y sociedad	1			50%
	Sociedad				
TOTAL					100%
*Innovación	Procesos	1		1	33.33%
	Productos	1		1	33.33%
	Marketing			1	16.67%
	Estrategia			1	16.67%
	Tecnología				
TOTAL					100%
Tipo de innovación	Incremental	1			33.33%
	Radical		1	1	66.67%
	Reactiva				
	No contesta				
TOTAL					100%
Factores que dificultan la innovación	Costos altos	1	1	1	42.85%
	Falta de personal	1	1	1	42.85%
	Riesgos económicos				
	Falta de organización				
	Restricciones del gobierno				
	Falta de información del mercado			1	14.28%
	Miedo al cambio				
TOTAL					100%
Costos logísticos	Transporte	1	1		66.67%
	Inventarios				
	Costos del personal				
	Costos de seguro				
	Costo de almacenaje			1	33.33%
TOTAL					100%
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista - consumidor	1	1	1	100%
	Productor - consumidor				
TOTAL					100%
*Calidad	Productos	1	1	1	60%
	Procesos			1	20%
	Servicios			1	20%
TOTAL					100%
Control de calidad	Todo el proceso	1	1	1	100%
	Última etapa del proceso				
TOTAL					100%
Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales	1	1		66.67%
	Hojas de controles			1	33.33%
TOTAL					100%
Tipo de certificación	En proceso BPM		1	1	66.67%
	Certificado BPM				
	Ninguna	1			33.33%
	En proceso ISO 9000				

COMERCIALIZADORA Y ELECTRICIDAD

	Características	Comercializadora		Electricidad	
		GOEXPRO	SUBTOTAL	EERSSA	SUBTOTAL
Constitución	Anónima	1	100%	1	100%
	Responsabilidad limitada				
	En comandita por acciones				
	TOTAL		100%		100%
Estructura organizacional	Funcional			1	50%
	Divisional				
	Matricial			1	50%
	Formal	1	100%		
TOTAL		100%		100%	
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas	1	100%	1	33.33%
	Misión visión			1	33.33%
	Historias acontecimientos			1	33.33%
	Slogans				
	Premios				
	Creencias - costumbres				
TOTAL		100%		100%	
Tipo de liderazgo	Autocrático	1	100%	1	100%
	Democrático				
	Liberal				
TOTAL		100%		100%	
Comunicación	Multidireccional				
	Descendente	1	100%	1	100%
TOTAL		100%		100%	
Personal informado	Todos	1	100%	1	100%
	Mayoría				
	Muy pocos				
TOTAL		100%		100%	
*Medios de comunicación formal	Memorandos			1	50%
	Reuniones	1	50%		
	Comunicados por talento humano				
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales				
	Chats	1	50%	1	50%
	Llamadas telefónicas				
TOTAL		100%		100%	
*Comunicación externa	Internet			1	33.33%
	Medios tradicionales	1	100%	1	33.33%
	Vallas publicitarias			1	33.33%
	Buzón de sugerencias				
TOTAL		100%		100%	
*Comunicación con el entorno	Internet	1	100%		
	Prensa escrita			1	100%
	Tv				
	Radio				
	Otras				
TOTAL		100%		100%	
*Motivación	Cursos capacitaciones			1	100%
	Incentivos económicos	1	100%		
	Oportunidades de desarrollo				
	Reconocimientos				
	Días libres				
TOTAL		100%		100%	
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	1	100%		
	Otras			1	100%
	Oportunidades de diversión				
	Celebrando el éxito de acontecimientos				
TOTAL		100%		100%	
Tiempo de capacitaciones	Trimestral	1	100%		
	Anual			1	33.33%
	Semestral				
TOTAL		100%		100%	
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	1	100%	1	33.33%
	Otras			1	33.33%
	Motivacionales				

TOTAL		100%		100%	
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones				
	Ascensos				
	Movilidad laboral	1	100%		
	Rotación de puestos de trabajo			1	100%
TOTAL		100%		100%	
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados			1	100%
	Sesiones de focus group				
TOTAL		100%		100%	
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad	1	100%		
	Empleados, ambiente y sociedad			1	100%
	Ambiente, clientes y sociedad				
	Sociedad				
	Empleados				
TOTAL		100%		100%	
*Innovación	Procesos	1	100%	1	33.33%
	Productos				
	Marketing			1	33.33%
	Estrategia			1	33.33%
	Tecnología				
TOTAL		100%		100%	
Tipo de innovación	Incremental				
	Radical	1	100%		
	Reactiva			1	100%
	No contesta				
TOTAL		100%		100%	
Factores que dificultan la innovación	Costos altos	1	50%	1	50%
	Falta de personal	1	50%	1	50%
	Riesgos económicos				
	Falta de organización				
	Restricciones del gobierno				
	Falta de información del mercado				
	Miedo al cambio				
TOTAL		100%		100%	
Costos logísticos	Transporte				
	Inventarios			1	100%
	Costos del personal				
	Costos de seguro				
	Costo de almacenaje	1	100%		
TOTAL		100%		100%	
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista - consumidor				
	Productor - consumidor	1	100%	1	100%
TOTAL		100%		100%	
*Calidad	Productos			1	33.33%
	Procesos	1	50%		
	Servicios	1	50%	1	33.33%
TOTAL		100%		100%	
Control de calidad	Todo el proceso	1	100%	1	33.33%
	Última etapa del proceso				
TOTAL		100%		100%	
Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales			1	100%
	Hojas de controles	1	100%		
TOTAL		100%		100%	
Tipo de certificación	En proceso BPM			1	100%
	Certificado BPM				
	Ninguna	1	100%		
	En proceso ISO 9000				
TOTAL		100%		100%	

LICORES Y BEBIDAS

	Características	ILELSA	VILCAFLOWERS	SUBTOTAL
Constitución	Anónima	1		50%
	Responsabilidad limitada		1	50%
	En comandita por acciones			
TOTAL				100%
Estructura organizacional	Funcional			
	Divisional			
	Matricial			
	Formal	1	1	100%
TOTAL				100%
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas	1	1	33.33%
	Misión visión	1	1	33.33%
	Historias acontecimientos		1	16.67%
	Slogans			
	Premios	1		16.67%
	Creencias - costumbres			
TOTAL				100%
Tipo de liderazgo	Autocrático		1	50%
	Democrático			
	Liberal	1		50%
TOTAL				100%
Comunicación	Multidireccional			
	Descendente	1	1	100%
TOTAL				100%
Personal informado	Todos			
	Mayoría	1	1	100%
	Muy pocos			
TOTAL				100%
*Medios de comunicación formal	Memorandos		1	25%
	Reuniones	1		25%
	Comunicados por talento humano			
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales	1		25%
	Chats			
	Llamadas telefónicas		1	25%
TOTAL				100%
*Comunicación externa	Internet	1	1	100%
	Medios tradicionales			
	Vallas publicitarias			
	Buzón de sugerencias			
TOTAL				100%
*Comunicación con el entorno	Internet		1	50%
	Prensa escrita	1		50%
	Tv			
	Radio			
	Otras			
TOTAL				100%
*Motivación	Cursos capacitaciones			
	Incentivos económicos			
	Oportunidades de desarrollo		1	50%
	Reconocimientos	1		50%
	Días libres			
TOTAL				100%
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	1	1	100%
	Otras			
	Oportunidades de diversión			
	Celebrando el éxito de acontecimientos			
TOTAL				100%
Tiempo de capacitaciones	Trimestral	1	1	100%
	Anual			
	Semestral			
TOTAL				100%
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad		1	50%
	Otras			
	Motivacionales	1		50%
TOTAL				100%
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones	1		50%

	Ascensos		1	50%
	Movilidad laboral			
	Rotación de puestos de trabajo			
TOTAL				100%
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados	1		100%
	Sesiones de focus group			
TOTAL				100%
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad		1	50%
	Empleados, ambiente y sociedad			
	Ambiente, clientes y sociedad			
	Sociedad			
	Empleados	1		50%
TOTAL				100%
*Innovación	Procesos	1	1	33.33%
	Productos	1	1	33.33%
	Marketing	1		16.67%
	Estrategia			
	Tecnología	1		16.67%
TOTAL				100%
Tipo de innovación	Incremental			
	Radical		1	50%
	Reactiva	1		50%
	No contesta			
TOTAL				100%
Factores que dificultan la innovación	Costos altos		1	20%
	Falta de personal	1		20%
	Riesgos económicos		1	20%
	Falta de organización		1	20%
	Restricciones del gobierno		1	20%
	Falta de información del mercado			
	Miedo al cambio			
TOTAL				100%
Costos logísticos	Transporte	1		50%
	Inventarios			
	Costos del personal		1	
	Costos de seguro			50%
	Costo de almacenaje			
TOTAL				100%
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista - consumidor	1	1	100%
	Productor - consumidor			
TOTAL				100%
*Calidad	Productos	1	1	66.67%
	Procesos	1		33.33%
	Servicios			
TOTAL				100%
Control de calidad	Todo el proceso	1	1	100%
	Última etapa del proceso			
TOTAL				100%
Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales	1	1	100%
	Hojas de controles			
TOTAL				100%
Tipo de certificación	En proceso BPM			
	Certificado BPM	1		33.33%
	Ninguna		1	33.33%
	En proceso ISO 9000	1		33.33%
TOTAL				100%

VIDRIO Y COMBUSTIBLES

Constitución	Características	Vidrio		Combustibles	
		CREVIGO	SUBTOTAL	GOACEN	SUBTOTAL
Constitución	Anónima	1	100%		
	Responsabilidad limitada			1	100%
	En comandita por acciones				
TOTAL			100%		100%
Estructura organizacional	Funcional	1	100%		
	Divisional				
	Matricial				
	Formal			1	100%
TOTAL			100%		100%
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas	1	100%	1	100%
	Misión visión				
	Historias acontecimientos				
	Slogans				
	Premios				
	Creencias - costumbres				
TOTAL			100%		100%
Tipo de liderazgo	Autocrático			1	100%
	Democrático	1	100%		
	Liberal				
TOTAL			100%		100%
Comunicación	Multidireccional				
	Descendente	1	100%	1	100%
TOTAL			100%		100%
Personal informado	Todos	1	100%	1	100%
	Mayoría				
	Muy pocos				
TOTAL			100%		100%
*Medios de comunicación formal	Memorandos				
	Reuniones	1	50%		
	Comunicados por talento humano				
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales	1	50%		
	Chats				
	Llamadas telefónicas			1	100%
TOTAL			100%		100%
*Comunicación externa	Internet			1	50%
	Medios tradicionales			1	50%
	Vallas publicitarias	1	100%		
	Buzón de sugerencias				
TOTAL			100%		100%
*Comunicación con el entorno	Internet			1	100%
	Prensa escrita				
	Tv	1	100%		
	Radio				
	Otras				
TOTAL			100%		100%
*Motivación	Cursos capacitaciones	1	100%	1	100%
	Incentivos económicos				
	Oportunidades de desarrollo				
	Reconocimientos				
	Días libres				
TOTAL			100%		100%
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos			1	100%
	Otras				
	Oportunidades de diversión				
	Celebrando el éxito de acontecimientos	1	100%		
TOTAL			100%		100%
Tiempo de capacitaciones	Trimestral	1	50%	1	100%
	Anual				
	Semestral				

TOTAL						100%
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	1	50%	1	100%	
	Otras					
	Motivacionales					
TOTAL						100%
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones					
	Ascensos	1	100%	1	100%	
	Movilidad laboral					
	Rotación de puestos de trabajo					
TOTAL						100%
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados					
	Sesiones de focus group					
TOTAL						100%
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad			1	100%	
	Empleados, ambiente y sociedad					
	Ambiente, clientes y sociedad					
	Sociedad	1	100%			
	Empleados					
TOTAL						100%
*Innovación	Procesos	1	100%	1	100%	
	Productos					
	Marketing					
	Estrategia					
	Tecnología					
TOTAL						100%
Tipo de innovación	Incremental			1	100%	
	Radical	1	100%			
	Reactiva					
	No contesta					
TOTAL						100%
Factores que dificultan la innovación	Costos altos	1	33.33%	1	100%	
	Falta de personal					
	Riesgos económicos					
	Falta de organización	1	33.33%			
	Restricciones del gobierno	1	33.33%			
	Falta de información del mercado					
	Miedo al cambio					
TOTAL						100%
Costos logísticos	Transporte					
	Inventarios					
	Costos del personal					
	Costos de seguro					
	Costo de almacenaje			1	100%	
TOTAL						0.00%
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista - consumidor					
	Productor - consumidor	1	100%	1	100%	
TOTAL						100%
*Calidad	Productos	1	50%			
	Procesos					
	Servicios			1	100%	
TOTAL						100%
Control de calidad	Todo el proceso			1	100%	
	Última etapa del proceso	1	50%			
TOTAL						100%
Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales					
	Hojas de controles	1	100%	1	100%	
TOTAL						100%
Tipo de certificación	En proceso BPM					
	Certificado BPM					
	Ninguna	1	100%	1	100%	
	En proceso ISO 9000					
TOTAL						100%

EDITORIALES

Constitución	Características	CRÓNICA	EDILOJA	SUBTOTAL	Total	%
Constitución	Anónima				13	56%
	Responsabilidad limitada	1	1	100%	7	39%
	En comandita por acciones				1	5%
TOTAL				100%	18	100%
Estructura organizacional	Funcional				4	22%
	Divisional	1		50%	1	6%
	Matricial		1	50%	6	33%
	Formal				7	39%
TOTAL				100%	18	100%
*Normas, hábitos, y otros elementos propios de la empresa	Organigramas	1	1	50%	16	34%
	Misión visión		1	25%	13	28%
	Historias acontecimientos				9	19%
	Slogans				5	11%
	Premios		1	25%	2	4%
	Creencias - costumbres				2	4%
TOTAL				100%	47	100%
Tipo de liderazgo	Autocrático	1	1	100%	8	45%
	Democrático				6	34%
	Liberal				4	22%
TOTAL				100%	18	100%
Comunicación	Multidireccional		1	50%	8	45%
	Descendente	1		50%	10	56%
TOTAL				100%	18	100%
Personal informado	Todos				7	39%
	Mayoría	1		50%	8	44%
	Muy pocos		1	50%	3	17%
TOTAL				100%	18	100%
*Medios de comunicación formal	Memorandos	1		25%	11	30%
	Reuniones		1	25%	6	17%
	Comunicados por talento humano				1	3%
*Medio de comunicación informal	Reuniones informales				7	19%
	Chats		1	25%	6	17%
	Llamadas telefónicas	1		25%	5	14%
TOTAL				100%	36	100%
*Comunicación externa	Internet	1	1	50%	13	44%
	Medios tradicionales	1		25%	12	40%
	Vallas publicitarias	1		25%	4	13%
	Buzón de sugerencias				1	3%
TOTAL				100%	30	100%
*Comunicación con el entorno	Internet	1	1	28.57%	13	32%
	Prensa escrita	1	1	28.57%	12	29%
	Tv	1		14.28%	6	15%
	Radio	1		14.28%	5	12%
	Otras	1		14.28%	5	12%
TOTAL				100%	41	100%
*Motivación	Cursos capacitaciones				7	37%
	Incentivos económicos		1	50%	5	26%
	Oportunidades de desarrollo				4	21%
	Reconocimientos	1		50%	2	11%
	Días libres				1	5%
TOTAL				100%	19	100%
Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	1	1	10%	14	78%
	Otras				2	11%
	Oportunidades de diversión				1	6%
	Celebrando el éxito de acontecimientos			100%	1	5%
TOTAL				100%	18	100%

Tiempo de capacitaciones	Trimestral				9	50%
	Anual				5	27.78%
	Semestral	1	1	100%	4	22.22 %
TOTAL				100%	18	100%
*Ámbitos de capacitaciones	Propias a su actividad	1		50%	15	83%
	Otras		1	50%	4	22%
	Motivacionales				2	11%
TOTAL				100%	21	100%
Oportunidades de desarrollo	Talleres de capacitaciones				6	33%
	Ascensos				5	30%
	Movilidad laboral		1	50%	4	22%
	Rotación de puestos de trabajo	1		50%	3	15%
TOTAL				100%	18	100%
Herramientas para medir el clima organizacional	Encuestas a empleados				4	67%
	Sesiones de focus group		1	100%	2	33%
TOTAL				100%	6	100%
*Responsabilidad social	Empleados y sociedad	1		33.33%	6	31%
	Empleados, ambiente y sociedad				2	8%
	Ambiente, clientes y sociedad	1		33.33%	4	23%
	Sociedad				3	15%
	Empleados		1	33.33%	4	23%
TOTAL				100%	19	100%
*Innovación	Procesos	1	1	40%	14	35%
	Productos	1	1	40%	12	30%
	Marketing	1		20%	8	20%
	Estrategia				3	7.5 %
	Tecnología				3	7.5 %
TOTAL				100%	40	100%
Tipo de innovación	Incremental		1	50%	6	34%
	Radical	1		50%	6	34%
	Reactiva				4	22%
	No contesta				2	10%
TOTAL				100%	18	100%
Factores que dificultan la innovación	Costos altos	1	1	28.57%	13	39%
	Falta de personal				8	25%
	Riesgos económicos	1	1	28.57%	4	11%
	Falta de organización		1	14.28%	3	8%
	Restricciones del gobierno		1	14.28%	3	8%
	Falta de información del mercado	1		14.28%	2	6%
	Miedo al cambio				1	3%
TOTAL				100%	34	100%
Costos logísticos	Transporte		1	33.33%	7	39%
	Inventarios		1	33.33%	5	24%
	Costos del personal	1		33.33%	2	12%
	Costos de seguro				1	7%
	Costo de almacenaje				3	18%
TOTAL				100%	18	100%
Canal de comercialización	Productor - mayorista - minorista - consumidor				12	67%
	Productor - consumidor	1	1	100%	6	33%
TOTAL				100%	18.00	100%
*Calidad	Productos	1			14	46%
	Procesos				8	27%
	Servicios	1	1	100%	8	27%
TOTAL				100%	30	100%
Control de calidad	Todo el proceso	1	1	100%	17	94%
	Última etapa del proceso				1	6%
TOTAL				100%	18	100%

Herramientas de control de calidad	Inspecciones semanales/mensuales	1	1	100%	10	55%
	Hojas de controles				8	45%
TOTAL				100%	18	100%
Tipo de certificación	En proceso BPM		1	50%	9	47%
	Certificado BPM				2	11%
	Ninguna	1		50%	7	37%
	En proceso ISO 9000				1	5%
TOTAL				100%	*19	100%

Fuente: Investigación directa (2014)

Elaboración: Jaramillo, M. & Saraguro, A. (2014)

Anexo Nro. 4

Nómina de socios de la cámara de industrias de Loja

- N/ empresa: **ARCIMEGO**

Rep. Legal: Sr. Manuel Agustin Godoy (gerente) Dra. Magna Godoy Ruiz (presidente)

Actividad: tejas y pisos de gres naturales

Dirección: Barrio Consacola, km.1 vía nueva a cuenca

-N/ empresa: **CAFRILOSA**

Rep. Legal: Ing. Juan Carlos Valdivieso Burneo

Actividad: faenamamiento de ganado: bovino, porcino, ovino y caprino. Elaboración de embutidos

Dirección: Av. Turunuma entre Granada y Barcelona

-N/ empresa: **DIARIO CRÓNICA**

Rep. Legal: Ing. Paola Betancourt Mora

Actividad: edición de un diario vespertino

Dirección: Miguel friofrío 11-68 entre Olmedo y Juan José peña

-N/ empresa: **E. E. R. S. S. A.**

Rep. Legal: Ing. Wilson Vivanco

Actividad: generación de energía eléctrica

Dirección: Olmedo 08-84 y Rocafuerte.

-N/ empresa: **I. L. E.**

Rep. Legal: Sr. Manuel Agustín Godoy

Actividad: elaboración de condimentos

Dirección: Barrio Consacola km.1 vía nueva a Cuenca

-N/ empresa: **INAPESA**

Rep. legal: Ing. Gloria Macas

Actividad: Fabricación de productos de carne de distintos especies

Dirección: av. 8 de diciembre, s/n Barrio Las pitas

-N/ empresa: **M. A. L. C. A.**

Rep. legal: Ing. Ralft Clemens Schneidewind

Actividad: azúcar zulfitada, azúcar cruda y melaza

Dirección: Loja: Av. Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión. Casilla: 1703220^a. Guayaquil: p.
Icaza 703. Casilla: 8669

-N/ empresa: **VILCAFLOWERS**

Rep. Legal: Sr. Carlos David Godoy Arias

Actividad: producción de plantas aromáticas

Dirección: Azuay y Bolívar. Edificio Godoy

-N/ empresa: **I. L. E. L. S. A.**

Rep. Legal: Ing. Edwin Ripalda

Actividad: aguardiente embotellado "cantaclaro"

Dirección: Av. Salvador Bustamante Celi s/n Barrio la paz

-N/ empresa: **CREVIGO**

Rep. Legal: Ing. José Godoy Ruiz

Actividad: creaciones en vidrio godoy

Dirección: Av. 8 de diciembre "la banda"

-N/ empresa: **GOEXPRO**

Rep. Legal: Ing. Jose Godoy Ruiz y/o Sra. Jony Alvarez

Actividad: compra y venta de artículos importados comercializadora de productos agrícolas

Dirección: Barrio la banda av. 8 de diciembre, k2

-N/ empresa: **DELAROMA S.A.**

Rep. Legal: Manuel Fernando Espinosa Godoy

Actividad: deshidratación de+ frutas, verduras y plantas aromáticas, elaboración de infusiones de hierbas, elaboración de productos alimenticios.

Dirección: Barrio consacola a tres cuadras del colinas tenis club

-N/ empresa: **ECOLAC CÍA. LTDA.**

Rep. Legal: Ing. José Alberto García Burneo

Actividad: elaboración de yogurt, queso, crema y demás derivados

Dirección: San Cayetano alto (instalaciones de la utpl)

-N/ empresa: **DECORTEJA CÍA. LTDA.**

Rep. Legal: Sr. Máximo Rodríguez

Actividad: empresa artesanal de cerámica. Producción de tejas, pisos fachaletas y otro.

Dirección: Catamayo. Trapichillo

-N/ empresa: **GOACEN CIA LTDA.**

Rep. Legal: Sr. José Godoy Ruiz

Actividad: procesar productos reciclados derivados del petróleo a través del sistema de pirolisis para obtener combustible.

Dirección: av. 8 de diciembre, la banda.

-N/ empresa: **CERART CIA. LTDA.**

Rep. Legal: Eco. Diego Lara León

Actividad: diseño, fabricación y comercialización de toda clase de mesetas y accesorios de cerámica y vajilla

Dirección: San Cayetano alto - campus de la utpl

-N/ empresa: **ECUAPASTA S.A.**

Rep. Legal: Ing. Edwin Ripalda Quevedo

Actividad: producción y distribución de fideos

Dirección: Av.Salvador Bustamante Celi y Homero Idrovo

-N/ empresa: **EDILOJA**

Rep. Legal: Ing. Pablo Ruíz

Actividad: impresión, edición y publicación de libros

Dirección: San Cayetano alto, calle Marcelino Champagnat a 100 mt. de la entrada de la utpl

Anexo Nro. 5 Encuesta para medir el clima organizacional I.M.C.O.C

1. Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la Empresa.	7	Excelente
	6	Buenos
	5	Aceptables
	4	Regulares
	3	Malos
	2	Muy Malos
	1	Pésimos
2. Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la Empresa al ingresar a ella.	7	Toda la Información
	6	Suficiente información
	5	La información apenas necesaria
	4	Alguna información
	3	Muy poca información
	2	Casi ninguna información
	1	No recibí información
3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la Empresa. Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje progreso, etc.	7	Plenamente
	6	Gran satisfacción
	5	Alguna satisfacción
	4	Indiferente
	3	Alguna Insatisfacción
	2	Gran Insatisfacción
	1	Insatisfacción Absoluta.
4. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta Empresa.	7	Excelente
	6	Buena
	5	Aceptables
	4	Regulares
	3	Mala
	2	Muy mala
	1	Pésima
5. Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
6. En que forma usted se vincula a grupos de trabajo en la Empresa.	7	Como líder
	6	Como organizador
	5	Como colaborador
	4	Simplemente participa
	3	Participa porque toca
	2	Participa con desagrado
	1	No participa
7. Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la Empresa.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca

8. Con qué frecuencia la Empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas, otras actividades de diversión.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
9. En qué forma participa en las actividades de diversión que realiza la Empresa.	7	Como líder
	6	Como organizador
	5	Como colaborador
	4	Simplemente participa
	3	Participa porque toca
	2	Participa con desagrado
	1	No participa
10. Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
11. Fuera de las cosas de trabajo con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
12. Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la Empresa, en actividades sociales y deportivas.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
13. Con que frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
14. Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca

15. Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
16. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene libertad para hacerlo como quiere. Con la aprobación de sus superiores.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
17. Su jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
18. Cuando su jefe da órdenes tiene la razón como para ser obedecido ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
19. Su jefe controla su trabajo, en lo que le corresponde ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
20. Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
21. Los problemas que le afectan y que tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca

22. Al ingresar a la Empresa, califique la cantidad de información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.	7	Toda la información
	6	Suficiente información
	5	La información apenas necesaria
	4	Alguna información
	3	Muy poca información
	2	Casi ninguna información
	1	No recibió información
23. Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
24. Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
25. Participa en la toma de decisiones de esta Empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
26. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
27. Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo ?	7	Excelentes
	6	Buenos
	5	Aceptables
	4	Regulares
	3	Malos
	2	Muy Malos
	1	Pésimos
28. Cuando usted tiene problemas en el trabajo los resuelve con los compañeros y/ o los superiores ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca

29. Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe ?	7	Excelente
	6	Buena
	5	Aceptable
	4	Regular
	3	Mala
	2	Muy mala
	1	Pésima
30. Cómo es la confianza entre los jefes y trabajadores de esta Empresa ?	7	Excelente
	6	Buena
	5	Aceptable
	4	Regular
	3	Mala
	2	Muy mala
	1	Pésima
31. Qué información recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la Empresa.	7	Toda la información
	6	Suficiente información
	5	La información apenas necesaria
	4	Alguna información
	3	muy poca información
	2	Casi ninguna información
	1	Ninguna información
32. Los directivos de la Empresa (Junta Directiva y Alta Gerencia) conocen los problemas que se presentan en su sección.	7	Conocen los problemas que les compete a ellos.
	6	Conocen casi todos los problemas que les compete a ellos.
	5	Conocen algunos de los problemas que sea les compete a ellos.
	4	Conocen todos los problemas ya sea que les conciernan o no
	3	Desconocen casi todos los problemas
	2	No conocen ningún problema
	1	
33. Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer ?	7	Muy realizado y satisfecho
	6	Realizado
	5	Satisfecho
	4	Ni realizado ni satisfecho
	3	Insatisfecho
	2	Muy insatisfecho
	1	Totalmente Insatisfecho
34. Cómo se siente usted con el salario que recibe ?	7	Muy realizado y satisfecho
	6	Realizado
	5	Satisfecho
	4	Ni realizado ni satisfecho
	3	Insatisfecho
	2	Muy insatisfecho
	1	Totalmente Insatisfecho
35. Cómo se siente usted por estar trabajando en esta Empresa ?	7	Muy contento y satisfecho
	6	Contento
	5	Está bien, no le desagrada
	4	No le agrada ni le satisface
	3	Trabaja aquí porque toca
	2	Insatisfecho
	1	Totalmente descontento e insatisfecho

36. De acuerdo al trabajo que le asignan y el tiempo que le dan para hacerlo. Cómo califica usted su cumplimiento.	7	Siempre cumplo todo mi trabajo
	6	Con frecuencia cumplo con todo
	5	Cumplo con casi todo mi trabajo
	4	Algunas veces cumplo
	3	Muy de vez en cuando cumplo
	2	Casi nunca cumplo
	1	Nunca cumplo
37. Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha ?	7	Excelente
	6	Buena
	5	Aceptable
	4	Regular
	3	Mala
	2	Muy mala
	1	Pesima
38. El tiempo trabajado por usted en esta Empresa es (en años) 1,2,3,4,5,6 o más.	7	Más de 7 años
	6	6 años
	5	5 años
	4	4 años
	3	3 años
	2	2 años
	1	1 año o menos
39. Que importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en ésta Empresa ?	7	Es muy importante y muy satisfactorio
	6	Es importante y esta contento
	5	En algo le importa y te satisface
	4	No le satisface ni le insatisface
	3	Le da alguna importancia
	2	Le da poca importancia
	1	No le da ninguna importancia
40. Con que frecuencia es revisado su trabajo en esta Empresa ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
41. Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
42. Con qué frecuencia comenta con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo.	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca

43. Como se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza ?	7	Muy contento
	6	Contento
	5	Tranquilo y satisfecho
	4	Indiferente
	3	Intraquilo
	2	Descontento y tensionado
	1	Muy restringido
44. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla ?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente
	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca
	1	Nunca
45. Para que una empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, como cree usted que debe ser la función de control.	7	En forma periódica cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir como puede mejorar el rendimiento.
	6	En algunas ocasiones cada empleado debe revisar y analizar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir como mejorar el rendimiento.
	5	El jefe puede solicitar informes periódicos sobre el trabajo y resultados alcanzados comentarlos con usted e indicarle que debe hacer.
	4	Usted es indiferente al control y no le interesa la forma como éste se realice en el Hotel.
	3	Muy de vez en cuando, el jefe debe revisar directamente el trabajo, corregir los errores cuando no se cumpla el trabajo asignado.
	2	Casi siempre el jefe debe revisar directamente el trabajo, corregir los errores y amonestar cuando no se cumpla con el trabajo asignado.
	1	El jefe es la única persona que puede supervisar y evaluar el trabajo. El control debe ser permanente y sancionar los errores y la ineficiencia.

EMPRESA _____

NIVEL : Directivo _____

SECCIÓN _____

Medio _____

Operativo _____

SEXO Masculino _____ Femenino _____

EDAD _____

Este Instrumento es el resultado de la investigación que sobre el tema ha realizado el Centro de Investigaciones de la Universidad del Rosario bajo la dirección del Doctor Carlos Eduardo Méndez Alvarez.