

CAPACIDADES DIRECTIVAS VS ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN TEXTILERAS DE CHIMBORAZO: UNA INTERPRETACIÓN CUALITATIVA

Jenny Lilian Basantes Ávalos

✉ jennieboni@yahoo.es

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas

Ernesto Marcelo Bonilla Torres

✉ decanofade@yahoo.com

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas

René Abdón Basantes Ávalos

✉ renebasant69@yahoo.es

Universidad Nacional de Chimborazo
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas

RESUMEN

Las pymes del sector textil ubicadas en la provincia de Chimborazo enfrentan severas dificultades derivadas de una inadecuada gestión del talento humano que, a su vez, proviene de la carencia y/o debilidad de las capacidades directivas de sus gerentes, por lo que el objetivo del presente artículo es identificar las estrategias de dicha gestión para, mediante el uso de Atlas Ti, determinar las capacidades directivas de quienes las administran. Lo anterior permitirá establecer una evaluación crítica sobre la que construir, en un trabajo posterior, una propuesta de estandarización de gestión del capital humano aplicable tanto a las empresas objeto de este estudio como al resto de las textileras de la zona. El resultado del análisis permitió constatar que las pymes objeto de estudio requieren de una mayor integración y sistematización de las iniciativas de perfeccionamiento en la gestión de sus trabajadores que conlleven mejoras sustanciales en sus condiciones de trabajo en pro de la obtención de nuevos y más altos niveles de desempeño individual y organizacional que los alcanzados mediante prácticas aisladas.

PALABRAS CLAVES: Industria textil, administración del capital humano, capacidades directivas, Chimborazo.

ABSTRACT

The SMEs in the textile sector located in the province of Chimborazo face severe difficulties arising from inadequate management of human talent, which, in turn, stems from the lack and/or weakness of management skills of their managers, so the objective of this article is to identify management strategies through qualitative analysis of the management skills of those who manage them in order to establish a critical evaluation on which to build, in a subsequent work, a proposal for standardization of human capital management applicable to both the companies subject to this study and the rest of the textile companies in the area. The result of the analysis showed that the SMEs under study require greater integration and systematization of improvement initiatives in the management of their workers that lead to substantial improvements in their working conditions to obtain new and higher levels of individual and organizational performance than those achieved through isolated practices.

KEYWORDS: Textile industry, human capital management, management skills, Chimborazo

1. INTRODUCCIÓN

Con 2,804 establecimientos dedicados a la manufactura, el comercio y los servicios textiles, la provincia de Chimborazo aglutina el 15.02% de la actividad artesanal del sector (INEC, 2010; ProEcuador, 2012; Espinoza & Sorhegui 2016); el 0.4% de la industria nacional de la confección y el 3% de la confección artesanal está distribuido en micro Pymes de estructura familiar. El subsector de las pequeñas textileras, se caracteriza por el desarrollo irregular y las dificultades de rentabilidad derivadas tanto de prácticas de competencia desleal como del desinterés de sus administradores por explorar nuevos mercados, de la carencia de conocimientos e infraestructura tecnológica y de la falta de recursos, dado que los “ingresos que obtienen de su actividad son muy pequeños o iguales a sus egresos” (Sampedro, 2015:1). Problemática que obstaculiza la inversión de las organizaciones en capacitación, publicidad, software y estudios de mercado que brinden a los productores nuevas oportunidades de expansión, favorezcan la captación de nuevos clientes y, en suma, contribuyan a garantizar su supervivencia en el mercado (Sampedro, 2015), revalorizando la calidad e identidad propia de los productos elaborados a mano para transformar el conocimiento ancestral generacionalmente transmitido en valor agregado (Márquez, 2012).

En un intento por frenar la fuerte competencia de la producción industrializada, las textileras locales comenzaron a agremiarse, desde 1972, en la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo (CAPICH, 2016), creada para apoyar al sector pyme con el propósito de incrementar su competitividad en la era de la globalización, brindándoles las herramientas necesarias para su crecimiento —capacitación, asistencia técnica y oportunidades de negocio—. En la misma línea de lo expuesto por Márquez (2012) y Sampedro (2015), algunas textileras de la provincia han iniciado estrategias de colaboración y asociación en clústers con el propósito de mejorar su posicionamiento en los mercados local y nacional a través de esfuerzos individuales y colectivos de capacitación, asistencia técnica en producción, tiempos y movimientos, acceso a créditos, compra conjunta de insumos y maquinaria y estrategias compartidas de comercialización que dinamizan las ventas al exterior (CAPICH, 2016) y contribuyen a mitigar tanto las consecuencias de la crisis económica de 2015 como la competencia de las importaciones de Colombia y Perú, que gracias a los tratados de libre comercio firmados con Estados Unidos ofertan a precios más competitivos en el mercado internacional.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Mejía (2014) y Mancheno & Villalba, (2016) argumentan que buena parte de la problemática que afronta el sector textil

ecuatoriano se relaciona directamente con la carencia y/o debilidad de las capacidades directivas de quienes administran las textileras; estas capacidades permiten que tanto los directivos como la organización mejoren su desempeño, dado que “representan un factor muy influyente en el momento de direccionar la competitividad de las empresas en el mercado” (Mancheno & Villalba, 2016:620). De acuerdo a ello, es preciso establecer que dichas capacidades contribuyen a una mejor definición del rumbo de la empresa y, por tanto, repercutirán positivamente en la rentabilidad de la misma. En este contexto, la literatura señala que si el desempeño de las organizaciones depende en buena medida del desempeño de sus trabajadores, este último lo hace de la habilidad de sus directivos para alinear las necesidades de la organización con las de quienes laboran en ella a través de ejercicios de liderazgo “sensibles” (Rosillo, Velázquez & Marrero, 2012:1) que faciliten la interrelación con el talento humano, su crecimiento, desarrollo y compromiso con los objetivos de la empresa de tal manera que repercuta benéficamente tanto en el desempeño individual, grupal y organizacional como en el mejor posicionamiento de las empresas en el mercado (Valencia, 2014; Rosillo et al., 2012; Castro & Marchant, 2014; Flores, 2011).

Por su parte, Flores (2011:13), indica que el rezago de los directivos ecuatorianos en materia de estrategias de administración

del talento humano —derivado de la falta de actualización de sus capacidades directivas— impide que éste último se encuentre adecuadamente motivado para involucrarse en los planes estratégicos de la organización a largo plazo y, por ende, obstaculiza la generación de las ventajas competitivas necesarias para que la empresa pueda sostener “un crecimiento económico ordenado”.

En este contexto, el abordaje del problema supone un acercamiento a este nuevo perfil organizacional que tanto la sociedad como la academia requieren, considerado desde una interpretación cualitativa del análisis de los datos, que había sido previamente tratado por Basantes (2017) desde una perspectiva estadística con resultados que, a su juicio, no expresaban con claridad suficiente la realidad estudiada.

La selección de los casos objeto de estudio se llevó a cabo siguiendo a Marcelino, Baldazo & Valdés (2012:131-132), quienes sugieren trabajar sobre una “selección aleatoria” que cumpla “con los requerimientos del análisis y sin necesidad de algún método estadístico en particular”. De acuerdo con lo expuesto, el primer criterio de inclusión fue la facilidad de acceso a la información, por lo que se analizaron las cuatro provincias que integran a la Zona 3 del país y, dentro de ella, se seleccionó a la de Chimborazo, tanto por su elevado nivel de producción —15.02% del total nacional— como por contar con una

cámara de la pequeña industria —segundo criterio de inclusión— a la que están afiliadas 25 empresas textiles . De las empresas agremiadas se separaron las que estratificaban como pymes —tercer criterio de inclusión— para aplicar nuevamente el primero de los criterios citados —facilidad de acceso a la información— y delimitar cuatro casos en función de los rangos definidos por Marcelino et al (2012:132), quienes consideran manejable un número de casos no menor a cuatro ni superior a diez. Los cuatro casos objeto de estudio — tres empresas pequeñas y una mediana— presentaron características disímiles, tanto en volumen de producción como en manejo administrativo, perfil directivo y número de trabajadores, lo que favoreció la percepción de las posibles diferencias entre ellos. La determinación de los informantes se efectuó en función del concepto de grupos internos de interés, seleccionándose la fuerza de trabajo —personal operativo— y la alta dirección, lo que permitió aplicar los instrumentos a 145 trabajadores y 4 directivos, obteniendo un número suficiente de informantes de calidad para sustentar la investigación. Además del cuestionario, se aplicó a los directivos una entrevista semiestructurada acorde a lo recomendado por Marcelino et al. (2012:131).

Al tratarse de un trabajo de corte cualitativo el investigador sustituyó la formulación de la hipótesis por el reconocimiento del contexto en el que se ubica su objeto de estudio y, las variables que derivarían de

ella, por la codificación de documentos primarios

Con relación al instrumento cualitativo — entrevista semiestructurada— se siguieron fielmente las pautas señaladas por Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2013) y Marcelino et al (2012) en lo que respecta a su construcción y aplicación. El instrumento se estructuró en 5 dimensiones con un total de 38 categorías alusivas [v, tabla 1]. La información obtenida tras su aplicación fue procesada a través del Atlas ti, “herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales” (Muñoz, 2005:2). Aplicado frecuentemente en investigaciones asociadas a las Ciencias Sociales, permite importar la transcripción de los datos —entrevistas— para, posteriormente, proceder a diversas opciones de codificación que facilitan el ordenamiento, organización y categorización de los documentos primarios para generar redes conceptuales que permitan, al investigador, establecer conclusiones.

Cabe señalar que la investigación cualitativa remite a métodos y técnicas de manejo de información cuyos resultados se expresan en términos no numéricos y, aun cuando ha sido frecuentemente aplicada en diversas disciplinas asociadas a las ciencias sociales para evaluar servicios o construir teorías en materia de evaluación de servicios no ha logrado penetrar entre los estudiosos

de las ciencias de la administración, más proclives a la confiabilidad estadística que a la interpretación holística de resultados, tal y como señalan López & Salas (2009): “si no hay algún tipo de medición los datos no pueden transformarse en algo que pueda considerarse como fruto de una investigación, permaneciendo únicamente como anécdotas que incluso siendo interesantes carecen absolutamente de mayor importancia” (López & Salas: 2009:140)

En general, los administradores atribuyen a la investigación cualitativa cierta falta de credibilidad, de rigor y de objetividad por parte del investigador que oculta dichas carencias bajo un léxico sofisticado que distorsiona la realidad a investigar. Un argumento que, más allá de su veracidad, no puede sostenerse cuando se trata de trabajos cualitativos asistidos por computadora, es decir, cuando el proceso analítico se apoya en un CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software), del mismo modo que la investigación cuantitativa lo hace en programas estadísticos. Es el caso del Atlas ti, herramienta de análisis e interpretación de datos textuales utilizada como soporte por su utilidad en la sistematización, ordenamiento (Chrobak, Barraza & Rodríguez, 2012) y reducción de los datos obtenidos por el investigador en las entrevistas (Muñoz & Sahagún, 2017), en pro de una interpretación reflexiva de los mismos, concede a este tipo de

análisis de idénticos niveles de lógica, rigor y objetividad a los que se suponen en la metodología cuantitativa.

El procedimiento empleado para su utilización fue el sugerido tanto por Chrobak, et al. (2012) como por Muñoz (2005) y Muñoz & Sahagún (2017), que puede deslindarse en los siguientes pasos: 1) Fase de preanálisis, una vez efectuadas y transcritas las entrevistas: a) carga de la transcripción en el programa en forma de documentos primarios o datos brutos; b) establecimiento de códigos. 2) Fase de análisis: c) vinculación de fragmentos de los documentos primarios vs códigos para facilitar el agrupamiento y jerarquización de los datos y el establecimiento de recurrencias; d) generación de redes conceptuales. 3) Fase de interpretación: e) establecimiento de inferencias que progresivamente refinan el significado de los datos para alcanzar un alto nivel de abstracción que ofrece al investigador la posibilidad de contrastar dichos resultados con la literatura asociada para comenzar a construir su teoría. Cabe señalar que en los pasos a, b, y c, correspondieron a trabajo de análisis textual — operaciones de segmentación, codificación y escritura de memos analíticos sobre los datos derivados del trabajo de campo—, en tanto que los pasos d y e, refieren a trabajo analítico conceptual, es decir, asociado al hipertexto — operaciones analíticas, relacionales y sintéticas de las citas, códigos y memos, agrupamiento de elementos, creación de

conceptos y teoría— (Rodríguez, 2016).

Es importante enfatizar que el uso de Atlas ti, facilita pero no robotiza, ni sustituye el trabajo del investigador, sino que funge como un elemento de apoyo para el manejo sistemático de información expresada en forma de narrativas (Rodríguez, 2016; Muñoz, 2005). Sin embargo, en ningún caso, el programa puede generar resultados por sí mismo a partir de los datos primarios, sin la intervención del analista, a quien corresponden todas las decisiones que determinan “un camino no fijado a priori de forma rígida” (Caro & Diez, 2005), lo que permite equiparlo con la técnica y las herramientas del análisis cualitativo efectuado manualmente.

“No pretende automatizar el proceso de análisis, sino simplemente ayudar al intérprete humano agilizando considerablemente muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación, como por ejemplo la segmentación del texto en pasajes o citas, la codificación, o la escritura de comentarios y anotaciones; es decir, todas aquellas actividades que, de no disponer del programa, realizaríamos ayudándonos de otras herramientas como papel, lápices de colores, tijeras, fichas, fotocopias...” (Muñoz, 2005:2).

La aplicación del Atlas ti permitió generar seis redes conceptuales a partir de los cuales el investigador pudo efectuar el trabajo de contraste con el marco teórico [v. figuras 1 y 2, ejemplo] para, posteriormente, ser categorizados y exportados a una tabla de síntesis de hallazgos [v. cuadro 1].

UH:	Procesos de RRHH
	<p>CITA: Selección de personal: No hay proceso escrito. Inducción: Solo información básica. Movilidad: La rotación no es alta. Estrategias para el desarrollo: Se creó una cooperativa de ahorros. Capacitación: Existe un plan de capacitación anual. Evaluación: Mediante seguimiento. Evaluación del desempeño: % de eficiencia de cada trabajador. Posibilidad de mejoras: Alcanzar certificación de calidad. Remuneraciones: De acuerdo con la ley. Satisfacción de colaboradores: Se mide con encuestas. Seguridad: Tienen un reglamento de seguridad. Ambiente de trabajo: Es agradable. Productividad por actividad: Se mide por producto. Productividad por equipos de trabajo: Si se realiza. Indicadores de productividad: No manejan. Incentivos a la productividad: Asesoría. Tecnología: De vanguardia. Control y fiscalización: Control de calidad diaria.</p> <p>Códigos: [Empresa A]</p>
	<p>CITA: Selección de personal: Se difunde boca a boca. Inducción: Es muy incipiente. Movilidad: Si hay rotaciones. Estrategias de desarrollo: No se da. Capacitación: No se realiza. Evaluación de desempeño: Se revisa el nivel de producción. Posibilidad de mejoras: Ninguna. Remuneraciones: Sin problemas. Satisfacción de colaboradores: No se han hecho estudios. Seguridad: Lo elemental. Ambiente de trabajo: Agradable. Productividad por actividad: Deficiente. Productividad por equipo de trabajo: Elemental. Indicadores de productividad: Nula. Tecnología: Adecuada. Control y fiscalización: Incipiente.</p> <p>Códigos: [Empresa B]</p>
	<p>CITA: Selección de personal: De boca a boca. Inducción: Si se realiza. Movilidad: Se busca la polifuncionalidad. Estrategias de desarrollo: No se da. Capacitación: Existe un plan anual. Evaluación de desempeño: Se registra con cámaras. Posibilidad de mejoras: Filtros de seguridad. Remuneraciones: Sin problemas. Satisfacción de colaboradores: No se han hecho estudios. Seguridad: Los asesora una empresa. Ambiente de trabajo: Familiar. Productividad por actividad: No la miden. Productividad por equipo de trabajo: Elemental. Indicadores de productividad: Nula. Tecnología: Adecuada. Control y fiscalización: Seguimiento al cumplimiento de parámetros.</p> <p>Códigos: [Empresa C]</p>
	<p>CITA: Selección de personal: No es técnica. Inducción: La consideran un aspecto importante. Movilidad: Si hay rotaciones. Estrategias de desarrollo: Apoyo continuo. Capacitación: No se realiza. Evaluación de desempeño: Se mide la eficacia. Posibilidad de mejoras: Sobreponerse a la crisis. Remuneraciones: Sin problemas. Satisfacción de colaboradores: No se han hecho estudios. Seguridad: Lo elemental. Ambiente de trabajo: Cordial. Productividad por actividad: Registro de la producción. Productividad por equipo de trabajo: No se da. Indicadores de productividad: Nula. Tecnología: Son creativos, construyen maquinaria. Control y fiscalización: Es a diario.</p> <p>Códigos: [Empresa D]</p>

Figura 1. Síntesis de procesos de recursos humanos: Agrupamiento por códigos.
Fuente. Elaborado por los autores.

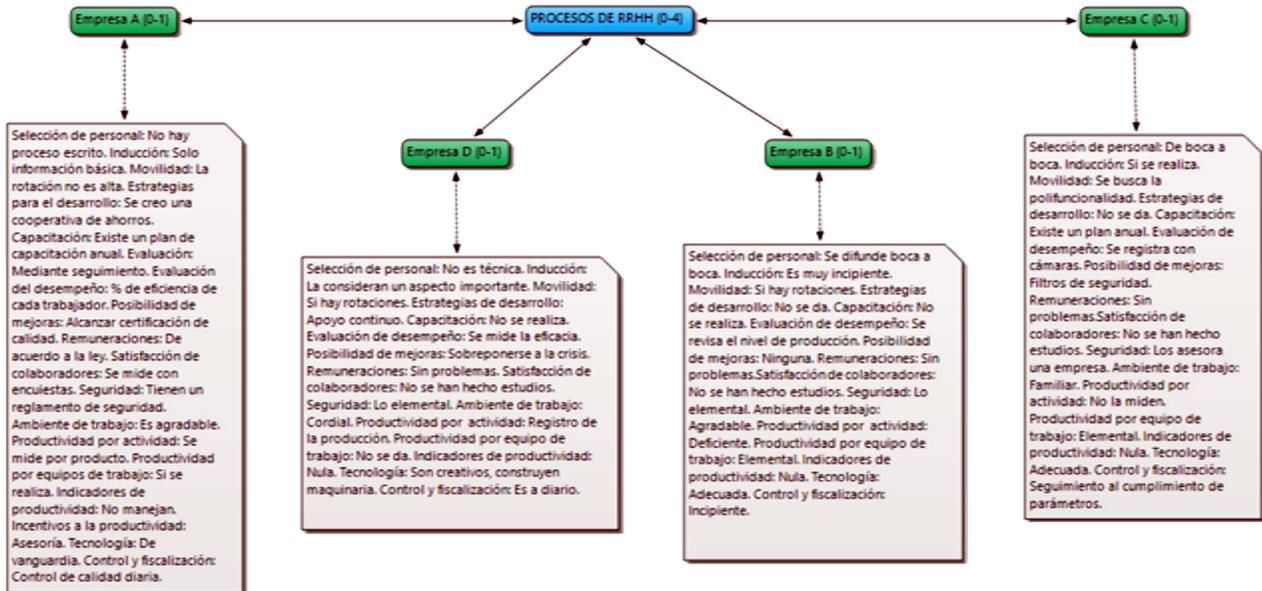


Figura 2. Síntesis de procesos de recursos humanos: Red conceptual.

Fuente: Elaborado por los autores.

Las figuras 1 y 2 sintetizan los resultados obtenidos respecto a los procesos de administración de recursos humanos. Su lectura permite comprobar que, en general, los cuatro casos presentan bajos niveles de estandarización en dichos procesos. La expresión detallada de los hallazgos aparece recogida en la tabla 1.

	A	B	C	D	
Capacidades directivas					
Oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos mercados Segmentos corporativos Contratos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos mercados Actualizar diseños Actualizar tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar producción Sistematizar Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar productos y clientes 	
Cumplimiento de objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Planificación empírica Línea histórica Registros de eficiencia/productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación empírica No puede delegar responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación anual 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas preventivas Crecer pese a la crisis 	
Políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Administración profesional Procesos documentados 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas empíricas y elementales 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar la seguridad y estabilidad de los trabajadores Procesos RRHH planificados 	<ul style="list-style-type: none"> Marco legal laboral Polifuncionalidad del personal 	
Metas comunes	<ul style="list-style-type: none"> Socializar objetivos organizacionales Motivar el trabajo en equipo Verificar cumplimiento de metas Incentivos por eficiencia y eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> Motivar el cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> Motivar al personal en base a rendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Motivar cumplimiento de metas comunes Generar compromisos de los trabajadores 	
Capacidades humanas					
Trato a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de cordialidad, amabilidad y respeto 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de respeto y cortesía mutuos 	<ul style="list-style-type: none"> Trato cordial y amable en doble vía 	<ul style="list-style-type: none"> Trato amable, cordial y de respeto 	
Sugerencias de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Promover participación en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Aporte de los trabajadores a través de sus sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> Promover el trabajo participativo y colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptar e implementar las sugerencias de los trabajadores. 	
Canales de comunicación interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> Verbal y escrito 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar errores de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Directa y oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> Canales adecuados y oportunos, sin formalismo 	
Reconocimiento del trabajo de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Verbal en base a rondas de control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> No se ha implantado, pero se considerará 	<ul style="list-style-type: none"> Se ofrecen actividades recreativas 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación salarial en base a rendimientos 	
Motivación a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Visitas a empresas proveedoras Acceso a productos con precios de costos 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> Bonificaciones por desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades recreativas 	
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> No se fomenta trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo como fortaleza 	
Capacidades financieras y comerciales					
Manejo del sistema contable	<ul style="list-style-type: none"> Profesional y en orden legal y tributario 	<ul style="list-style-type: none"> Al día y en regla 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad externa 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable y oportuno Software específico 	
Administración presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> Base en históricos y comportamiento del mercado en temporadas altas 	<ul style="list-style-type: none"> Registro empírico Presupuesto sin documentar 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de costos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustes presupuestarios debido a la realidad económica del país 	
Problemas financieros	<ul style="list-style-type: none"> Recientemente no 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen 	<ul style="list-style-type: none"> Muy serios por encarecimiento de materiales e insumos 	
Estrategias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Auspicio de eventos deportivos Ferias de comercialización Ruedas de negocios Clúster "Crecer" 	<ul style="list-style-type: none"> Clúster "Crecer" Publicidad en una revista nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> No se aplicaron en el último año, 	
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Internos: Fidelidad, lealtad, estabilidad, pagos puntuales, acceso a productos cooperativa Externos: promoción anual 	<ul style="list-style-type: none"> Internos: Uniformes Externos: Cuadernos, calendarios, agendas 	<ul style="list-style-type: none"> Trato personalizado y las mejores condiciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de trabajo inmejorable Trato personalizado Garantizamos calidad 	

Cuadro 1. Síntesis de recursos humanos: Categorización de resultados

Fuente: Elaborado por los autores.

Procesos de recursos humanos				
Estrategias, técnicas e instrumentos para seleccionar personal	<ul style="list-style-type: none"> Política de selección no documentada 	<ul style="list-style-type: none"> Empíricas 	<ul style="list-style-type: none"> Acorde al puesto de trabajo Deseos de trabajar, ética y lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> No es técnica Actitud y deseos de superación
Inducción del personal	<ul style="list-style-type: none"> Clara y explícita 	<ul style="list-style-type: none"> Elemental 	<ul style="list-style-type: none"> Planificada 	<ul style="list-style-type: none"> Clara y productiva
Movilidad del personal	<ul style="list-style-type: none"> Polifuncionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Rotativo 	<ul style="list-style-type: none"> Polifuncionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Polifuncionalidad
Estrategias para el desarrollo de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa de Ahorro y Crédito interna 	<ul style="list-style-type: none"> No se aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y ascenso en base a rendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de aprendizaje y superación
Planificación y ejecución de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Sin plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación
Evaluación y seguimiento a la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación productiva con base en la planificación 	<ul style="list-style-type: none"> No se aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Base en resultados, rendimiento y productividad
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad individual y diario % eficiencia por trabajador por día, semana y mensual 	<ul style="list-style-type: none"> Por nivel de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de calidad y no desperdicio Informe diario
Seguimiento al cumplimiento de tareas	<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> Metas de producción diarias 	<ul style="list-style-type: none"> Pedidos y tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> Exoalemie control de calidad Imagen corporativa
Posibilidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistema de gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Sanciones por incumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> Filtros de seguridad eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis como oportunidad de mejora
Administración de remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> Responsable, pago puntual, estricto cumplimiento legal 	<ul style="list-style-type: none"> Seria y cumplida 	<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad y legal 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de remuneraciones a tiempo y en el marco legal
Satisfacción e insatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> Eventuales encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> Lo desconocen 	<ul style="list-style-type: none"> Lo desconocen 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones incipientes
Condiciones seguras para el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la infraestructura acorde a certificaciones Reglamento de seguridad ocupacional Estudio ergonómico 	<ul style="list-style-type: none"> Empíricas 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de seguridad con matrices y manual interno 	<ul style="list-style-type: none"> Confortables y ergonómicas
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se procura generar el mejor ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Agradable 	<ul style="list-style-type: none"> Familiar, tranquilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Cordial y respetuoso
Productividad por actividad en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> % de eficiencia por equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Mide empíricamente cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> No se aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de producción diaria
Productividad por equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Salvo en la empresa A que se realiza un seguimiento básico en Excel en las otras tres empresas no lo aplican 			
Indicadores de productividad	<ul style="list-style-type: none"> Ninguna de las empresas maneja indicadores de productividad, pero sí les gustaría hacerlo 			
Incentivos a la productividad	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría para emprendimientos Incentivos a la producción 	<ul style="list-style-type: none"> No se aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos por desempeño según niveles de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Mercaderías de la empresa al costo
Tecnologías para la producción	<ul style="list-style-type: none"> Siempre a la vanguardia de la tecnología para el sector 	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> Siempre pendientes de mejorarla 	<ul style="list-style-type: none"> Estamos sujetos a las auditorías de calidad de nuestros clientes por lo tanto siempre estamos pendientes de tener lo mejor incluso diseñados y elaborados por la propia empresa
Medidas de control y fiscalización para promover productividad	<ul style="list-style-type: none"> Controles de calidad diarios para verificar la producción, 			

3. DISCUSIÓN

En general, los cuatro casos presentan un elevado nivel de coincidencia en la totalidad de los rubros analizados, percibiéndose claramente la necesidad de implementar acciones estratégicas que reflejen las capacidades de los administradores en la gestión del talento humano (Liquidano, 2006) como una forma de contribuir a mitigar la brecha de productividad (Araque, 2012, 2016). No puede comprobarse la relación entre la formación académica de los directivos y las perspectivas de crecimiento organizacional señalada por Liquidano (2006), pero sí la inclusión de la experiencia de los administradores entendida como un “valor corporativo” (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, 2016:párrafo 3) que permite administrar los procesos de gestión de recursos humanos con conocimiento suficiente para alcanzar niveles óptimos de desempeño, siempre y cuando dicha experiencia no se convierta en un “freno o una justificación para obstaculizar el avance de lo desconocido” (CEDA, 2016: párrafo 5), es decir, de la innovación. Tampoco es posible tipificar el desempeño directivo en función del género como señalan García & Martín (2003), por lo que el perfil de los informantes de las empresas objeto de estudio corresponde claramente al definido por Saavedra & Hernández (2008) para el administrador de las pymes latinoamericanas en cuanto a sexo, educación y experiencia; por otra

parte, a lo señalado por Barreto & Azeglio (2013), en cuanto a su relación con el valor del capital humano y a la consideración de éste como un valor agregado a la empresa en términos de lealtad y experiencia (Cardona et al, 2007), que impacta benéficamente en el desempeño organizacional.

Se evidencia una clara falta de desarrollo y capacitación en formación y especialización del talento humano (Cardona et al., 2007) por lo que puede suponerse que la inversión empresarial en educación, entrenamiento y desarrollo de destrezas de los trabajadores elevaría la productividad de la empresa Cardona et al., 2007). Así mismo, se confirman altos niveles de rotación que, tal y como señala Andrade (2009), se asocian con bajos niveles de satisfacción laboral derivados de la falta de motivación de los trabajadores, la edad —100% de los trabajadores menores de 30 años en el caso de la empresa B— (Portales, Araiza & Velarde, 2012) y la falta de capacidad de los administradores para identificar las posibilidades de crecimiento profesional de sus empleados, maximizando su motivación y, por ende, el incremento de la productividad (London & Mane, 1997, citados en Fernández, 2002; Mondy & Noé, 1997). Las relaciones contractuales de carácter indefinido no parecen minimizar los índices de rotación aun cuando los cuatro casos de estudio intentan garantizar la estabilidad laboral de sus trabajadores,

contradiendo lo expuesto por Peiró (1996) y Hespanhol (2009) en relación a los altos niveles de incertidumbre e inestabilidad a la que están sujetos los trabajadores de las pymes, y apegándose a lo señalado por Blanch (2008, citado por Tabares & Vinco, 2015) en relación a la importancia de la estabilidad como factor que optimiza la calidad de vida laboral e influye tanto en la mejora de la satisfacción laboral como en la productividad, satisfacción laboral y relación contractual, favorecen la valoración del empleo al asegurar “durante más tiempo la percepción de la corriente futura de remuneraciones, tanto monetarias como no monetarias” (Gamero, 2007:417). Al respecto, en los casos objeto de estudio, más del 90% de los informantes percibe un salario mensual que oscila entre 250 y 750 dólares; el 6.47%, entre 750 y 1,500 dólares y, finalmente, el 3.37% supera los 1,500 dólares. Si se considera que el salario básico unificado era, en 2016, de 366 dólares (Ministerio de Trabajo, 2016), es fácil comprobar que una parte de los trabajadores recibe únicamente dos tercios del salario básico unificado —250 dólares— y, la gran mayoría de ellos, apenas duplica dicho salario. Rosen (1986, citado en Borra & Gómez, 2010:26), afirma que los niveles salariales se vinculan directamente con la productividad y la satisfacción laboral; derivado de ello, si los de los salarios de los trabajadores aumentan lo harán en igual manera la productividad y la satisfacción laboral. Una relación que pudo percibirse

con total claridad en los casos de estudio.

Los resultados de esta investigación permiten identificar las estrategias de administración del capital humano utilizadas por las pymes del sector textil del Ecuador, a través del análisis de las capacidades directivas, humanas, financieras y comerciales de quienes las administran. En este contexto, pudieron extraerse las siguientes conclusiones:

En materia de capacidades directivas se evidencia la necesidad de incrementar su crecimiento para mantener sus probabilidades de supervivencia (Blázquez, Dorta & Verona, 2008), a través de la apertura de nuevos mercados mediante la actualización tecnológica y la innovación en el diseño que facilite los acercamientos a segmentos corporativos y a contratos públicos, o bien de la diversificación de la producción. Parra & Calero (2006) y Escárcega (2012) añaden a lo anterior la necesidad de conjuntar recursos para robustecer las posibilidades de generar ventajas competitivas sobre los competidores de la organización y, por ende, favorecer su crecimiento. Se percibe, aun cuando ninguno de los informantes lo reconozca, la falta de formación para diseñar planes estratégicos estandarizados, por lo que mantienen esquemas de planeación empírica apoyándose en su autoformación —capacitación—, experiencia y en los recursos humanos de la empresa, lo

que remite a lo señalado por Liquidano (2006) sobre la importancia relativa de la formación de los directivos cuando éstos han desarrollado otras capacidades que les permiten gestionar la empresa con una visión global. Por otra parte, el reconocimiento de la necesidad de formular planes estratégicos debe entenderse como una necesidad del administrador de incrementar sus capacidades directivas para, en términos de Liquidano (2006:24), orientar mejor a la empresa, atraer y medir el capital intelectual de la misma y ser capaz de “definir metas estratégicas” con sus empleados, lo deberá repercutir en el éxito competitivo de la empresa tal y como señalan Aragón & Rubio (2002)

En términos generales la totalidad de los informantes considera que el progreso de la empresa va unido a la capacitación de sus trabajadores, aunque sólo uno de ellos reconoce la necesidad de sistematizar los procesos de selección y reclutamiento, acercándose mínimamente a la tesis de Madrigal (2009), para quien el progreso de la organización debe ligarse íntimamente a la transformación del recurso humano en capital humano, es decir, al desarrollo de los conocimientos, habilidades y capacidades de todos y cada uno de los empleados de la organización. Lo anterior debido, entre otras causas, a las dificultades de la organización y sus administradores para superar la estructura tradicional de las pymes familiares, que según Madrigal (2009) se considera un

obstáculo para la adquisición de ventajas competitivas.

La totalidad de los informantes afirma realizar verdaderos esfuerzos por garantizar la continuidad laboral y la retribución salarial de sus empleados en tiempo y forma para evitar el enrarecimiento del clima laboral de la empresa (Peiró, 1996). Sólo uno de los informantes evidencia un esfuerzo sólido por mantener un esquema relativamente estandarizado de administración de recursos humanos en materia de prestaciones, motivación, conocimiento de las capacidades e, incluso, de la vida familiar de los trabajadores, lo que en términos de Tabares & Vincos (2015) debiera generar una percepción colectiva de bienestar dentro de una organización que eleve la calidad de vida laboral y los niveles de satisfacción de los trabajadores. En la misma línea, Hespanhol (2009) afirma que corresponde a las empresas ofrecer suficientes beneficios laborales a sus empleados y propiciar sus oportunidades de crecimiento continuo, asegurando adicionalmente un adecuado equilibrio entre calidad de vida laboral y calidad de vida familiar. Finalmente, Peiró (1996), asegura que seguridad, estabilidad, protección, bienestar y proyección, son necesidades esenciales de los trabajadores, mismas que en una de las empresas objeto de estudio parecen estar correctamente cubiertas.

En síntesis, ha podido comprobarse que, ya sea desde estructuras formales o informales, los cuatro casos de estudio consideran como objetivo estratégico la mejora de la administración de los recursos humanos de la empresa, especialmente en materia de estabilidad laboral y capacitación. Finalmente, en relación con las metas comunes, los cuatro casos objeto de estudio cuentan con diferentes incentivos motivacionales, generalmente de carácter económico.

Tres de los casos analizados socializan explícitamente sus metas —únicamente en dos de las razonablemente estratificadas en dos empresas— y, en dos de los casos, se percibe la gerencia como un reflejo de los trabajadores. Este conjunto de interacciones debe entenderse desde la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Humanas, en la que el logro de las metas se relaciona directamente con el análisis del estudio de las personalidades del trabajador y del jefe, motivación, incentivos,

comunicaciones, liderazgo y desarrollo de las relaciones interpersonales y sociales generadas al interior de la organización (Ramos & Triana, 2007).

4. CONCLUSIONES

De conformidad con lo expuesto, puede concluirse que:

- Los administradores deben promover la satisfacción laboral de sus trabajadores mediante un rediseño de sus capacidades de gestión de los recursos humanos de la empresa, con el propósito de generar condiciones adecuadas de trabajo que repercutan en la productividad de la organización.
- El incremento de los niveles de satisfacción laboral y productividad de las pymes del sector textil pasa por procesos de planificación y estandarización que crean las condiciones adecuadas para desarrollar dichos incrementos.
- Derivado de lo expuesto se está preparando una propuesta de estandarización para las pymes de la industria textil de la provincia de Chimborazo, con la intención de que contribuya al mejor desarrollo de éstas; adicionalmente, se espera que pueda ser adaptada a otras empresas manufactureras sin importar su giro.
- Las pymes objeto de este estudio requieren de una mayor integración de las iniciativas destinadas a mejorar las condiciones de trabajo y perfeccionar las prácticas básicas de gestión, adoptando enfoques sistémicos que mejoren las condiciones de trabajo en pro de la obtención de nuevos y más altos niveles satisfacción laboral que los alcanzados mediante prácticas

aisladas

- La heterogeneidad de las empresas —cada una difiere de las demás en función de sus recursos y capacidades— es una importante ventaja competitiva, fundamental en la sostenibilidad de sus rentas, si dichas empresas mejoraran la administración del capital humano lo harían en la misma medida tanto las rentas como la posición competitiva en el sector.
- Finalmente, la presente investigación pretende aportar al área de las Ciencias de la Administración puntos de apertura de los que podrían desprenderse futuras líneas de investigación capaces de contribuir al desarrollo socioeconómico de las pymes textiles del Ecuador:
 - a) necesidad de abordar el disfuncionamiento del mercado que afecta particularmente a las pymes;
 - b) estudios cuantitativos sobre el impacto de las políticas de apoyo a las pymes, para realizar un seguimiento de los resultados, comparar costos con beneficios económicos y sociales y evaluar la eficacia de las políticas de apoyo a las pymes y,
 - d) análisis de la cultura de evaluación de las políticas públicas para las pymes ecuatorianas.

5. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrade, M.L. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el año 2009. Tesis de pregrado en Ciencias Administrativas, Universidad Salesiana de Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/562>
2. Aragón, A. & Rubio, A. (2005, mayo-agosto). Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216), 36-69. Recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>
3. Araque, W. (2012). Las pymes y su situación actual. *Observatorio Pyme*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Cuaderno de trabajo N° 1, 17 p. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su_situacion_W_A.pdf
4. ——— (2016). Informe de la encuesta de coyuntura de la pyme no. 15. Primer cuatrimestre 2016. *Observatorio Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar*. Sede Ecuador. Quito. 32 p. Recuperado de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20I%20cuatrimestre%202016%20WEB.pdf>
5. Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina. *Estudios y perspectivas en*

- turismo, 22(6), 1140-1159. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-17322013000600007
6. Basantes, J.L. (2017). La administración del capital humano y su influencia en la satisfacción laboral y en la productividad de las pymes del sector textil del Ecuador. Tesis de doctorado del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
 7. Blázquez, F., Dorta, J.A. & Verona, M.C. (2008, julio-diciembre). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 16(28), 43-56. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
 8. Borra, C. & Gómez, F. (julio, 2010) Satisfacción Laboral y Salario: ¿Compensa la Renta Laboral las Condiciones No Monetarias del Trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, XX (60), 25-51. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96924882002>
 9. Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo (2016). Anuario. Chimborazo: CAPICHI
 10. Cardona, M., Montes, I.C, Gutiérrez, J.J., Villegas, M.N. & Brito, T. (2007). Capital humano, una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Cuaderno de investigación n° 56 del Semillero de Investigación en Economía de la Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. 40 p. Recuperado de: publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos.../article/.../1166
 11. Caro, F.J. & Diez, E.P. (2005). Investigación analítica asistida por ordenadores en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), 45-58. Recuperado de:
 12. www.researchgate.net/publication/239587924_INVESTIGACION_CUALITATIVA_ASISTIDA_POR_ORDENADOR_EN_ECONOMIA_DE_LA_EMPRESA
 13. Castro, F. & Marchant, L. (2005). “Competencias (o habilidades) gerenciales: Una herramienta Indispensable para el desarrollo organizacional”, en Marchant, L. (2005), Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario. Viña del Mar, Chile. Edición en línea. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/index.htm>
 14. Chorbak, E., Barraza, P. & Rodríguez, G. (junio, 2012). “El uso del software ATLAS. ti como aporte al proceso de investigación cualitativo colaborativo. Ponencia presentada a las 3ras, Jornadas de educación mediada por tecnología. Vicerrectorado de la Universidad Nacional del Comahue. Comahue, del 31 de mayo al 1 de junio. Recuperado de: <https://seadiuncoma.>

- files.wordpress.com/2012/06/031-el-uso-del-software-atlas-ti-como-aporte-al-proceso-de-investigacion-cualitativo-colaborativo.pdf
15. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (2016, junio 9). "Enfoque de experiencia." Descargado del sitio web de <http://www.directivoscede.com>: Conocimiento. Recuperado de: <http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/opinion/enfoque-experiencia>
16. Díaz, L., Torruco, U., Martínez & Varela (2013, julio-septiembre). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, (2) 7, 162-167. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009> ISSN 2007-865X
17. Escárcega, H.M. (2012). Casos de éxito en la integración de pequeñas y medianas empresas (pymes) en la cadena productiva de valor (CPV) de la industria maquiladora de exportación (IME) en Ciudad Juárez. Memoria del XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, ACACIA. Boca del Río, Veracruz, del 17 al 20 de mayo de 2011. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_18_integracion_de_pymes.pdf
18. Espinoza, C.P. & Sorhegui, R.A. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano. *Ecociencia*, 4 (3), 2-28. Recuperado de: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf>
19. Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
20. Flores, V.P. (2011). Perfil del trabajador del sector textil visto desde la perspectiva del empresario de la pequeña y mediana industria de la provincia de Pichincha. Tesis de Maestría en Economía y Gestión Empresarial, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador. Quito, Ecuador. 169 p. Recuperado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/9259/2/TFLACSO-2011VPFV.pdf>
21. García, F. E. y Martín, G. (2003, enero-febrero). Hacia una visión integradora del capital intelectual de las organizaciones. Concepto y componentes. *Boletín Económico del ICE* nº 2756, 2-11. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28120634_Hacia_una_vision_integradora_del_capital_intelectual_de_las_organizaciones_concepto_y_Componentes
22. Gamero, C. (2007, septiembre). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, XXXI (3), 415-444. Recuperado de: <http://www.redalyc.org>

- org/pdf/173/17331303.pdf
23. Hespanhol, M. (2009). Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradicoes do toyotismo a partir da vivencia de trabalhadores. Sao Paulo: Editoria Expresses Popular. 97 p. Recuperado de: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649462/mod_resource/content/1/Bernardo%202009%20Trabalho%20Duro%20Discurso%20Flex%C3%ADvel.pdf
24. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). Censo Nacional Económico 2010. Quito: INEC. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
25. Liquidano, M.C. (2006). El impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes. México. Contaduría y Administración (220), 145-178. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>
26. López, F. & Salas, H. (2009). La investigación cualitativa en administración., Cinta de Moebio. (35), 126-145. Recuperado de: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/35/lopez.html>
27. Madrigal, B.E., (2009, enero-junio). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (3), 65-81. Recuperado de:
28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>
29. Mancheno, M.J. & Villalba, R.F. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. Revista Publicando, 3(9), 620-637. Recuperado de:
30. <http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/386>
31. Marcelino, M., Baldazo, F.A. & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. Pensamiento y Gestión (33), 125-139. Recuperado de:
32. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4899/3000>
33. Márquez, C. (2012, junio). Los tejedores de Chimborazo en una muestra. El comercio. Cultura. Recuperado de:
34. <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/2323000011bb8a2c-40fd-462f-b47a-fd95df172313>
35. Mejía, P.I. (2014). Análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012. Tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito, Quito, Ecuador. 112 p. Recuperado de:
36. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10029/1/>

- QT08088.pdf
37. Ministerio de Trabajo (2016). Salario mínimo 2016. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>
 38. Mondy, W. & Noé, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación. 557 p. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f>
 39. Muñoz, J. (2005, noviembre). Atlas ti. [versión on line]. Recuperado el 23 de marzo de 2017 de: [psicologiasocial.uab.es /juan/index.php/docs-mainmenu-89/.../12-mis-textos?](http://psicologiasocial.uab.es/juan/index.php/docs-mainmenu-89/.../12-mis-textos?)
 40. Muñoz, J. & Sahagún, M. (2017, enero). Hacer análisis cualitativo con Atlas Ti.7. Manual de uso. [versión on line]. Recuperado de: [psicologiasocial.uab.es /juan/index.php/docs-mainmenu-89/.../12-mis-textos?](http://psicologiasocial.uab.es/juan/index.php/docs-mainmenu-89/.../12-mis-textos?)
 41. Parra, E. y Calero, F. (2006). Gestión y Dirección de Empresas Turísticas. Madrid: McGraw Hill.
 42. Peiró, J.M. et al. (1996): Tratado de psicología del trabajo. Madrid: Síntesis.
 43. Portales, C., Araiza, Z. & Velarde, E. (2012). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. En: González, M. (Coord.) (2012). Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes. [e-book]. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey: Monterrey, México. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf
 44. ProEcuador (2012). Análisis sectorial de textiles y confecciones. Quito: ProEcuador. 27 p. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-textil-2012/>
 45. Ramos, G.E. & Triana, M.L. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia et Technica, XIII (34), 309-314. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>
 46. Rodríguez, M. (2016). Análisis de datos cualitativos con Atlas ti. UNED. Documento en línea. Recuperado de: https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/An%C3%A1lisis_de_datos_cualitativos_con_ATLAS.ti_7.pdf
 47. Rosillo, Y., Velázquez, R. & Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (163), s/p. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
 48. Saavedra, G. M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MISPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad contable Faces, 11 (17), 122-134. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
 49. Sampedro, M. (2015). Modelo

estratégico de Michael Porter en las microempresas textiles de confección de ropa deportiva en la ciudad de Riobamba. Tesis de grado. Instituto de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2374/1/UNACH-IPG-GEMP-2015-0019.pdf>

50. Tabares, D.M., & Vincos, A.I. (2015). Calidad de vida laboral del grupo de empleados de la Fundación Centro Internacional de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud CINDE – Sede Manizales. Trabajo para optar al título de especialista en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. recuperado de:
51. http://ridum.manizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2337/Vincos_Basto_Alejandra.pdf?sequence=1
52. Valencia, E.G. (2014). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu-American. Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador. 99 p. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>