

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El desarrollo organizacional y su incidencia con el  
sistema de producción en la empresa “CALZADO  
MARLO’S” de la ciudad de Ambato”**

**Autora: Martha Jimena Places Coque**

**Tutor: Ing. Mg. Cepeda Luna Ramiro Enrique**

**AMBATO – ECUADOR**

**Diciembre 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Mg. Cepeda Luna Ramiro Enrique

### **CERTIFICA:**

Que el presente proyecto ha sido minuciosamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este proyecto de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 30 de julio del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. Cepeda Luna', is written over a horizontal dashed line.

Ing. Mg. Cepeda Luna Ramiro Enrique

C.I.: 180198724-7

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Martha Jimena Places Coque, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



---

**Martha Jimena Places Coque**  
C.I. 1804187035  
**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



derechos en favor personal de su Proyecto, con fines de difusión pública, queda la reproducción de este documento, dentro de las regulaciones de la Ley, siempre que se mantenga una ganancia económica y respetando...

f).....

**Ing. Santamaría Díaz Edwin César**

**C.I. 180160944-5**



f).....

**Ing. Mejía Vayas Carlos Vinicio**

**C.I. 040073069-3**

Ambato, 23 de Noviembre del 2015

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este Proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



**Martha Jimena Places Coque**

**C.I. 1804187035**

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Santísima Virgen por darme la sabiduría y el entendimiento para llegar a estas instancias de mi vida profesional, porque sé que todo lo que pone Dios en mi camino es perfecto y al bendecirme en todos estos años de vida y en este proyecto de investigación.

A mis padres por contribuir con su apoyo, cariño, paciencia y comprensión en el pasar de los años de mi carrera.

A mí esposo por su apoyo incondicional y comprensión en este periodo tan importante de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Inmenso a mis profesores que contribuyeron en el transcurso de mi carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron a que esta investigación pueda culminar sobre todo a mi tutor el Ing. Ramiro Cepeda que me regalo tiempo y me brindó su apoyo con todos sus conocimientos para lograr este objetivo.

A todos quienes me apoyaron incondicionalmente para que lograra culminar esta etapa de mi vida profesional.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE CUADROS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Prognosis.....	8
1.2.4 Formulación del problema.....	9
1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes .....	9
1.2.6 Delimitación.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos .....	11
CAPITULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES.....	12



2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	15
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	19
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	22
2.4.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (V.I.) .....	22
2.4.1.1 La Organización Empresarial .....	22
2.4.1.1.1 Organización formal .....	23
2.4.1.1.2 Organización informal .....	23
2.4.1.1.3 Estructura y Proceso de la Organización .....	24
2.4.1.2 Cultura Organizacional .....	24
2.4.1.3 Control Interno Administrativo .....	26
2.4.1.3.1 La Organización como Sistema .....	27
2.4.1.3.2 Comportamiento Organizacional.....	30
SISTEMA DE PRODUCCIÓN.....	31
2.4.2. SISTEMA DE PRODUCCIÓN (V.D.).....	31
2.4.2.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	32
2.4.2.1.1 Proceso intermitente .....	33
2.4.2.1.2 Proceso continuo.....	33
2.4.2.1.3 Proceso por lotes.....	33
2.4.2.2 DISEÑO DE LOS PRODUCTOS .....	34
2.4.2.2.1 Generación de la idea.....	34
2.4.2.2.2 Selección del producto.....	35
2.4.2.2.3 Diseño preliminar .....	35
2.4.2.2.4 Consideración del prototipo.....	35
2.4.2.2.5 Pruebas.....	35
2.4.2.2.5 Diseño definitivo del producto y su proceso .....	35
2.4.2.3 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.....	36
2.4.2.3.1 Planeación de la Producción .....	38
2.4.2.3.2 Evolución y control de la producción .....	39
2.5 HIPÓTESIS .....	41
2.6 VARIABLE DE LA HIPÓTESIS .....	42

CAPÍTULO III.....	43
MARCO METODOLOGICO .....	43
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
3.5 OPERACIONALIDAD DE VARIABLES .....	47
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	49
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	50
CAPÍTULO IV.....	52
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
ENCUESTAS .....	52
¿Cree usted que se debería implementar un límite de tiempo en la producción? ....	52
PREGUNTA 4 .....	56
¿Esta usted de acuerdo que el trabajo en equipo acelera la producción? .....	56
¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos? .....	57
¿Calzado Marlo´s le representa un crecimiento en su rentabilidad? .....	58
¿Qué modelos cree usted que tienen mayor demanda en el mercado actual? .....	59
¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's? .....	60
¿Cada cuanto tiempo cree usted que debería haber un control de la producción? ..	61
¿Cree usted que Calzado Marlo's debería fabricar sus productos bajo pedido? .....	62
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS .....	63
4.3 ANALISIS DE CHI CUADRADO .....	63
¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos? .....	64
¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's? .....	64
4.4 DECISIÓN FINAL.....	66
CAPÍTULO V .....	67

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 CONCLUSIONES.....	67
5.2 RECOMENDACIONES .....	68
CAPITULO VI.....	69
PROPUESTA.....	69
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	69
6.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	71
6.4 OBJETIVOS.....	71
General:.....	71
Específicos:.....	72
6.5 Análisis de factibilidad.....	72
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	72
6.6.1. JUST IN TIME .....	72
6.6.1.1 Producción justo a tiempo.....	72
6.6.1.2 Beneficios del justo a tiempo.....	73
6.6.1.3 Objetivos JIT.....	74
6.6.1.4. Los 4 pilares del JIT.....	74
6.6.1.4.1 Poner en evidencia los problemas fundamentales .....	75
6.6.1.4.2 Eliminar despilfarros.....	77
6.6.1.4.3 En busca de la simplicidad.....	77
6.6.1.4.4 Establecer sistemas para identificar los problemas.....	78
6.6.1.5 Implantación .....	78
6.6.1.6 Impacto económico del JIT.....	81
6.6.1.7 Tablero Kanban.....	82
6.7. METODOLOGIA DEL MODELO DE OPERACIÓN .....	82
6.7.1 Mejorar el Desarrollo Organizacional .....	83
6.7.1.1 Mejoramiento del Clima Laboral.....	83
6.7.1.2 Reconocimiento y logro de objetivos .....	84
6.7.1.3 Trabajo en equipo .....	85
6.7.1.4 Motivación en el puesto.....	85

6.7.1.5 Comunicación .....	86
6.7.2 Elaboración de tablero/tarjeta Kanban.....	86
1. Procesos con mucho tiempo de retrasos y tareas acumuladas se solucionará según JIT con tablero Kanban: .....	87
2. Ventajas del uso del método KANBAN.....	87
3. Señalética deficiente se solucionará según JIT con Programa de señalización de la empresa:.....	88
6.7.3 Diseñar un sistema para identificar problemas.....	89
1. Definiciones .....	89
2. Señalética deficiente se solucionará según JIT con Programa de señalización de la empresa: .....	91
3. Poca variedad de proveedores y sin compromiso se solucionará según JIT con Mejorando proveedores y analizando los más confiables: .....	93
4. Cliente insatisfecho por producción de series 37 – 41 se solucionará según JIT con Producción bajo pedidos: .....	95
Mejoramiento Continuo .....	96
1. Conceptos: .....	96
2. Aplicación:.....	97
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
6.9 PREVISIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
6.10 VERIFICACION DE EFECTIVIDAD DE LA PROPUESTA JUST IN TIME .....	100
6.11 PRESUPUESTO.....	102
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS: .....	103
Bibliografía .....	103
ANEXO 1 .....	106
Encuesta.....	106
ANEXO 2 .....	109
ANEXO 3 .....	110
Fotografías .....	110

## ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	47
Cuadro 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	48
Cuadro 3: Recolección de la información .....	49
Cuadro 4: Técnicas e instrumentos de investigación .....	50
Cuadro 5: Previsión de la propuesta.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y muestra .....	45
Tabla 2: Límite de tiempo .....	52
Tabla 3: Acciones motivadoras .....	54
Tabla 4: Clima laboral.....	55
Tabla 5: Trabajo en equipo .....	56
Tabla 6: Planificación de procesos.....	57
Tabla 7: Crecimiento de rentabilidad .....	58
Tabla 8: Mayor demanda .....	59
Tabla 9: Falta de control .....	60
Tabla 10: Tiempo en controlar .....	61
Tabla 11: Producción bajo pedido.....	62
Tabla 12: Cruce de preguntas - Pregunta 5 .....	64
Tabla 13: Cruce de preguntas - Pregunta 8 .....	64
Tabla 14: Grados de libertad .....	64
Tabla 15: Frecuencia Observada .....	65
Tabla 16: Frecuencia Esperada .....	65
Tabla 17: Cálculo del Chi cuadrado.....	66
Tabla 18: Producción tradicional 2014 .....	100
Tabla 19: Producción propuesta Just in time 2015 .....	100
Tabla 20: Representación porcentual de efectividad de propuesta .....	101
Tabla 21: Presupuestos.....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol del problema .....	7
Gráfico 2: Supraordinación .....	19
Gráfico 3: Infraordinación Sistema de Producción.....	20
Gráfico 4: Infraordinación Desarrollo Organizacional .....	21
Gráfico 5: Sistema Abierto.....	28
Gráfico 6: Diseño del producto y Secuencia del Desarrollo .....	36
Gráfico 7: Límite de tiempo .....	53
Gráfico 8: Acciones motivadoras .....	54

Gráfico 9: Clima laboral.....	55
Gráfico 10: Trabajo en equipo .....	56
Gráfico 11: Planificación de procesos .....	57
Gráfico 12: Crecimiento de rentabilidad .....	58
Gráfico 13: Mayor demanda .....	59
Gráfico 14: Falta de control .....	60
Gráfico 15: Tiempo en controlar .....	61
Gráfico 16: Producción bajo pedido.....	62
Gráfico 17: Decisión Chi cuadrado .....	66
Gráfico 18: Pilares del JIT .....	74
Gráfico 19: Rio de existencias .....	76
Gráfico 20: Problemas-Soluciones.....	76
Gráfico 21: Maquinas poco fiables .....	77
Gráfico 22: Tablero Kanban.....	82
Gráfico 23: Propuesta.....	82
Gráfico 24: Tablero Kanban propuesta .....	88
Gráfico 25 : Formulario de acciones correctivas y preventivas .....	90
Gráfico 26: Letreros Marlo's .....	92
Gráfico 27: Señalética protección .....	93
Gráfico 28: Señalética información.....	93
Gráfico 29: Diagrama de procesos Calzado Marlo's .....	98
Gráfico 30: Representación grafica efectividad de la propuesta.....	101

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Calzado Marlo's es una empresa que desde hace 10 años se dedica a la elaboración de calzado para caballero, durante este tiempo ha logrado posesionarse en el mercado atravesando por varias etapas de introducción logrando conseguir el crecimiento de la misma y ganarse la confianza y fidelidad de los clientes.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo solucionar los problemas que se están suscitando en el sistema de producción por deficiencias en el Desarrollo Organizacional con el fin de establecer estrategias y aplicar métodos que ayuden a mejorar la situación actual de la empresa ya que el sector del calzado se ha visto afectado por la mercadería de contrabando que ingresa de países vecinos pues ingresan a un costo menor que el nacional y esto ha causado que el sector comercial se vea afectado.

Con los datos obtenidos luego de la investigación de campo aplicada a clientes internos y externos de la empresa se ha llegado a la conclusión de que es necesario “Aplicar técnicas de Desarrollo Organizacional y a su vez la implementación de un método de procesos de producción” puesto que esto es lo que ayudara a mejorar la situación actual de la empresa.

Así la propuesta resultante luego de la investigación me llevo a diseñar la aplicación de estrategias del Desarrollo Organizacional que mejoren el clima laboral dentro de la empresa en el que los colaboradores se sientan conformes y motivados en su trabajo y a la aplicación del método de procesos de Producción Just in time que es una herramienta muy necesaria en la empresa porque se producirá lo necesario conforme a la demanda del mercado y se cubrirá los requerimientos solicitados por los clientes evitando a que la empresa se llene de stock innecesario.

**Palabras claves:** Desarrollo Organizacional, Sistema Producción, Calzado Marlo's, Industria del calzado, Clima Laboral.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Footwear Marlo's is a company that for 10 years is dedicated to the development of footwear for men, during this time has achieved possession in the market going through various stages of introduction achieving achieve the growth it and earn the trust and loyalty customers.

This research aims to solve the problems being raised in the production system due to deficiencies in organizational development in order to develop strategies and implement methods to help improve the current situation of the company and the sector footwear was affected by contraband goods entering from neighboring countries since entering less than the national cost and this has caused the commercial sector is affected.

With the data obtained after field research applied to internal and external customers of the company has concluded that it is necessary "Apply techniques of organizational development and in turn the implementation of a method of production processes" since this is what will help to improve the current situation of the company.

So the proposal resulting after investigation led me to design the application of organizational development strategies to improve the working environment within the company where employees feel satisfied and motivated in their work and the implementation of processes Production method Just in time which is a very necessary tool in the company because you need according to market demand will occur and the requirements requested by customers avoiding the company is full of unnecessary stock will be covered.

**Keywords:** Organizational Development, Production System, Marlo's footwear, Footwear industry, labor climate.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el Desarrollo Organizacional y su incidencia en el sistema de producción de la empresa Calzado Marlo's, enfocada en buscar solucionar problemas a través de la elaboración de un plan de procesos de producción para el cumplimiento de objetivos y de la satisfacción de los clientes por medio de actividades a realizar.

**Primer capítulo.-** Se da a conocer todo sobre el problema de investigación, tema de investigación, Planteamiento del problema, justificación, así como también los correspondientes objetivos que se quiere alcanzar.

**Segundo capítulo.-** Se inicia con la fundamentación teórica con aporte de diversos autores que han realizado estudios con similares variables con ello se establece categorías por cada variable, se presenta un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo de investigación.

**Tercer capítulo.-** tenemos la modalidad y tipo de investigación, la población, operacionalización de variables, la recolección y procesamiento de la información.

**Cuarto capítulo.-** Se hace referencia al análisis e interpretación de los datos obtenidos y se realizamos tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, de consumo o de opinión. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas. Esta presentación se adecuará a la petición de nuestros clientes mediante análisis estadísticos de los datos, test de contraste de hipótesis, y el Chi<sup>2</sup>.

**Quinto capítulo.-** se presentan las conclusiones y recomendaciones, que pretenden contribuir con la propuesta de la investigación.

**Sexto capítulo.-** Se plantea la propuesta, los antecedentes, la justificación, los objetivos, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

## **CAPITULO I EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo organizacional y su incidencia con el sistema de producción de la empresa “CALZADO MARLO’S”.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El deficiente desarrollo organizacional incide en el sistema de producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

#### **1.2.1 Contextualización**

El Desarrollo Organizacional **en el mundo** se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Al efecto, (Bennis, 1969) uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que

las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

En un ambiente cambiante como el que se vive en la actualidad en el **mundo** es necesario que las empresas busquen desarrollar estrategias de organización para incrementar su competitividad y afrontar las demandas del medio en el que se desarrollan, por este mismo motivo la supervivencia de las mismas no solo depende del entusiasmo y el ímpetu que le ponen de continuar en el mercado sino también de la productividad que la empresa demuestre en sus actividades manteniendo así un control en cada una de las actividades que realizan pensando primero en la calidad de cada una de las mismas y con una orientación a incrementar la productividad, tema que es muy conocido ya en las empresas ecuatorianas las mismas que han optado por incrementar en sus empresas el Desarrollo Organizacional lo que les ha permitido el posicionamiento de sus marcas.

En la provincia de **Tungurahua**, por el mismo hecho de ser una de las más destacadas en lo que se refiere a comercio del calzado en todo el país, el contar con un buen Desarrollo organizacional para incrementar la productividad en una empresa no es un tema desconocido, es más bien un tema que se ha venido utilizando desde hace ya algún tiempo en empresas que son líderes en los mercados nacionales e internacionales, pues con esto han llegado a la conclusión de que con el desarrollo organizacional se logra valorar el crecimiento humano y organizacional de los procesos de colaboración y la necesidad de investigar elementos para mejorar el mismo, logrando de esta manera alcanzar el éxito dejando a un lado la resistencia al cambio.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tungurahua están tomando mucho en cuenta el clima laboral así como también el desarrollo organizacional debido a que vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa y sobre todo tener una población satisfecha con los servicios que brindan las instituciones públicas. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia están recibiendo contribuciones intelectuales por parte de las diferentes universidades de la misma a través de

investigaciones que ayudan a mejorar su clima laboral sabiendo que lo más importante es la satisfacción del talento humano y el desarrollo organizacional.

En la provincia de Tungurahua existen empresas que no aplican un adecuado desarrollo organizacional y una eficiente administración del talento humano, siendo este un problema que cada día afecta a la sociedad. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del talento humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en el proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador que ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

En **Ambato** el modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos. Las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por crisis de índole económica, política, social, cultural, y de elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad en la producción, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

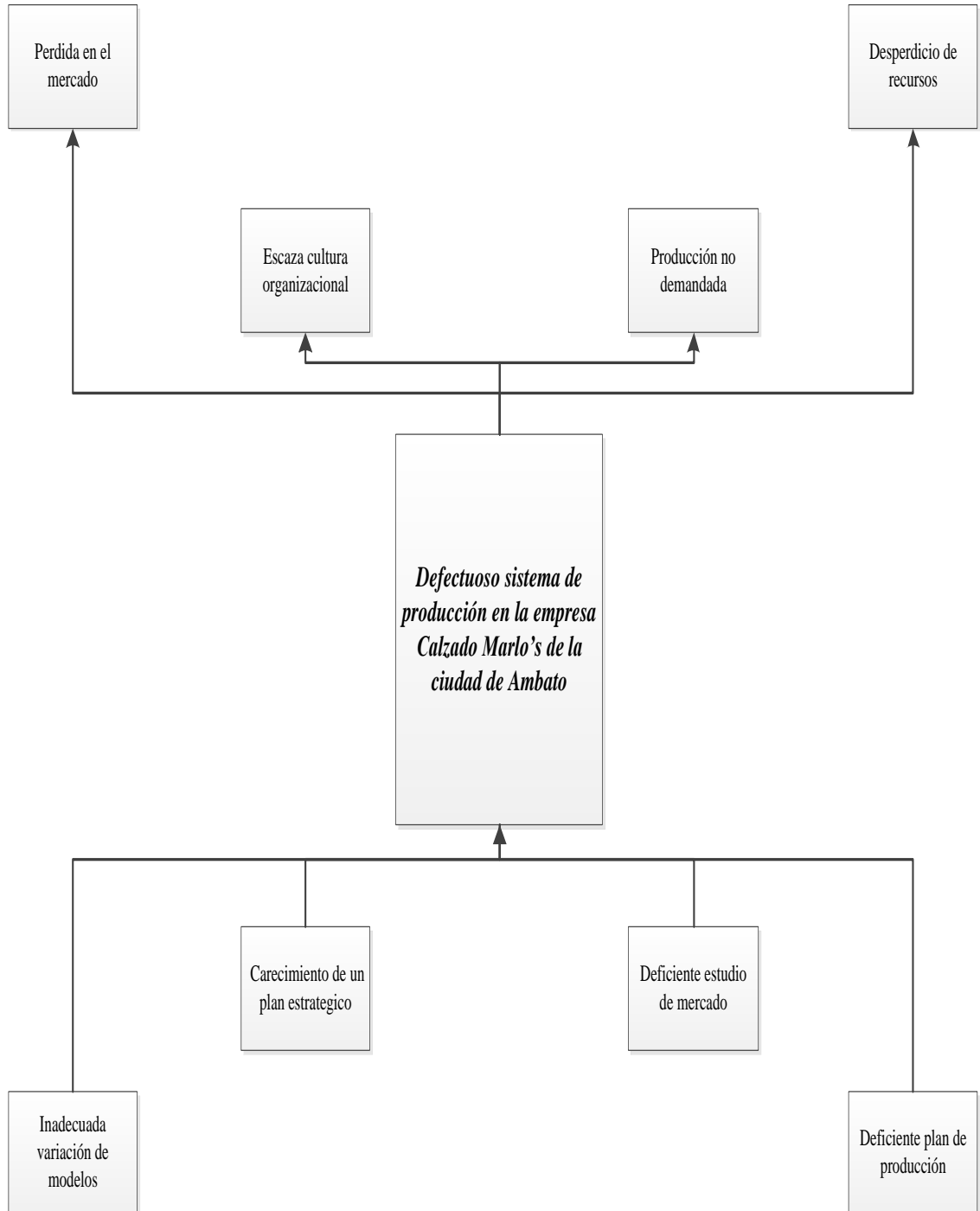
Por el mismo hecho de ser una de las más destacadas en lo que se refiere a comercio en todo el país, el manejar un modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la productividad en una empresa no es un tema desconocido, es más, este se ha venido utilizando desde hace mucho tiempo en organizaciones que son líderes en mercados tanto nacionales como internacionales, por que han llegado a la conclusión de que con el mismo se puede valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos

participativos y de colaboración y el espíritu de investigación de sus elementos; es decir, estas empresas han alcanzado el éxito dejando a un lado la resistencia al cambio.

Asimismo, se busca desarrollar una producción inclusiva de bienes y servicios de alto valor agregado; mejorar productividad potenciando el acceso a tecnología, innovación, capacitación y asistencia técnica y finalmente reducir las brechas de productividad intersectorial y entre los diversos actores productivos.

## 1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico 1: Árbol del problema



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places

Gracias al árbol del problema que se ha realizado se resolverá el problema con sus causas y los efectos que repercuten en la empresa para que los propietarios establezcan normas para mejorar la producción de la forma más eficaz, eficiente y efectiva y así a un futuro ya no existan estas complicaciones dentro y fuera de la misma. La deficiente variación de diseños de Calzado Marlo's.

Mediante el árbol de problema se puede observar que las causas para que la empresa no posea un buen desarrollo organizacional es debido a que carece de un plan de producción y a su vez no tienen una variación de modelos por lo que dentro del mercado no han podido ser competitivos y esto también se debe a que no existe un eficiente estudio de mercado; todo esto ha provocado efectos muy perjudiciales para la empresa tales como la pérdida de posicionamiento en el mercado una mala cultura organizacional por lo que no hay una producción demandada y por ende existe un desperdicio considerable de recursos que a la final resultan muy perjudiciales para la empresa.

Por lo que esta investigación permitirá escoger el mejor camino para una mejora continua del desarrollo organizacional.

Se debe empezar determinando las causas ya que eso es lo que le está dando el mal funcionamiento de la organización.

### **1.2.3 Prognosis**

La empresa si no soluciona el problema a investigar podría llegar a perder mercado y el incumplimiento a los clientes por el ineficiente servicio que están prestando. No tendría circulante para seguir adquiriendo productos para su distribución y se llegaría a tener incumplimiento con nuestros proveedores, y colaboradores

Al no poseer un buen sistema de producción la empresa está dejando de tener mayor demanda de sus productos dentro del mercado y los clientes están acudiendo a la



competencia debido al incumplimiento de los pedidos por parte de la empresa así como también la insatisfacción en los modelos que ellos solicitan.

Calzado Marlo's al no mejorar su sistema de producción perderá por completo su posicionamiento en el mercado por no enfrentarse a cambios para mejorar las condiciones de la misma y dar un mejor producto a sus clientes y manteniendo una estabilidad laboral para sus colaboradores además de una buena rentabilidad para sus propietarios.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide el desarrollo organizacional en el sistema de producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes**

¿Cómo se maneja el desarrollo organizacional en la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato?

¿En que afecta el sistema de producción a la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato?

¿Qué desarrollo organizacional será apropiado para mejorar el sistema de producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.6 Delimitación**

- **Delimitación conceptual o contenido**

Campo: Administración

Área: Organización

Aspectos: Procesos de Modelaje

- **Delimitación espacial**

Esta investigación la realice en la empresa “CALZADO MARLO’S” en la ciudad de Ambato en la Urbanización Mercedes de Jesús; en las calles Víctor Hugo y Federico Páez.

- **Delimitación temporal**

La presente investigación la realizare en el periodo Enero del 2014 hasta Septiembre 2014.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La razón por la cual se realiza el trabajo de investigación, por la deficiente variación de diseños a la empresa “CALZADO MARLO’S” la cual está llevando a la crisis empresarial, da una mala imagen corporativa en el mercado y perdida de la confianza de sus clientes debido al incumplimiento de pedidos el ineficiente servicio que les está brindando.

Al no existir un buen proceso de diseño en modelaje no se puede brindar una gama de modelos, proceso que en la actualidad es muy importante por el cambio drástico que se lleva a cabo en la actualidad en las tendencias de moda hoy en día.

Al dar solución al proceso de modelaje ya que no es la más adecuada y eso es lo que ocasiona los demás problemas en la empresa, se podrá ir resolviendo los demás problemas que se presenten en la empresa con un adecuado desarrollo organizacional.

Con la investigación se le va a dar una salida factible para que la apliquen en la empresa sin temor a que le va afectar, esto ayudará a la empresa a optimizar todos los recursos con los que cuenta la empresa y disminuir los tiempos de distribución con el compromiso de los colaboradores.

Al tratar de solucionar todas las causas del problema, beneficiara a la empresa a tener mayor productividad, plantearse objetivos tanto empresarial como a cada uno de sus colaboradores, cumplimiento de los pedidos de los clientes, crear en la empresa el día cero defectos para así satisfacer las expectativas que tiene el cliente hacia nosotros y mejorando la variabilidad de diseños según las tendencias del mercado.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Analizar cómo un desarrollo organizacional adecuado mejora los procesos de producción en la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar un sistema de producción adecuado para ayudar a mejorar los procesos dentro de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.
- Determinar qué herramientas operativas del desarrollo organizacional deben utilizar para incrementar la productividad de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.
- Proponer la elaboración de un método de proceso de producción que le ayude a fabricar los productos de “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

(Alobacha, 2012); *“Modelo de Desarrollo Organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito”*; UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

#### **Conclusiones:**

1. No existe mayor conocimiento sobre la estructura organizacional que rige dentro de la empresa, A la vez que tampoco se halla un encargado oficial que se responsabilice de darla a conocer o socializar.
  
2. El control de calidad también depende mucho del grado de conocimiento de los empleados en lo que se refiere a reglamentos, órdenes de trabajo, instructivos, normativa, entre otras herramientas operativas que se pueden aplicar en una empresa, ya que con estas se puede abarcar todas las áreas laborales para el respectivo control.
  
3. La creencia de la mayoría de empleados y de personas en general es de que, el dinero es lo más importante cuando se refiere a desempeñarse en un trabajo, siendo este un pensamiento abstracto y anticuado, ya que no se toma en cuenta ni el ambiente laboral, ni mucho menos el crecimiento personal, factores que son muy importantes en lo que se refiere a productividad

4. En general, los empleados de diversas áreas concuerdan que, en INGESA se está trabajando de una manera rutinaria y que se debe optimizar las actividades en cada uno de los departamentos para así poder incrementar la productividad de la misma.

**Comentario:**

El desconocimiento de los empleados es uno de los factores por el cual no se puede llevar a cabo una correcta aplicación de un desarrollo organizacional pues los mismos piensan que el dinero es lo principal en su trabajo y dejan a un lado la satisfacción de los clientes.

(Neiro, 2012) *“La implementación de un Sistema de Control de Calidad, en el área de producción y su impacto en el desarrollo organizacional, de la fábrica de calzado “lendel”, en la parroquia de Quisapincha de la ciudad de Ambato.”* UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

**Conclusiones:**

1. La mayor parte del personal operativo de la empresa considera que el control de calidad que actualmente tiene la empresa es regular, por ende no les permite garantizar un producto de calidad total a sus clientes.

2. A través del análisis de la situación actual de los procesos de producción, se obtuvo que la mayor parte de los operarios consideran que nunca se realiza un control de calidad adecuado en el área de producción, es por esta razón que los productos que se elaboran tienen fallas de fábrica y se obtiene productos defectuosos.

**Comentario:**

El control de la calidad dentro de una empresa incide mucho en la satisfacción de los clientes y en la aceptación que tenga en los mercados.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Se utiliza el paradigma critico- propositivo por que se propondrá el mejoramiento de los procesos de modelaje para lograr una variabilidad de modelos en la empresa “CALZADO MARLO’S”

En la actualidad el desarrollo organizacional servirá como sujeto de estudio para mejorar los procesos y la capacidad de la empresa en brindar a los clientes un producto de calidad y al gusto de los mismos difundiendo una cultura de aceptación al cambio para lograr captar de manera inmediata los cambios en las tendencias actuales logrando una producción rápida y una comercialización inmediata de los productos en el mercado.

Gracias a esto la empresa consigue mayor fidelidad de sus clientes y les da la capacidad a los colaboradores de dirigir la empresa con todos los recursos con los que esta cuenta y así satisfacer a los clientes.

La calidad hoy en día es de mucha importancia para los clientes ya que ofertan las empresas para que no se tengan defectos al momento que el cliente demanda el producto y esto represente poder fidelizar al consumidor y clientes potenciales mejorando así la rentabilidad que es un factor muy importante para la empresa.

### **Fundamentación Antológica**

El talento humano con el que cuenta la empresa es de calidad solo necesita de unos incentivos por parte de la empresa para que los productos sean de mejor calidad, y esto se complemente con el proceso de modelaje.

### **Fundamentación Epistemológica**

Porque los directivos no optan por un sistemas más eficiente de modelaje para que se mejoren los productos de la empresa y poder llegar a tener mayor participación en el mercado.

### **Fundamentación Axiológica**

La base del problema en estudio es el incorrecto sistema de modelaje por el desconocimiento de nuevos sistemas que podrían beneficiar a la empresa.

### **Fundamentación Metodológica**

En la que tendrá la participación de todos los integrantes de la empresa: directivos, colaboradores, Clientes externos y proveedores. Para buscar dar solución al problema en investigación.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

**Art. 319.-**Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

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

**Art. 320.-**En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

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

También se basa en la misma constitución de la República del Ecuador en el Título VII del Régimen del Buen Vivir, Capítulo Segundo de Biodiversidad y recursos naturales, Sección Primera de la Naturaleza y ambiente en el siguiente artículo:

**Art. 396.-** El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño a ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente. Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles.

*La presente investigación está debidamente respaldada en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en los artículos:*

## **CAPÍTULO V**

### **Responsabilidades y obligaciones del proveedor**

El proveedor debe entregar al consumidor información veraz y suficiente de los productos o servicios ofrecidos, cumpliendo con las condiciones establecidas en la Ley, 18 indicando su valor final clara y visiblemente, optando también por la reposición del bien o servicio si éste tiene defectos de calidad.



## **CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO.**

**Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.**

### **Título Preliminar**

#### **Disposiciones Fundamentales**

Art. 5.- Protección administrativa.- Los funcionarios administrativo están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

### **Título I**

#### **Del contrato Individual de Trabajo**

##### **Capítulo IV**

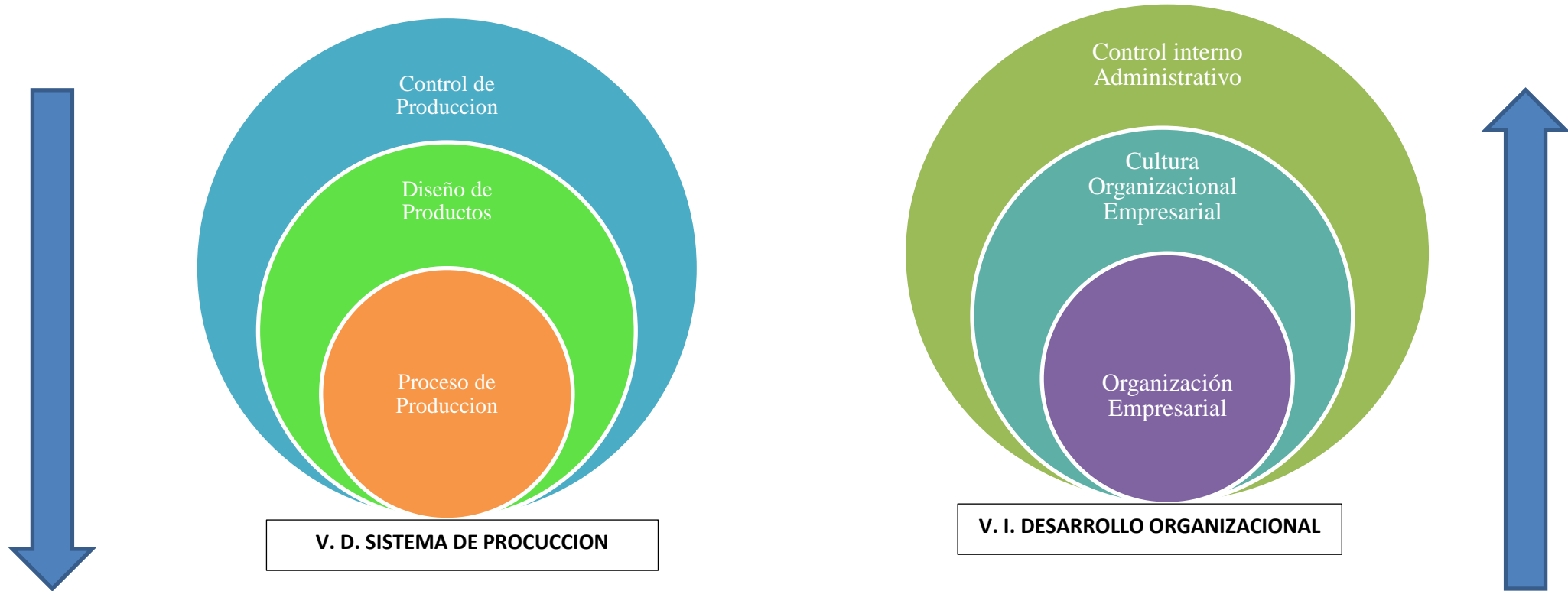
De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: 2.Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad; 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado; Capítulo V De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones. El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes. Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional

del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES SUPRAORDINACIÓN

Gráfico 2: Supraordinación

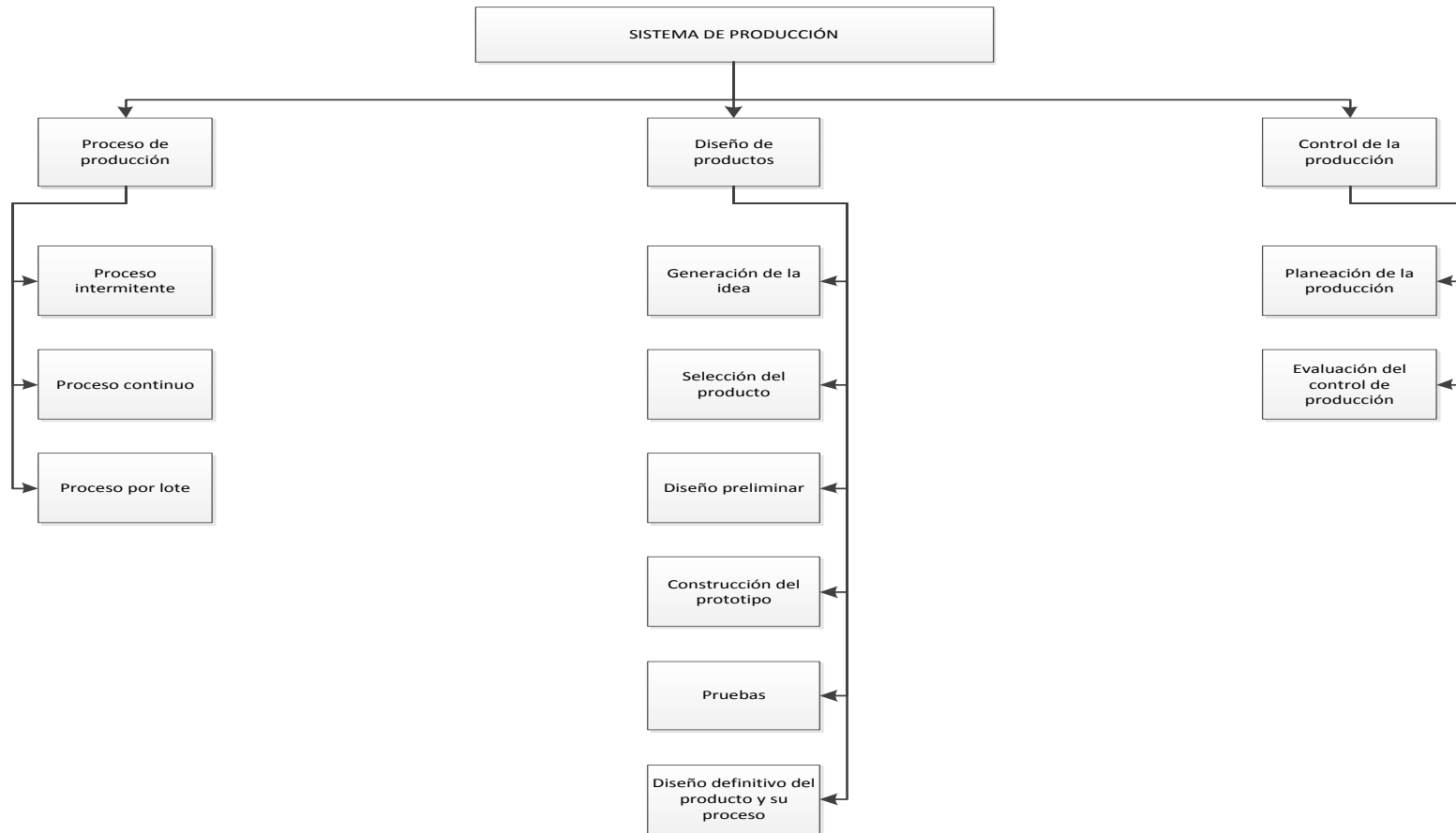


**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places

# INFRAORDINACIÓN VD

Gráfico 3: Infraordinación Sistema de Producción

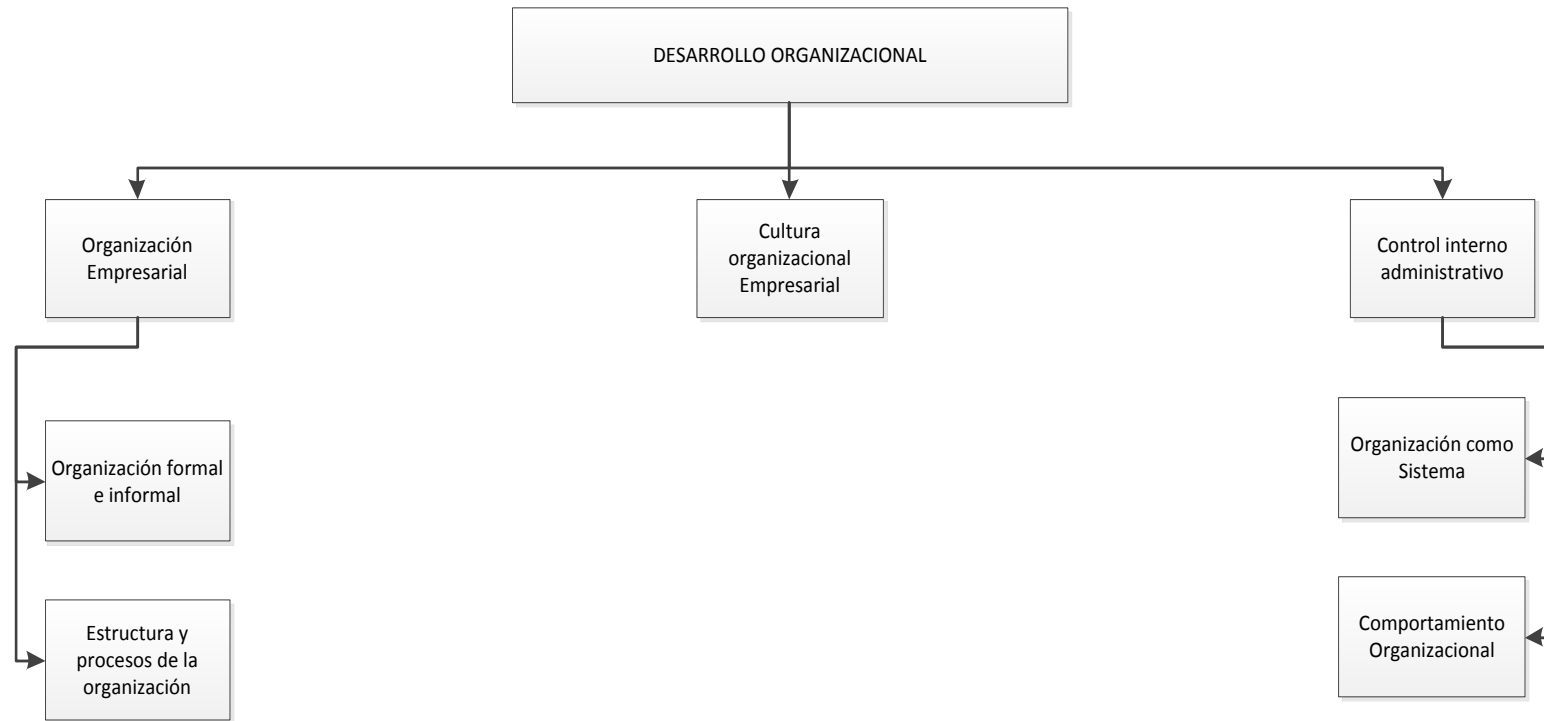


Fuente: Propia

Elaborado por: Jimena Places

## INFRAORDINACIÓN VI

Gráfico 4: Infraordinación Desarrollo Organizacional



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (V.I.)**

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden –en términos generales- en su definición. Así, (Bennis, 1969), lo define como: *una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.*

#### **2.4.1.1 La Organización Empresarial**

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Según (Guadalupe, Jorge 2007) La organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas.

Según (Moyano & Bruque, 2008) en su libro “Administración de empresas y organización de la Producción” nos dicen que: Organización es la segunda función tras la planificación. La planificación nos dice qué vamos a hacer; la organización, de qué forma lo haremos. Sin embargo, el uso del término organización suele ser a veces confuso. Este término admite dos acepciones:

a) En un sentido subjetivo supone una consideración institucional del término, refiriéndose a un sistema social que combina coordinadamente medios materiales y

humanos con el propósito de alcanzar un fin común, sirviéndose para ello de un conjunto de principios y formas de actuación y relación.

b) En un sentido objetivo debe ser entendido como estructura organizativa, como la ubicación de las distintas partes de la organización, es decir, como elemento integrador de las actividades de la empresa en la búsqueda de una finalidad.

(Koontz, 1998) dice que la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requerida dentro de un proceso de producción.

**Comentario:**

La organización es un paso importante en la empresa pues mediante esto se asignara recursos y actividades para llegar a un objetivo.

**2.4.1.1.1 Organización formal**

Según (Koontz, 1998) se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante.

La organización formal debe ser flexible y debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

**2.4.1.1.2 Organización informal**

(Barnad, 1959) autor del libro clásico de administración *The Functions of the Executive*, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

(Davis, 2014), de Arizona State University, quien ha escrito abundantemente sobre el tema y a cuya definición nos atendremos en este libro, describe a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”

**Comentario:**

Tanto la organización formal como la informal van de la mano pues ambas son un conjunto de actividades personales sin tener un propósito común con el objetivo de llegar a un bien común.

**2.4.1.1.3 Estructura y Proceso de la Organización**

Para poder concebir a la función como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales.

En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.

En segundo también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejecutar la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios.

**Comentario:**

La estructura organizacional es un factor fundamental dentro de la empresa porque siempre debe haber una cabeza que guíe a los demás miembros para el logro de sus objetivos.

**2.4.1.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección



específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá también una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo.

**Comentario:**

La cultura organizacional forma parte de los valores y costumbres que identifican a una empresa de las demás tales como su ética y su dirección.

**2.4.1.3 Control Interno Administrativo**

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos los controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas

relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

**Comentario:**

Es importante llevar un control administrativo en las empresas para evitar errores dentro de los procesos y así llegar a los objetivos propuestos de manera correcta.

**2.4.1.3.1 La Organización como Sistema**

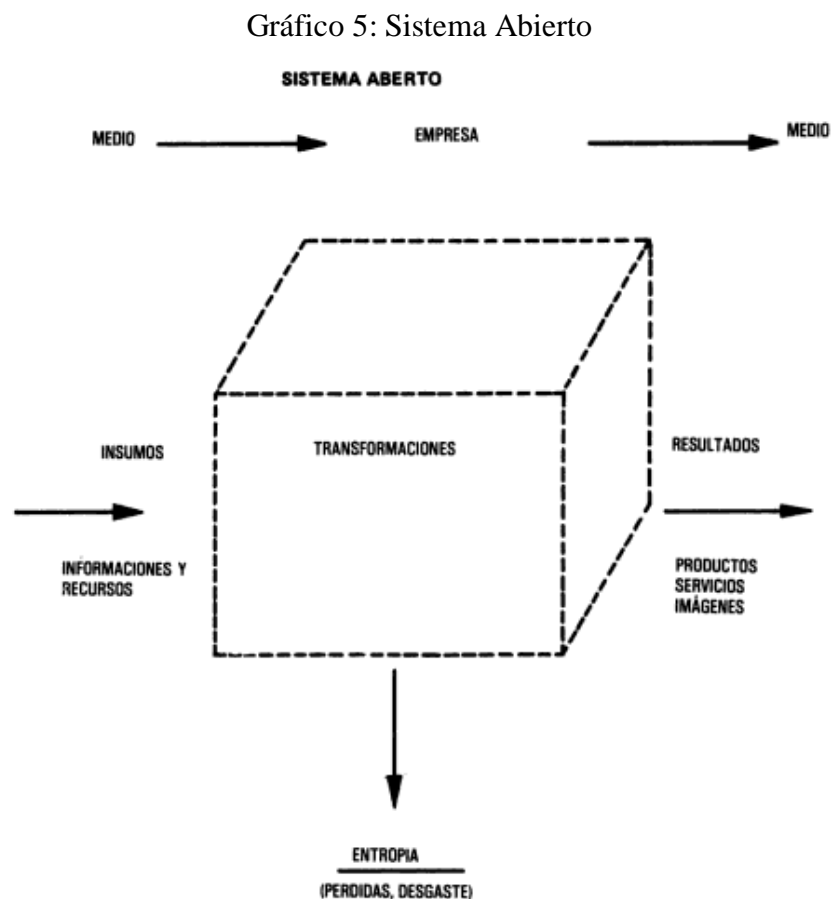
El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o denominación de la organización.

Un sistema se define como “un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan” Son por lo tanto, inherentes al concepto de sistema interdependencia entre las partes, interacción entre ellas, y globalidad de la forma.

Así una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país – son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

Las empresas funcionan como sistemas abiertos; o mejor aún, son sistemas abiertos (figura 1.1)



**Fuente: (Mello, 2004)**

El esquema de arriba es válido tanto para las empresas como para persona, grupos, familias, unidades o subsistemas, dentro de las organizaciones, comunidades y naciones.

En el caso de las organizaciones, la transacción con el medio externo, a través de la cadena insumos – transformaciones – resultados está representando de un modo más detallado en el esquema de la figura 1.2

En la figura 1.2 se muestra algunos aspectos fundamentales del modo de sistema abierto, para explicar el funcionamiento de las organizaciones:

- a) Los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).
- b) Las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de diversos recursos necesarios a la empresa:
- c) Los resultados para el medio exterior: respuesta o resultados, productos, servicios imágenes:
- d) La entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de usos o transferencia de recursos:

El sistema abierto de las organizaciones debe ser tomado en cuenta siempre como parte como un contexto amplio que la envuelve y q siempre está ligada a ella.

(Mello, 2004)

**Comentario:**

La organización dentro de las empresas se ha convertido en un sistema complemental para llevar a cabo la transformación de insumos y obtener resultados favorables pues esto es un conjunto de partes y órganos interdependientes que se desarrollan entre sí.

#### **2.4.1.3.2 Comportamiento Organizacional**

El **comportamiento organizacional** es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos.

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores. Un vistazo rápido a los cambios drásticos que se llevan a cabo en las organizaciones, apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en el trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculan históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación.

En resumen, en la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos del comportamiento organizacional.

(ROBBINS, 2013)

#### **Comentario:**

El comportamiento organizacional se ha convertido en un desafío para los dirigentes de las empresas debido a que en la actualidad los empleados con el pasar del tiempo no rendirán como en un principio o así como el rendimiento laboral de las mujeres nunca será el mismo que de los hombres en operaciones de fuerza y se verán arriesgados a tener un cambio drástico en la producción.

## **SISTEMA DE PRODUCCIÓN**

### **2.4.2. SISTEMA DE PRODUCCIÓN (V.D.)**

Las empresas productoras de manufacturas o servicios desarrollan procesos de negocios con la finalidad de operar con eficiencia y satisfacer a sus clientes. Estos procesos tienen la finalidad de producir bienes (manufacturas y/o servicios) que atienden a las necesidades de los clientes y generan un beneficio (económico) para la empresa; de este modo la eficiencia de los procesos productivos se relaciona tanto con la calidad de los bienes producidos, como con el costo de producción en que se incurre. Debido a que la eficiencia de los procesos productivos es el objeto de la administración de operaciones, ésta debe estudiar el proceso de producción desde el punto de vista de su desempeño, para lo cual, ya sea el cliente o un conjunto de insumos (materia prima) se transforma para generar productos (manufacturas y/o servicios); concepto que resulta adecuado para definir las medidas de desempeño relacionadas con la rapidez, el costo y la congestión, entre otras características de eficiencia del proceso de transformación. Con este marco, a continuación, se presenta un breve análisis de la terminología y los conceptos que se utilizan para hacer referencia a los sistemas de producción de manufacturas y servicios. (Negron, 2009)

Un sistema de producción es un conjunto de objetos y/o seres vivientes relacionados de antemano, para procesar algo que se denomina insumos, y convertirlo en el producto definido por el objetivo del sistema y que puede o no tener un dispositivo de control que permita mantener su funcionamiento dentro de los límites preestablecidos. **Velázquez (1977, p.19).**

Es un conjunto de actividades que un grupo humano (por ejemplo, la familia campesina) organiza, dirige y realiza, de acuerdo a sus objetivos, cultura y recursos, utilizando prácticas en respuesta al medio ambiente físico. De esta definición se desprenden algunas conclusiones o consecuencias:

1. Para conocer un sistema de producción, se debería partir de la observación de sus componentes: las actividades que allí se realizan, los medios y recursos con que cuenta,

las cantidades y características de las personas que en él viven o trabajan, las propiedades del suelo o clima, etc.

Como en el sistema hay organización y hay relaciones, se debería además tratar de entender las propiedades o proporciones en que estos componentes están presentes; el rol o función que cada uno cumple y las interacciones que suceden entre los componentes. Por ejemplo, cómo se distribuye la mano de obra entre los diferentes rubros y actividades del predio; cómo se distribuyen los ingresos entre consumo, producción y ahorro; cómo la producción de un rubro contribuye a la generación de productos para el autoconsumo y para la venta, etc.

Finalmente, se necesitará comprender la dinámica del sistema de producción, es decir, su comportamiento a través del tiempo. Por ejemplo, cómo se distribuye la mano de obra a través del año; cuáles son los meses de mayor actividad y cuáles los de mayor escasez.

**Comentario:**

Las empresas desarrollan un sistema de producción con el fin de operar con eficiencia y satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado produciendo un bien o servicio competitivo.

**2.4.2.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

Los procesos de producción es el área de estudios que provee los conocimientos modelos y herramientas para la toma de decisiones en el diseño, producción y mejora del sistema productivo.

Se desarrollan procesos con la finalidad de operar con eficiencia y lograr la satisfacción del cliente. Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información, etc.) así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un



producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo.

(Buffa, 2007)

### **Comentario:**

El proceso de producción es la asignación de recursos modelos y herramientas para la elaboración de los productos.

#### **2.4.2.1.1 Proceso intermitente**

Es el utilizado por la empresa que produce solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos. Sólo después del contrato o encargo de un determinado producto, la empresa lo elabora. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis más detallado del trabajo que se realizará.

#### **2.4.2.1.2 Proceso continuo**

Este sistema es el empleado por las empresas que producen un determinado producto, sin cambios, por un largo período. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se ejecutan sin interrupción. Como el producto es el mismo, el proceso de producción no sufre cambios seguidos y puede ser perfeccionado continuamente.

#### **2.4.2.1.3 Proceso por lotes**

Es el sistema de producción que usan las empresas que producen una cantidad limitada de un producto. Estos métodos requieren que el trabajo relacionado con cualquier producto se divida en partes u operaciones, y que cada operación quede terminada para el lote completo antes de emprender la siguiente operación. Esta técnica es tal vez el tipo de producción más común. Su aplicación permite cierto grado de especialización de la mano de obra.

(Fogarty, 2006)

**Comentario:**

Las empresas utilizan distintos tipos de procesos debido a las necesidades del mercado o a la importancia que les den sus clientes a los productos pues hay empresas que acostumbran elaborar productos solamente cuando se ha tenido un pedido previo a su elaboración así como existen productos que tienen mucha demanda en el mercado y su elaboración es continua sin estar sometida a cambios.

**2.4.2.2 DISEÑO DE LOS PRODUCTOS**

(Kotler) Indica que “debido a la enorme competencia en la mayor parte de las industrias de hoy día, las compañías que no desarrollan nuevos productos se están exponiendo a un gran riesgo. Sus productos existentes son vulnerables a las modificaciones en las necesidades y gustos del consumidor, a las nuevas tecnologías, a la reducción del ciclo de vida de los productos y al incremento de la competencia doméstica y extranjera”.

Uno de los principales problemas que se generan al diseñar un producto nuevo (sea un bien o un servicio) es saber si éste podrá producirse con la infraestructura y maquinaria existente y si se requerirá personal especializado para su fabricación, es decir, si la gente con la que cuenta la empresa será suficiente para el lanzamiento del nuevo diseño.

Tecnología frente al conocimiento: curva de experiencia y aprendizaje. Los pasos para el planeamiento y diseño de un producto son:

**2.4.2.2.1 Generación de la idea**

Las ideas pueden generarse de dos maneras, a partir del mercado derivadas de las necesidades de los consumidores, al surgir de la tecnología y capacidades existentes. La generación de la idea se origina en el reconocimiento de las necesidades de un nuevo producto: bien o servicio.

#### **2.4.2.2.2 Selección del producto**

No todas las ideas generadas son buenas; por tanto, éstas deben pasar por un proceso de selección que consta de tres pruebas básicas: potencial del mercado, factibilidad financiera y diseño preliminar del producto y su posible proceso.

#### **2.4.2.2.3 Diseño preliminar**

Se relaciona con el desarrollo del mejor diseño para la idea del nuevo producto, aquí se toman en cuenta muchas consideraciones como: costo, calidad, limitaciones técnicas y humanas, producibilidad, entre otros aspectos.

#### **2.4.2.2.4 Consideración del prototipo**

Una vez probado este prototipo, y si se ha tenido éxito con él, se pasa a desarrollar el diseño definitivo.

#### **2.4.2.2.5 Pruebas**

Se busca obtener datos del mercado que permitan conocer el grado de aceptación del producto diseñado.

#### **2.4.2.2.5 Diseño definitivo del producto y su proceso**

Planta y trabajo.

Según (Kotler), en estudios realizados se ha establecido que 40% de los productos de consumo, 20% de productos industriales y 18% de productos de servicio, fracasan. Esto puede deberse a muchos factores, como: escasez de ideas importantes, mercados fragmentados, restricciones sociales y gubernamentales, costo del proceso, falta de capital, tiempo menor de desarrollo, corto ciclo de vida del producto, entre otros.

Gráfico 6: Diseño del producto y Secuencia del Desarrollo



Fuente: (Mello, 2004)

Según (Kotler), en estudios realizados se ha establecido que 40% de los productos de consumo, 20% de productos industriales y 18% de productos de servicio, fracasan. Esto puede deberse a muchos factores, como: escasez de ideas importantes, mercados fragmentados, restricciones sociales y gubernamentales, costo del proceso, falta de capital, tiempo menor de desarrollo, corto ciclo de vida del producto, entre otros.

**Comentario:**

El diseño de un producto se ha convertido en un problema dentro de las empresas pues para poder elaborar un nuevo bien o servicio se deberá analizar si se cuenta con la tecnología y el personal adecuado a más de realizar un estudio de mercado para ver la aceptación que tendrá el mismo al momento de su distribución.

**2.4.2.3 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

Se refiere esencialmente a la cantidad de fabricación de artículos y vigilar que se haga como se planeó, es decir, el control se refiere a la verificación para que se cumpla con lo

planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados y práctica obtenidos.

Es hacer que el plan de materiales que llega a la fábrica pase por ella y salga de ella regulándose de manera que alcance la posición óptima en el mercado y dejando utilidad razonable para la empresa.

El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

Podemos definir el control de producción, como "la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que se apegue al plan trazado".

Una definición más amplia, según el (Rodriguez, 2009) para el control de la producción y el inventario, sería:

Para lograr el objetivo, la gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

**Comentario:**

El control de la producción es elaborar un análisis de los productos que se deberán llevar al mercado mediante la demanda del mismo cumpliendo así con lo que se tubo planeado y reduciendo un mínimo de diferencia con el plan original y así satisfacer la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva.

#### **2.4.2.3.1 Planeación de la Producción**

Actividad que consiste en la fijación de planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así su inicio y fin, para lograr el nivel más eficiente. La función principal de la programación de la producción consiste en lograr un movimiento uniforme y rítmico de los productos a través de las etapas de producción.

Se inicia con la especificación de lo que debe hacerse, en función de la planeación de la producción. Incluye la carga de los productos a los centros de producción y el despacho de instrucciones pertinentes a la operación.

El programa de producción es afectado por:

**Materiales:** Para cumplir con las fechas comprometidas para su entrega.

**Capacidad del personal:** Para mantener bajos costos al utilizarlo eficazmente, en ocasiones afecta la fecha de entrega.

**Capacidad de producción de la maquinaria:** Para tener una utilización adecuada de ellas, deben observarse las condiciones ambientales, especificaciones, calidad y cantidad de los materiales, la experiencia y capacidad de las operaciones en aquellas.

**Sistemas de producción:** Realizar un estudio y seleccionar el más adecuado, acorde con las necesidades de la empresa.

La función de la programación de producción tiene como finalidad la siguiente:

- Prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas entre los centros de producción.
- Mantener ocupada la mano de obra disponible.
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos.

Existen diversos medios de programación de la producción, entre los que destacan los siguientes:

1. Gráfica de Barras. Muestra las líneas de tendencia.
2. Gráfica de Gantt. Se utiliza en la resolución de problemas relativamente pequeños y de poca complejidad.

3. Camino Crítico. Se conoce también como teoría de redes, es un método matemático que permite una secuencia y utilización óptima de los recursos.
4. Pert- Cost. Es una variación del camino crítico, en la cual además de tener como objetivo minimizar el tiempo, se desea lograr el máximo de calidad del trabajo y la reducción mínima de costos.

**Comentario:**

La elaboración de un producto es un conjunto de procesos y por eso se debe aplicar la planeación de la producción para darles un tiempo e importancia determinado a cada proceso y así llegar a un fin satisfactorio a cada proceso o etapas de la producción.

**2.4.2.3.2 Evolución y control de la producción**

Una vez que ha comenzado el proceso de conversión los directores de producción / operaciones tienen que tomar decisiones para mantener las operaciones dentro de un curso uniforme y estable en dirección hacia los objetivos y metas planeados. En la medida en que se vayan presentando eventos inesperados los directores de producción / operaciones deben revisar las metas, ajustar los insumos al proceso y cambiar las actividades de conversión para que el desempeño general se mantenga en un todo de acuerdo con los objetivos de producción.

El proceso de control, en los años recientes, ha venido desarrollándose conceptual, teórica y matemáticamente con la participación de ingenieros y científicos. Debe anotarse que no todos estos desarrollos son transferibles directamente al medio administrativo porque la complejidad propia de las organizaciones impone condiciones que son distintas a las propias de los sistemas teóricos puros estudiados por los científicos. Sin embargo, los conceptos básicos de la teoría de control suministran indirectamente, a los directores de operaciones unos conocimientos valiosos para analizar, entender y controlar los sistemas que ellos tienen entre manos. Por esta razón, los directores de producción deben familiarizarse con los elementos, tipos y características de los sistemas de control.

El control de la producción y la calidad van de la mano con relación a sus orígenes evolutivos la cual comienza con (Taylor, 2001) con lo que se denominaba dirección científica taylorista, sistema que promulgaba la realización de tareas específicas, observando los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida del producto. Este autor desarrolló los métodos para maximizar cada operación así como para seleccionar al hombre adecuado para cada trabajo. Creó una compañía de consultoría en 1893, ideando máquinas y procesos que ayudarían a acelerar el trabajo y promoviendo sus ideas en los principios de gerencia científica (1911). Ideó lo que él llamaba la dirección científica de la empresa. Partía de la estricta idea de un camino óptimo para cada acción en cada proceso de trabajo.

Para (Taylor, 2001) las tareas realizadas por los operarios debían ser simplificadas al máximo, de modo que su grado de dificultad fuese el mínimo posible. Con este fin el flujo de producción era dividido y subdividido de manera tal que cada trabajador solo realizaba una ínfima parte del proceso de fabricación. La responsabilidad por esta división técnica del trabajo estaba a cargo de las llamadas Oficinas de Métodos y Tiempos o Estudios del Trabajo, quienes analizaban lo que hacían los obreros, lo descomponían en tareas simples y lo asignaban como normas de producción.

Al simplificar el trabajo, las destrezas motrices que éste requería se lograban con un entrenamiento breve, como resultado, se obtenía la especialización de un trabajador hacia una determinada tarea, cuyos niveles de productividad eran resultado directo de esta misma especialización.

Para (Taylor, 2001) los trabajadores de producción no deberían perder tiempo pensando sobre las tareas que estaban haciendo, sólo debían hacer lo que se le asignaba a su puesto. Si bien la industria gráfica estuvo desde sus orígenes fuertemente centrada en algunos oficios, fue en las etapas finales del proceso gráfico donde el taylorismo incidió en la definición de puestos y tareas. Los procedimientos de elaboración de productos, concepción de procesos o de mejoras, estaban a cargo de un equipo de ingenieros responsables de estos aspectos. Los operarios deberían usar sus manos y no sus



cerebros. Con el tiempo el taylorismo mostró sus limitaciones, la pérdida del sentido del trabajo, la dificultad del trabajador en identificarse con su esfuerzo. Identificación que le otorgaba no sólo identidad sino además comprensión del proceso en el cual estaba inserto. Un hombre que simplemente ajustaba tuercas en la línea de montaje no entendía el propósito de esa tarea y mucho menos, la importancia que la misma tenía para las etapas que lo precedían y que lo continuaban. Como resultado, los trabajadores no comprendían su aporte al proceso productivo, difícilmente esto producía óptimos resultados. En esta etapa la gestión de la calidad se consideraba como la función especializada de determinados empleados, del personal de inspección, desarrollada en el sector industrial.

La inspección consistía en comprobar la presencia de posibles defectos en los productos, esta detección se producía al final del proceso de producción. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inicia así la segunda etapa, denominada inspección de la calidad.

### **Comentario:**

En la actualidad la evolución y control de la producción es realizado por personal especializado tales como ingenieros y expertos en la materia pues se lleva un análisis de los procesos de producción tanto conceptual, teórico y matemáticamente de manera que mientras se van presentando eventos inesperados poder corregirlos a tiempo antes de llegar a un proceso final.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Ho: Una correcta aplicación del desarrollo organizacional no incide en el sistema de producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

Hi: Una correcta aplicación del desarrollo organizacional incide en el sistema de producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

## **2.6 VARIABLE DE LA HIPÓTESIS**

Sistema de Producción      **→** V. DEPENDIENTE

Desarrollo Organizacional      **→** V. INDEPENDIENTE

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo por sus dos variables uno en forma cualitativa y el otro en forma cuantitativa: el desarrollo organizacional es cuantitativa por que estudia de manera estadística los resultados del mejoramiento continuo de la empresa. Y el sistema de producción es cualitativo ya que se obtienen mejorar la calidad en los productos que brindamos a nuestros clientes, satisface mejor las expectativas de los mismos y ser competitivo en el mercado que se está ofertando y también para la búsqueda de nuevos espacios en el mismo.

#### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Modalidad bibliográfica o documental. Se ha encontrado la información necesaria para buscar una posible solución al problema encontrado en la empresa “CALZADO MARLO’S”.

La misma que se encontró en libros, tesis de grados y sobre todo en el internet.

Se aplicara investigación de campo por que se realizó encuestas a los colaboradores.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

**Investigación Exploratoria.-** Este tipo de investigación nos permite estar en contacto y familiarizarnos con la realidad y conocer los nuevos sistemas de producción que se están aplicando en las empresas tanto nacionales como extranjeras para mejorar la productividad de la empresa.

La situación dentro de la empresa Calzado Marlo's se ha visto afectada en los últimos dos años, pues la situación económica del país ha desatado un sin límite de inconvenientes tanto en la producción así como en las ventas de la misma.

Desde épocas anteriores la empresa ha utilizado un método de producción muy tradicional pues en espera de que la situación de la empresa cada vez sea mejor se ha producido los productos sin límite de tiempo ni distinción de modelos; con la idea de que siempre todo lo que se produzca será vendido en su totalidad; esto al pasar del tiempo ha provocado que las bodegas de la empresa se hayan llenado de stock y por ende esto ha generado varias consecuencias en la misma tales como la parada de la producción, el despido sorpresivo de varios empleados.

Que la empresa tenga un alto porcentaje de stock dentro de sus bodegas es a causa de no poseer una capacidad de producción nivelada puesto que si la empresa empezara a producir bajo pedido se tendría menor cantidad de stock en la misma.

Los clientes son los que eligen cual es el modelo que mayor demanda representan dentro de su negocio y ellos son los que eligen que necesitan al momento de realizar un pedido a la empresa; pero la empresa produce de manera anticipada a lo que los clientes van a pedir y esto implica a que los modelos que producen y no son comprados por los clientes sean almacenados a espera de que en algún momento los mismo sean vendidos manteniendo tanto los productos como el costo que estos representan en una bodega, limitando así la inversión en materiales para continuar la producción y a su vez esto también representa un problema económico tanto para la empresa como para sus colaboradores.

**Investigación Descriptiva.-** Nos ayuda a conocer como está la empresa y saber que hacer según los recursos que cuenta para una posible aplicación en el futuro.

**Investigación Correlacional.-** Se aplicara la investigación correlacional porque se ayudara a medir la relación entre la variable independiente que es el Desarrollo Organizacional con la variable dependiente que es el Sistema de Producción.

Investigación Explicativa. Nos permitirá desarrollar la investigación para realizar una correcta descripción de las causas y los efectos que está perjudicando a la empresa.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Tamaño de la muestra

Tabla 1: Población y muestra

Empleados del área de producción	15
Clientes externos	90
Proveedores	11
<b>Total</b>	<b>116</b>

**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

**Dónde:**

**n=** Tamaño de la muestra

**Z=** Nivel de confiabilidad (1,96)

**p=** Probabilidad de ocurrencia (0.5)

**q=** Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

**N=** Población

**E=** Error de muestreo 0,05 (5%)

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(116)}{(116)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{111.4064}{(116)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 89.09660909$$

$$n = 89 \text{ Encuestas}$$

### 3.5 OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

<b>Hipótesis:</b> Una correcta aplicación del sistema de producción incide en el desarrollo organizacional de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.				
<b>Variable Independiente:</b> DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	
Es el esfuerzo que hace la organización mediante el fortalecimiento de las habilidades y destrezas para de esta manera incrementar la eficiencia y eficacia logrando el bienestar de la organización mediante la planificación e innovación en los procesos de la organización y mantener el crecimiento sostenible con la utilización de recursos y conocimientos aplicados en las ciencias de la conducta humana.	Recurso	Tiempo de producción	¿Cree usted que se debería implementar un límite de tiempo en la producción?	Encuesta
	Tiempo			
	Clima laboral	Alta dirección para la productividad	¿En calzado Marlo’s el jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren el clima laboral?	Encuesta
	Organización	Satisfacción	¿Considera que en Calzado Marlo’s existen acciones motivadoras para sus colaboradores?	Encuesta
	Productividad	Productividad de zapatos por hora hombre	¿Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo acelera la producción?	Encuesta
	Planificación	% de desperdicio de materiales	¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos optimizara recursos?	Encuesta
	Rentabilidad	Utilidad empresarial	¿Calzado Marlo’s le representa un crecimiento en su rentabilidad?	Encuesta

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable Independiente

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places

<b>Hipótesis:</b> Una correcta aplicación del sistema de producción incide en el desarrollo organizacional de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.					
<b>Variable Dependiente:</b> SISTEMA DE PRODUCCIÓN					
<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>		
El sistema de producción tienen la finalidad de atender las necesidades de los clientes y generar un beneficio económico para la empresa; de este modo conseguir la eficiencia de los procesos de producción y el control de la producción que se relaciona en si tanto con la calidad de los productos como con el costo de producción que se incurre	Producción	Unidades vendida por modelo	¿Qué modelos cree usted que tienen mayor demanda en el mercado actual?	Observación	
	Control de la producción	Control de procesos	¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo’s?	Encuesta	
	Procesos	Intermitente (bajo pedidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de producción continuo (sin interrupciones).</li> <li>✓ Sistema de producción por lote (la capacidad de materia prima).</li> </ul>	¿Cada cuántos minutos cree usted que debería haber un control de la producción?	Encuesta
				¿Cree usted que Calzado Marlo’s debería fabricar sus productos bajo pedido?	Encuesta

Cuadro 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places



### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar

PREGUNTAS	
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	La presente investigación se la realizara a: Clientes internos y externos
3. ¿Sobre qué aspectos?	Desarrollo Organizacional y el Sistema de Producción
4. ¿Quién?	Jimena Places
5. ¿Cuándo?	Marzo 2014– Julio 2014
6. ¿Lugar de la recolección de información?	Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
8. ¿Qué técnicas de recolección utilizara?	Encuesta
9. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se busca el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos.

Cuadro 3: Recolección de la información

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente

<b>Tipos de investigación</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Instrumentos de investigación</b>
1. Información Secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Tesis de grado Libros sobre Calidad del servicio al cliente Libros sobre Recuperación de cartera Libros sobre Administración. Libros sobre elaboración de tesis (Normas APA).
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1.1 Cuestionario

Cuadro 4: Técnicas e instrumentos de investigación

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Jimena Places

### 3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### **Codificación**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

#### **Codificación de la información**

Para tener una buena información se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los clientes internos y externos de la empresa “CALZADO MARLO’S” para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando solución adecuada al problema.

### **Tabulación de la información**

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procedió a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

### **Graficar**

Para esta presentación se utilizó:

Gráficos de barra o pastel.

### **Analizar**

Para proceder analizar los datos se realiza (Systems, 2012) o por medio de medidas de dispersión como la media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mejor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

### **Interpretación**

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis, de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para poder dar o llegar a la posible solución al problema objeto de estudio.

$$X^2 = \sum \frac{([O] - E)^2}{E}$$

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**ENCUESTAS**

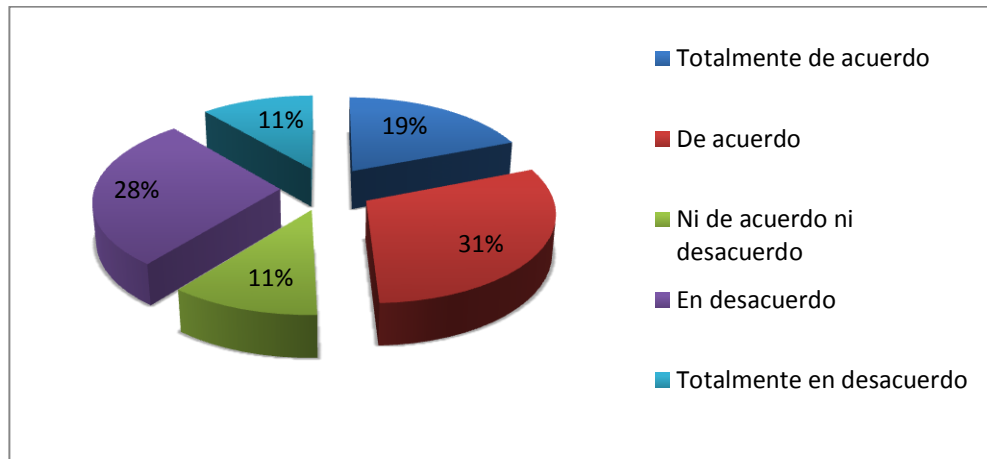
**PREGUNTA 1**

**¿Cree usted que se debería implementar un límite de tiempo en la producción?**

Tabla 2: Límite de tiempo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	19	19	19
	De acuerdo	27	31	31	50
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	11	11	61
	En desacuerdo	25	28	28	89
	Totalmente en desacuerdo	10	11	11	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Gráfico 7: Límite de tiempo



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a si se debería implementar un límite de tiempo en la producción las encuestas representan que de 89 personas encuestadas 17 (19%) están totalmente de acuerdo, 27 (30%) están de acuerdo, 10 (11%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25 (28%) están en desacuerdo, 10 (11%) están totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que el 61% de los encuestados creen que se debería implementar un límite de tiempo en la producción mientras que el 39% no creen que se debería implementar límite de tiempo en la producción.

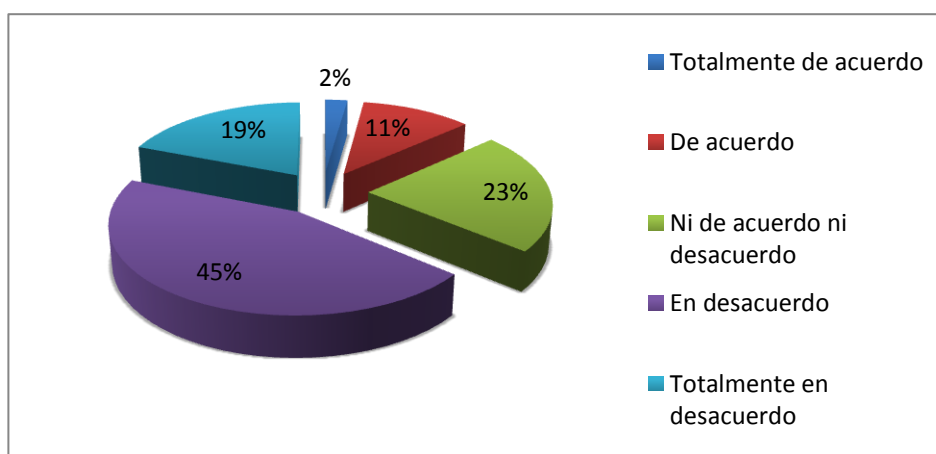
## PREGUNTA 2

2.- ¿Considera que en Calzado Marlo's existen acciones motivadoras para sus colaboradores?

Tabla 3: Acciones motivadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	2	2	2
	De acuerdo	10	11	11	13
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	22	22	36
	En desacuerdo	40	45	45	81
	Totalmente en desacuerdo	17	19	19	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 8: Acciones motivadoras



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### Análisis e interpretación

En cuanto a si existe acciones motivadoras para los empleados de la empresa las encuestas representan que de 89 personas encuestadas 2 (2%) están totalmente de acuerdo, 10 (11%) están de acuerdo, 20 (22%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 40 (45%) están en desacuerdo, 17 (19%) están totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que él según el 36% de los encuestados creen que si existe acciones motivadoras para los colaboradores y el 64% consideran que no.

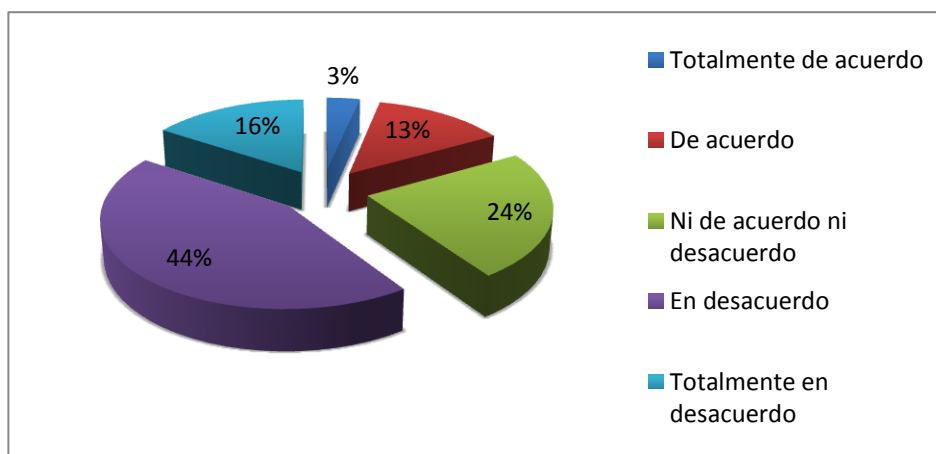
### PREGUNTA 3

3.- ¿En calzado Marlo's el jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren el clima laboral?

Tabla 4: Clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	3	3	3
	De acuerdo	12	13	13	17
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	21	24	24	40
	En desacuerdo	39	44	44	84
	Totalmente en desacuerdo	14	16	16	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 9: Clima laboral



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

#### Análisis e interpretación

Para determinar si el jefe se preocupa en que se aporte ideas para mejorar el clima laboral de la empresa de las 89 personas encuestadas el 3 (3%) están totalmente de acuerdo, 12 (13%) están de acuerdo, 21 (24%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 39 (44%) están en desacuerdo, 14 (16%) están totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que él según el 40% de los encuestados creen que el jefe si se preocupa por que se aporte ideas parta mejorar el clima laboral de la empresa y el 60% consideran que no.

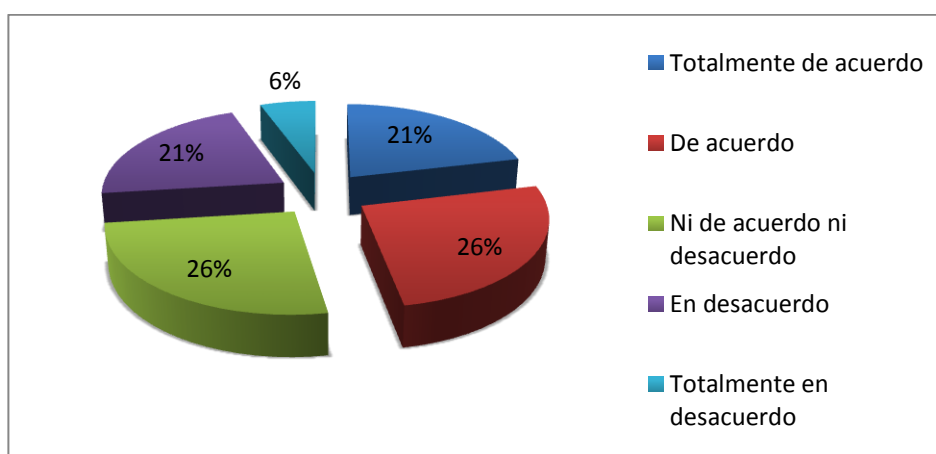
#### PREGUNTA 4

¿Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo acelera la producción?

Tabla 5: Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	19	21	21	21
	De acuerdo	23	26	26	47
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	23	26	26	73
	En desacuerdo	19	21	21	94
	Totalmente en desacuerdo	5	6	6	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 10: Trabajo en equipo



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

#### Análisis e interpretación

La frecuencia relacionada con el trabajo en equipo demuestra que de 89 personas encuestadas 19 (21%) están totalmente de acuerdo, 23 (26%) están de acuerdo, 23 (26%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 (21%) están en desacuerdo, 5 (6%) están totalmente en desacuerdo. Estos resultados representan que el 73% de los encuestados creen que el trabajo en equipo acelera la producción mientras que el 27% no creen que el trabajo en equipo acelere la producción.



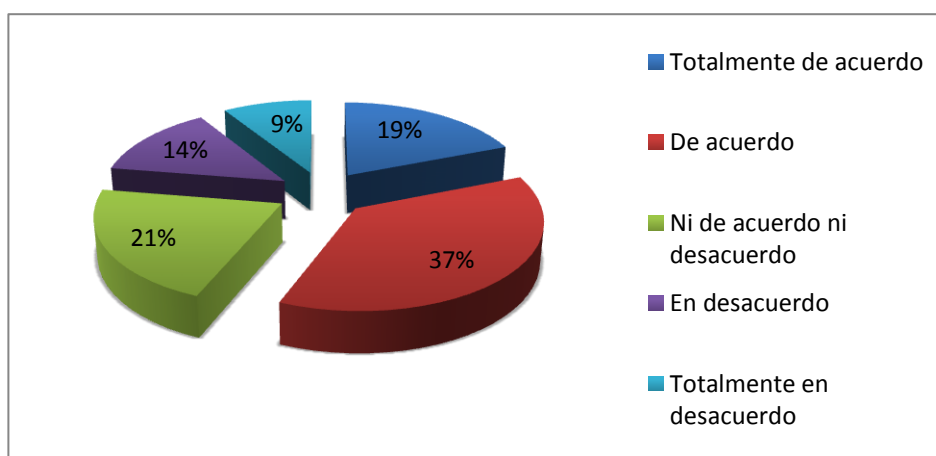
## PREGUNTA 5

**¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos?**

Tabla 6: Planificación de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	19	19	19
	De acuerdo	33	37	37	56
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	19	21	21	77
	En desacuerdo	12	14	14	91
	Totalmente en desacuerdo	8	9	9	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 11: Planificación de procesos



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### **Análisis e interpretación**

Sobre la planificación de procesos para la optimización de recursos las encuestas demuestran que de 89 personas encuestadas 17 (19%) están totalmente de acuerdo, 33 (37%) están de acuerdo, 19 (21%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 (14%) están en desacuerdo, 8 (9%) están totalmente en desacuerdo. Estos resultados representan que el 77% de los encuestados creen que se debería planificar los procesos de producción mientras que el 23% no creen que se debería planificar los procesos de producción.

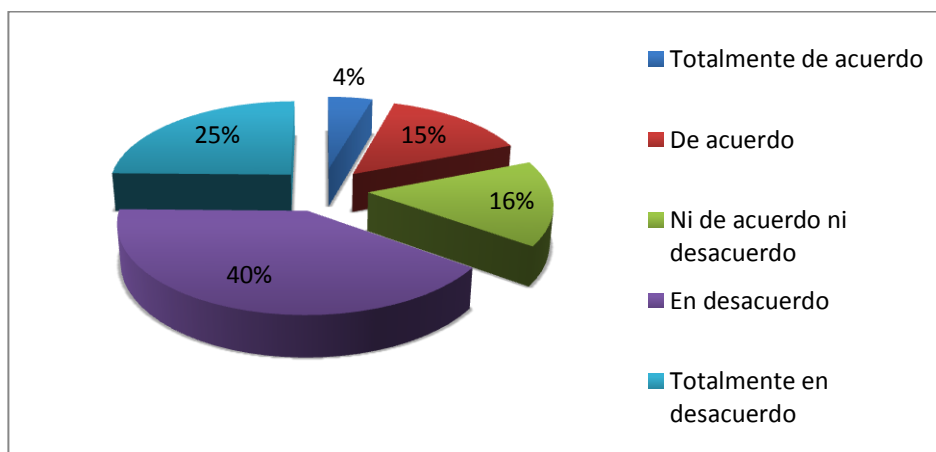
## PREGUNTA 6

### ¿Calzado Marlo's le representa un crecimiento en su rentabilidad?

Tabla 7: Crecimiento de rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	4	4	4	4
	De acuerdo	13	15	15	19
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	14	16	16	35
	En desacuerdo	36	40	40	75
	Totalmente en desacuerdo	22	25	25	100
	Total		89	100	100

Gráfico 12: Crecimiento de rentabilidad



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### Análisis e interpretación

De 89 personas encuestadas sobre el crecimiento en la rentabilidad 4 (4%) están totalmente de acuerdo, 13 (15%) están de acuerdo, 14 (16%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36 (40%) están en desacuerdo, 22 (25%) están totalmente en desacuerdo. Estos resultados representan que el 35 % de los encuestados creen que Calzado Marlo's les representa crecimiento en su rentabilidad mientras que el 65 % no creen que Calzado Marlo's les representa crecimiento en su rentabilidad.

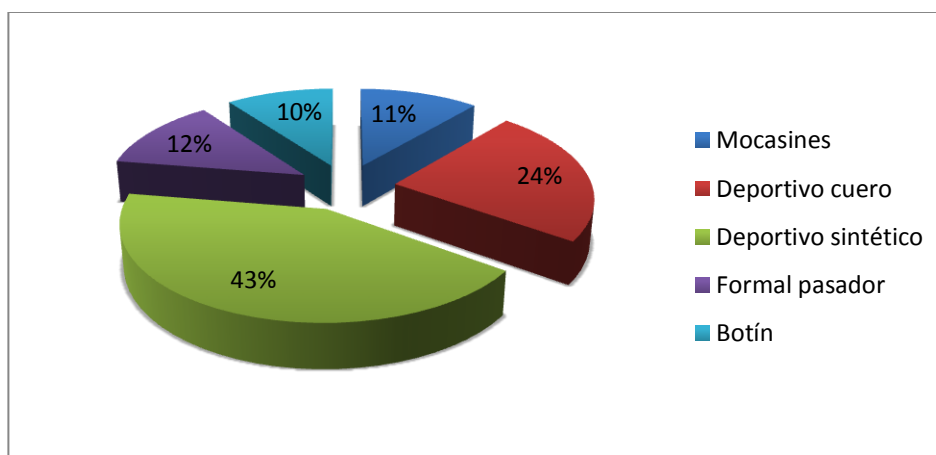
## PREGUNTA 7

¿Qué modelos cree usted que tienen mayor demanda en el mercado actual?

Tabla 8: Mayor demanda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mocasines	10	11	11	11
	Deportivo cuero	21	24	24	35
	Deportivo sintético	38	43	43	78
	Formal pasador	11	12	12	90
	Botín	9	10	10	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 13: Mayor demanda



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### Análisis e interpretación

Según personas encuestada sobre los modelos que tienen mayor demanda en el mercado se ha podido reportar que de 89 personas encuestadas 10 (11%) creen que tiene demanda los modelos Mocasines, 21 (24%) los deportivos de cuero, 38 (43%) los deportivos en sintético, 11 (12%) formal en pasador, 9 (10%) modelos en botines. Esto quiere decir que los modelos más demandados en el mercado actual son los deportivos en sintéticos después los deportivos en cuero en tercer lugar estarían los mocasines, como cuarto los formales de pasador esta baja se da ya que la juventud no utiliza para el

diario vivir y como último tenemos los botines no son muy demandado en el mercado actual.

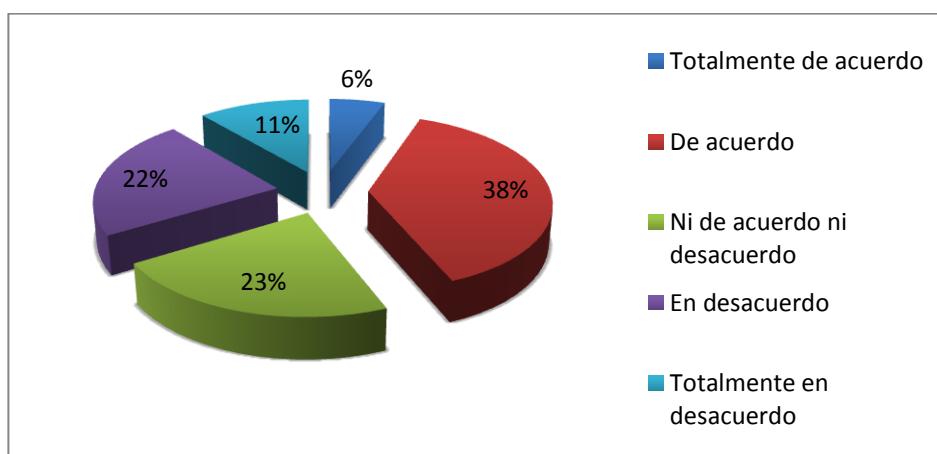
### PREGUNTA 8

¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's?

Tabla 9: Falta de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	6	6	6
	De acuerdo	34	38	38	44
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	23	23	67
	En desacuerdo	20	22	22	89
	Totalmente en desacuerdo	10	11	11,2	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 14: Falta de control



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### Análisis e interpretación

Podemos evaluar que de 89 personas encuestadas 5 (6%) están totalmente de acuerdo, 34 (38%) están de acuerdo, 20 (23%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20 (22%) están en desacuerdo, 10 (11%) están totalmente en desacuerdo sobre la falta de control en la producción. Estos resultados representan que el 67% de los encuestados creen que

en Calzado Marlo's hace falta control en producción mientras que el 33% no creen que Calzado Marlo's les hace falta control en producción.

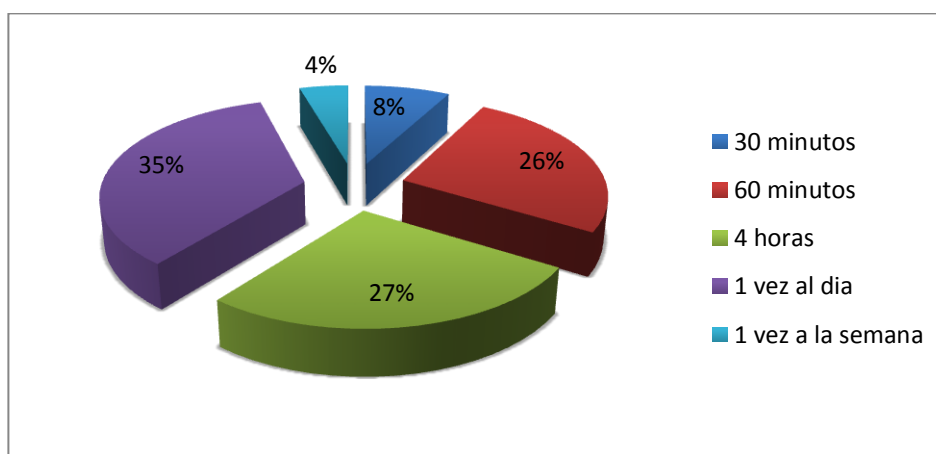
## PREGUNTA 9

**¿Cada cuánto tiempo cree usted que debería haber un control de la producción?**

Tabla 10: Tiempo en controlar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30 minutos	7	8	8	8
	60 minutos	23	26	26	34
	4 horas	24	27	27	61
	1 vez al día	31	35	35	96
	1 vez a la semana	4	4	4	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 15: Tiempo en controlar



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### Análisis e interpretación

Acerca del tiempo que se debe dedicar al control de la producción las frecuencias obtenidas en la encuesta de 89 personas encuestadas 7 (8%) creen que se debería controlar cada 30 minutos, 23 (26%) cada 60 minutos, 24 (27%) cada 4 horas, 31 (35%) 1 vez al día, 4 (4%) 1 vez a la semana. Esto quiere decir que el tiempo más adecuado para controlar la producción según las personas encuestadas con mayor porcentaje es 1 vez al día, luego tenemos que se debería controlar cada 4 horas la producción, en tercer

lugar nos representa cada 60 minutos, en cuarto nos refleja cada 30 minutos y como último resultado tenemos que se debería controlar 1 vez a la semana.

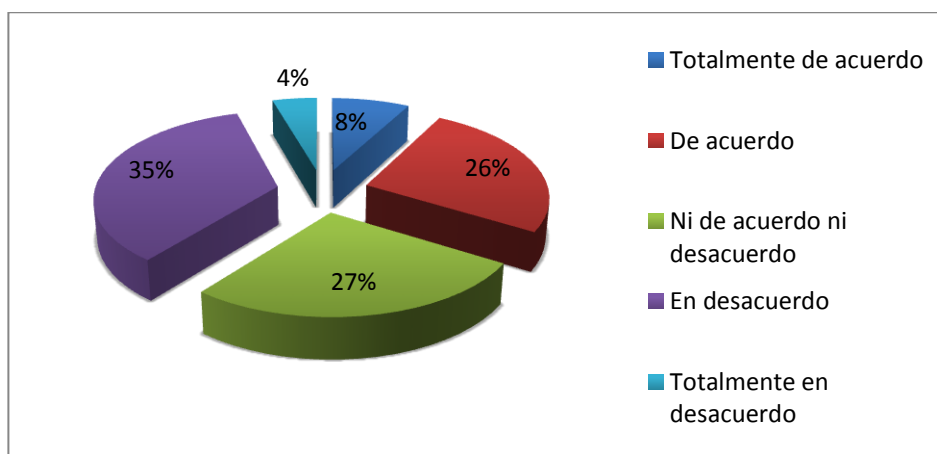
### PREGUNTA 10

¿Cree usted que Calzado Marlo's debería fabricar sus productos bajo pedido?

Tabla 11: Producción bajo pedido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	7	8	8	8
	De acuerdo	23	26	26	34
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	24	27	27	61
	En desacuerdo	31	35	35	96
	Totalmente en desacuerdo	4	4	4	100
	Total	89	100	100	

Gráfico 16: Producción bajo pedido



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### Análisis e interpretación

Para saber si debe realizar una producción bajo pedido en las encuestas hemos obtenido que de 89 personas encuestadas 7 (8%) estén totalmente de acuerdo, 23 (26%) están de acuerdo, 24 (27%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 31 (35%) están en desacuerdo, 4 (4%) están totalmente en desacuerdo. Estos resultados nos reflejan que el 61% de los encuestados creen que Calzado Marlo's debería producir bajo pedido,

mientras que el 39% no están de acuerdo con que Calzado Marlo's debería producir bajo pedido.

#### **4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS**

En esta investigación para la verificación de la hipótesis es necesario trabajar con frecuencias observadas que se las obtiene de la encuesta aplicada en Calzado Marlo's, para la prueba se utiliza el Chi cuadrado que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a las frecuencias esperadas.

Como hipótesis de investigación tenemos:

Una correcta aplicación del sistema de producción incide en el desarrollo organizacional de la empresa "CALZADO MARLO'S" de la ciudad de Ambato.

#### **4.3 ANALISIS DE CHI CUADRADO**

##### **Planteo de la hipótesis**

##### **A.- Modelo lógico**

Ho: Una correcta aplicación del sistema de producción no incide en el desarrollo organizacional de la empresa "CALZADO MARLO'S" de la ciudad de Ambato.

Hi: Una correcta aplicación del sistema de producción incide en el desarrollo organizacional de la empresa "CALZADO MARLO'S" de la ciudad de Ambato.

##### **B.- Modelo matemático**

Ho:  $O=E$

H1:  $O \neq E$

##### **C.- Modelo estadístico**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$X^2$ = Chi cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Para la verificación de la hipótesis se tomaron dos preguntas de la encuesta, una pregunta de la variable independiente y la otra de la variable dependiente.

### PREGUNTA 5

**¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos?**

Tabla 12: Cruce de preguntas - Pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	19,1	19,1	19,1
	De acuerdo	33	37,1	37,1	56,2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	19	21,3	21,3	77,5
	En desacuerdo	12	13,5	13,5	91,0
	Totalmente en desacuerdo	8	9,0	9,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

### PREGUNTA 8

**¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's?**

Tabla 13: Cruce de preguntas - Pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	34	38,2	38,2	43,8
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	22,5	22,5	66,3
	En desacuerdo	20	22,5	22,5	88,8
	Totalmente en desacuerdo	10	11,2	11,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

### Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $gl = 4$

Tabla 14: Grados de libertad

$$gl=(c-1) (f-1)$$



$$gl=(3-1) (3-1)$$

$$gl= (2) (2)$$

$$gl= 4$$

El nivel de significancia es de 0.05 para esta investigación que es igual a 9.488 de acuerdo a la tabla consultada para grado de libertad 4.

### Frecuencia observada

Tabla 15: Frecuencia Observada

¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos?

¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's?

ESCALA	Siempre	A veces	Casi nunca	Total
Siempre	26	8	3	37
A veces	10	7	4	21
Casi nunca	13	4	14	31
TOTAL	49	19	21	89

**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

### Frecuencia esperada

Tabla 16: Frecuencia Esperada

¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos?

¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's?

Aspectos	siempre	A veces	Casi nunca	Total
Siempre	20,36	7,9	8,7	36,96
A veces	11,6	4,5	5,0	21,1
Casi nunca	17,0	6,6	7,3	30,9
TOTAL	49,0	19,0	21,0	89,0

**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

## Cálculo del Chi Cuadrado

Tabla 17: Cálculo del Chi cuadrado

CHICUADRADO				
OBSERVADOS	ESPERADOS	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> / E
26	20,36	5,64	31,8096	1,5624
10	11,60	-1,60	2,56	0,2207
13	17,00	-4,00	16	0,9412
8	7,9	0,10	0,01	0,0013
7	4,5	2,50	6,25	1,3889
4	6,6	-2,60	6,76	1,0242
3	8,7	-5,70	32,49	3,7345
4	5,0	-1,00	1	0,2000
14	7,3	6,70	44,89	6,1493
			X <sup>2</sup> =	15,2224

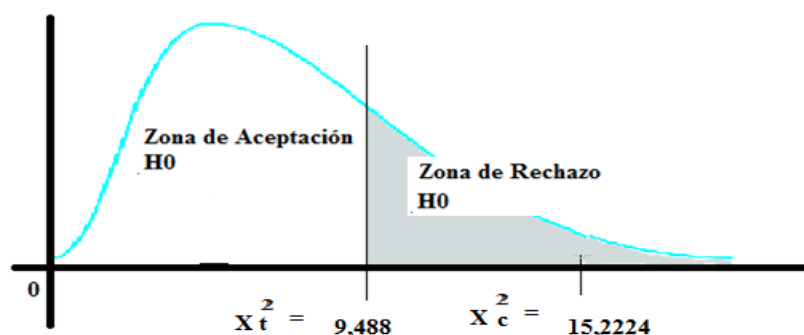
**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

### 4.4 DECISIÓN FINAL

Después de calcular  $X^2$  obtuvimos un resultado mayor que el de la tabla investigada con esto tomamos la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que es la siguiente: Una correcta aplicación del sistema de producción incide en el desarrollo organizacional de la empresa "CALZADO MARLO'S" de la ciudad de Ambato.

Gráfico 17: Decisión Chi cuadrado



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de haber obtenido los resultados por medio de la investigación he llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ En el trabajo de investigación de Calzado Marlo's se llegó a la conclusión que el inadecuado desarrollo organizacional está trayéndoles inconvenientes en la productividad y eficiencia de la empresa así como en la satisfacción del cliente, debido a la baja moral de los colaboradores.
- ❖ Según la investigación Calzado Marlo's no cuenta con mejoras en los procesos por el pensamiento equivocado de su propietario y el temor al cambio dentro de su empresa y gracias a la investigación está abriendo su pensamiento al ver que otras empresas están creciendo en el mercado.
- ❖ Se concluye que Calzado Marlo's no debería tener demasiado inventario porque esto es un gasto y la inversión está estancada y lo que la empresa necesita es que cote esa inversión para obtener ganancias.
- ❖ Gracias a la investigación se concluye que Calzado Marlo's debería establecer un método de producción que le ayude a no llenarse de inventarios y eliminar los despilfarros.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Después del análisis y conclusiones de los resultados de la encuesta de esta investigación se procederá a dar las siguientes recomendaciones:

- ❖ Se recomienda que Calzado Marlo's aplique técnicas de Desarrollo Organizacional que le ayude a resolver problemas de toda la Organización para con ello llegar a las metas propuestas por la empresa.
- ❖ Se recomienda que en Calzado Marlo's se debería implantar mejoras continuas para que no se quede estancado solo con una forma de producción o solo un tipo de calzado se debe buscar cambios en los modelos, colores y el diseño.
- ❖ Se recomienda aplicar herramientas para no llenarse de inventarios que busque la rotación de inventarios buscando proveedores que entregan la mercadería el momento que se necesite para no llenarse en la empresa sino solo tener lo necesario.
- ❖ Se recomienda que Calzado Marlo's debe implementar un método de producción que les permita producir lo que se necesita cuando se necesita y en la cantidad necesitada; ni más ni menos de las cantidades que el mercado está demandando.

## **CAPITULO VI PROPUESTA**

### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Elaborar un plan de procesos de producción para mejorar el control de la producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

**Institución ejecutora:** Calzado Marlo’s

**Beneficiarios:** Empresa Calzado Marlo’s  
Departamento de producción

**Ubicación:**

País: Ecuador

Zona: Centro del país

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Federico Páez y Víctor Hugo C#84

**Tiempo estimado para la ejecución:**

Inicio: Agosto 2014

Fin: Mayo 2015

**Equipo técnico responsable:**

**Investigadora:** Martha Jimena Places Coque

**Tutor:** Ing. Ramiro Cepeda

**Costo** \$1200.00

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La empresa “CALZADO MARLO’S” no cuenta con un plan de producción bajo pedido y esto representa un problema en la satisfacción del mercado actual y al ver esta necesidad la aplicación de un plan de producción bajo pedido es un gran aporte para la mejora de la imagen corporativa de la empresa y este plan propuesto deberá ser aplicado de manera inmediata en la empresa para así conseguir un mayor beneficio en la demanda actual del mercado.

Dentro de las principales razones por las cuales se busca implantar el plan de procesos de producción son:

El plan de producción es nulo por qué no se tiene un adecuado orden en la producción.

Para realizar un producto no tienen un cálculo exacto de insumos; esto provoca el desperdicio de materia prima, esto significa una pérdida para la empresa y aún más el incremento de precio en los productos terminados.

Las entregas de los pedidos no se hacen a tiempo, para el cliente el tiempo es muy importante.

Los recursos no son muy bien utilizados, no existe un debido control al momento de elaborar un producto.

Sostener e incrementar las ventas depende mucho de una adecuada planificación de producción.

Al aplicar el plan de producción obtendremos una empresa mejor organizada, creando un ambiente de trabajo armónico y cómodo tanto para el personal como para los propietarios de la empresa, motivando al personal a involucrarse de lleno en cada procedimiento a realizarse, concentrando la atención en el producto en procesos y ya no, en cómo solucionar posibles problemas de incomodidad o desorganización.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio tiene como finalidad “Elaborar un plan de procesos de producción para mejorar el control de la producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato” para mejorar los procesos de producción y por ende la situación empresarial en la que se encuentra la empresa y poder estar ubicada en un puesto competitivo dentro del mercado.

El motivo para elaborar esta propuesta luego de analizar los resultados obtenidos con la encuesta realizada en la empresa nos dio como resultado que la misma no cuenta con un plan de procesos de producción y al no contar con esto no puede ser más competitiva dentro del mercado en el que se comercializan los productos.

Con la elaboración de este plan de producción basado en el método Just in time se busca que la empresa mejore sus procesos de producción y a su vez que pueda ofrecer al cliente lo que verdaderamente necesita y no producir premeditando lo que el cliente va a comprar.

Este plan de producción le permitirá también a Calzado Marlo’s a controlar el stock tanto de inventarios como de productos terminados y así evitara la inversión en dinero tiempo y recursos que al volverse un stock se convertirán en un problema para la empresa y puede ocasionar la perdida de posesión en el mercado y también la insatisfacción del cliente al no poder cumplir con lo que ellos requieren; este plan también ayudara a que la empresa busque innovar dentro del mercado y a brindar un mejor crecimiento laboral a los colaboradores.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **General:**

Plantear método Just in time para mejorar la producción de la empresa “CALZADO MARLO’S” de la ciudad de Ambato.

### **Específicos:**

Mejorar el Desarrollo Organizacional.

Elaborar tablero Kanban.

Aplicar acciones correctivas y preventivas para identificar problemas.

Eliminar despilfarros.

### **6.5 Análisis de factibilidad**

Calzado Marlo's muestra gran factibilidad para realizar este plan de producción y mediante esto está también dispuesto a realizar cambios en sus procesos con la finalidad de obtener una producción que satisfaga al cliente realizando producciones por pedido y así evitar también para la empresa que los productos se queden en stock.

En el aspecto Económico Financiero se busca de reducción de costos y ahorro de tiempo en la elaboración de los productos y producir sólo lo que el cliente solicita evitando así la inversión de maquinaria, materiales y mano de obra en productos que solo van a ser embodegados.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **6.6.1. JUST IN TIME**

#### **6.6.1.1 Producción justo a tiempo**

Justo a tiempo significa producir lo que se necesita cuando se necesita y no más. Cualquier cantidad que exceda el mínimo requerido se considera un desperdicio, porque se invierte esfuerzo y material en algo que no es necesario en ese momento. Este enfoque contrasta con el almacenamiento de material adicional por si algo sale mal.

La producción justo a tiempo se aplica en la manufactura repetitiva, que es cuando se fabrica artículos iguales o similares uno tras otro. Esta producción no requiere de volúmenes muy altos y se puede aplicar en cualquier segmento repetitivo de un negocio, sin importar donde aparecen. En la producción justo a tiempo el tamaño del lote ideal es uno. Aunque las estaciones de trabajo pueden estar geográficamente dispersas los



japoneses minimizan el tiempo de tránsito y mantienen las cantidades en un nivel bajo, casi siempre una décima parte de la producción de un día. Incluso los proveedores hacen envíos varias veces al día con el fin de manejar lotes pequeños y mantener bajo el inventario. La meta es que todas las filas de espera en el inventario queden en cero, minimizando así la inversión en inventario y acortando los tiempos de entrega.

(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2010)

Según (Wikipedia, 2015) El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad.

Según (Empresarios, 2015) La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema.

El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad.

Una definición para describir el objetivo de partida de un sistema JIT podría ser: «Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».

#### **6.6.1.2 Beneficios del justo a tiempo**

- ❖ Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.
- ❖ Aumenta la rotación del inventario.
- ❖ Reduce las pérdidas de material.
- ❖ Mejora la productividad global.
- ❖ Bajan los costos financieros.

- ❖ Ahorro en los costos de producción.
- ❖ Menor espacio de almacenamiento.
- ❖ Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables.
- ❖ Racionalización en los costos de producción.
- ❖ Obtención de pocos desperdicios.
- ❖ Conocimiento eficaz de desviaciones.
- ❖ Toma de decisiones en el momento justo.
- ❖ Cada operación produce solo lo necesario para satisfacer la demanda.
- ❖ No existen procesos aleatorios ni desordenados.
- ❖ Los componentes que intervienen en la producción llegan en el momento de ser utilizados.

### 6.6.1.3 Objetivos JIT

El JIT tiene 4 objetivos esenciales:

- ❖ Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- ❖ Eliminar despilfarros.
- ❖ Buscar la simplicidad.
- ❖ Diseñar sistemas para identificar problemas.

### 6.6.1.4. Los 4 pilares del JIT

Gráfico 18: Pilares del JIT



**Fuente:** (Systems, 2012)

Estos principios forman una estructura alrededor de la cual podemos formular la aplicación del sistema JIT.

#### **6.6.1.4.1 Poner en evidencia los problemas fundamentales**

Para describir el primer objetivo de la filosofía JIT los japoneses utilizan la analogía del "río de las existencias".

El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco.

Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, en otras palabras, reducir el nivel de las existencias, descubre rocas, es decir, problemas.

Hasta hace poco, cuando estos problemas surgían en algunas empresas, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.

El concepto de eliminación del despilfarro conlleva dos aspectos fundamentales de la filosofía JIT:

El enfoque proactivo, que consiste en la búsqueda de problemas antes de que sus consecuencias se manifiesten espontáneamente. Dicho enfoque se refuerza mediante las iniciativas de mejora continua en todas las áreas del sistema productivo.

La desagregación del objetivo general de la filosofía JIT en objetivos que afectan a todos los aspectos de la producción, y que dan lugar a diversas formas de actuación recogidas en las técnicas de producción JIT.

## Rio de existencias

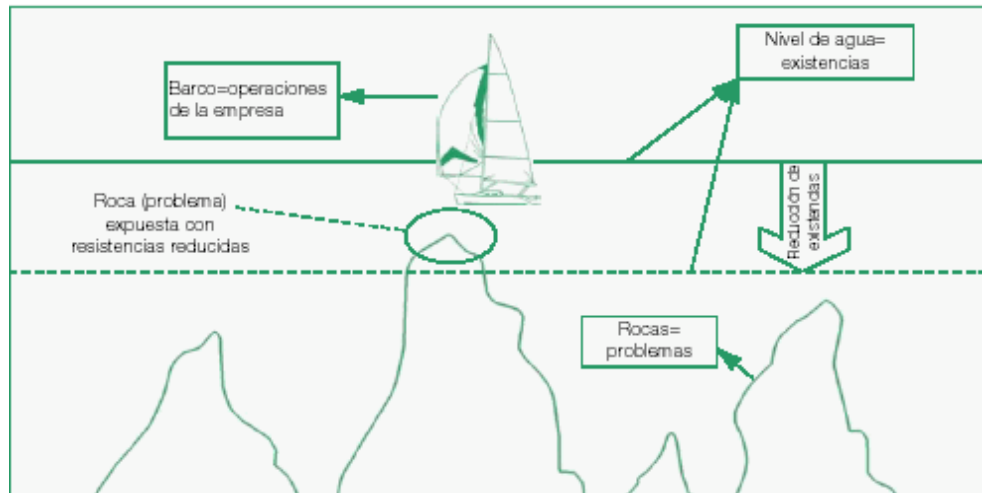


Gráfico 19: Río de existencias

**Fuente:** (Systems, 2012)

En la siguiente tabla se muestran algunos de los demás problemas y soluciones JIT.

## Problemas y soluciones JIT vs. Sistema Tradicional

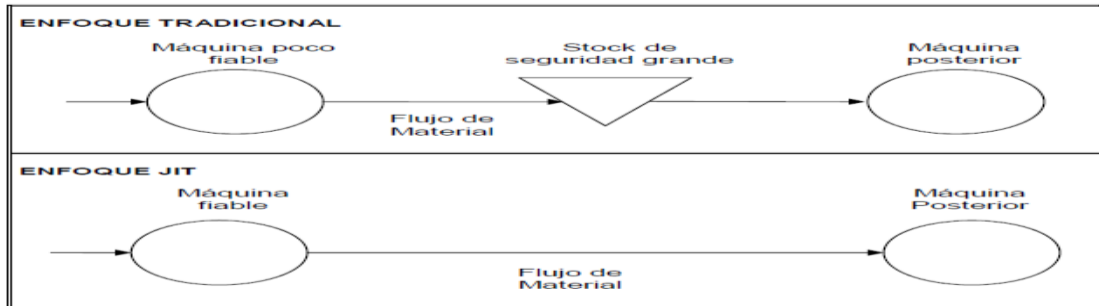
Gráfico 20: Problemas-Soluciones

PROBLEMA (ROCAS)	SOLUCIÓN TRADICIONAL	SOLUCIÓN JIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina poco fiable</li> <li>• Zonas con cuellos de botella</li> <li>• Tamaños de lote grandes</li> <li>• Plazos de fabricación largos</li> <li>• Calidad deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock de seguridad grande</li> <li>• Producción por lotes.</li> <li>• Sistema de empujar "Push"</li> <li>• Operarios especializados.</li> <li>• Control de calidad por muestreo.</li> <li>• Programación mejor y más compleja.</li> <li>• Almacenar.</li> <li>• Acelerar algunos pedidos en base a prioridades.</li> <li>• Aumentar los controles.</li> <li>• Alta distribución de planta.</li> <li>• Departamentalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cero inventarios.</li> <li>• Producción pieza a pieza.</li> <li>• Sistema de halar "Pull"</li> <li>• Mejorar la fiabilidad</li> <li>• Aumentar la capacidad y la polivalencia de los operarios y máquinas.</li> <li>• Control de calidad en la fuente.</li> <li>• Reducir el tiempo de Preparación.</li> <li>• Reducir esperas, etc., mediante sistema de Arrastre.</li> <li>• Mejorar los procesos y/o proveedores.</li> <li>• Baja distribución de planta.</li> <li>• Celdas de fabricación</li> </ul>

**Fuente:** (Systems, 2012)

## Enfoques respecto a máquinas poco fiables

Gráfico 21: Maquinas poco fiables



Fuente: (Systems, 2012)

### 6.6.1.4.2 Eliminar despilfarros

Eliminar despilfarros implica eliminar todas las actividades que no añaden valor al producto con lo que se reduce costos, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio al cliente.

En este caso el enfoque JIT consiste en:

- ❖ Hacerlo bien a la primera.
- ❖ El operario asume la responsabilidad de controlar, es decir, el operario trabaja en autocontrol.
- ❖ Garantizar el proceso mediante el control estadístico (SPC).
- ❖ Analizar y prevenir los riesgos potenciales que hay en un proceso.
- ❖ Reducir stocks al máximo.

### 6.6.1.4.3 En busca de la simplicidad

El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz.

El primer tramo del camino hacia la simplicidad cubre 2 zonas:

- ❖ Flujo de material

- ❖ Control de estas líneas de flujo

Un enfoque simple respecto al flujo de material es eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales. Otro es agrupar los productos en familias que se fabrican en una línea de flujo, con lo que se facilita la gestión en células de producción o "minifactorías".

La simplicidad del JIT también se aplica al manejo de estas líneas de flujo. Un ejemplo es el sistema Kanban, en el que se arrastra el trabajo.

#### **6.6.1.4.4 Establecer sistemas para identificar los problemas**

Con los sistemas de arrastre / Kanban se sacan los problemas a la luz. Otro ejemplo es el uso del control de calidad estadístico que ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial.

Si realmente queremos aplicar el JIT en serio tenemos que hacer 2 cosas:

- ❖ Establecer mecanismos para identificar los problemas
- ❖ Estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

#### **6.6.1.5 Implantación**

La implantación del JIT se puede dividir en cinco fases.

##### **Primera fase: ¿Cómo poner el sistema en marcha?**

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- ❖ Comprensión básica.
- ❖ Análisis de costo/beneficio.
- ❖ Compromiso.

- ❖ Decisión si/no para poner en práctica el JIT.
- ❖ Selección del equipo de proyecto para el JIT.
- ❖ Identificación de la planta piloto.

### **Segunda fase: Mentalización, clave del éxito**

Esta fase implica la educación de todo el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades.

Un programa de educación debe conseguir dos objetivos:

- ❖ Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del JIT y su aplicación en la industria.
- ❖ El programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía JIT en su propio trabajo.

No debemos confundir esta etapa de la educación con la formación. Educación significa ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

### **Tercera fase: Mejorar los procesos**

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios físicos del proceso de fabricación que mejorarán el flujo de trabajo.

Los cambios de proceso tienen tres formas principales:

- ❖ Reducir el tiempo de preparación de las máquinas.
- ❖ Mantenimiento preventivo.
- ❖ Cambiar a líneas de flujo.

El tiempo de preparación es el tiempo que se tarda en cambiar una máquina para que pueda procesar otro tipo de producto. Para mejorar estos tiempos se utilizan herramientas como el SMED (cambio rápido de producción). Un tiempo de preparación excesivo es perjudicial por dos razones principales.

En primer lugar, es un tiempo durante el cual la máquina no produce nada, de modo que los tiempos de preparación largos disminuyen el rendimiento de la máquina. En segundo lugar, cuanto más largo es, más grande tendería a ser el tamaño de lote, ya que, con un tiempo de preparación largo, no resulta económico producir lotes pequeños. Con los lotes grandes llegan los inconvenientes del alargamiento de los plazos de fabricación y aumento de los niveles de existencias.

A medida que disminuyen los niveles de existencias en una aplicación JIT, las máquinas poco fiables son cada vez más problemáticas. La reducción de los stocks de seguridad significa que si una máquina sufre una avería, les faltará material a las máquinas siguientes. Para evitar que esto suceda, la aplicación JIT deberá incluir un programa de mantenimiento preventivo para ayudar a garantizar una gran fiabilidad del proceso. Esto se puede conseguir delegando a los operarios la responsabilidad del mantenimiento rutinario.

El flujo de trabajo a través del sistema de fabricación puede mejorar sustituyendo la disposición más tradicional por líneas de flujo (normalmente en forma de U). De esta forma el trabajo puede fluir rápidamente de un proceso a otro, ya que son adyacentes, reduciéndose así considerablemente los plazos de fabricación.

#### **Cuarta fase: Mejoras en el control**

La forma en que se controle el sistema de fabricación determinará los resultados globales de la aplicación del JIT. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control de fabricación:

- ❖ Sistema tipo arrastre.
- ❖ Control local en vez de centralizado.



- ❖ Control estadístico del proceso.
- ❖ Calidad en el origen (autocontrol, programas de sugerencias, etc.).

### **Quinta fase: Relación cliente-proveedor**

Constituye la fase final de la aplicación del JIT. Hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar el proceso de fabricación. Para poder continuar el proceso de mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos.

Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fases 3 y 4, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del JIT con los proveedores y los clientes, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros). Con el JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

#### **6.6.1.6 Impacto económico del JIT**

El impacto económico del modelo justo a tiempo se puede analizar desde tres puntos de vista generales:

**El costo del producto.** La ventaja que ofrece la aplicación del JIT es tener especializada la producción por producto o por grupos de productos, así es más fácil imputarle los costos al producto.

**Mantenimiento del inventario.** Formas en que el JIT plantea las maneras de tener un mínimo inventario cumpliendo con las necesidades que la empresa requiere:

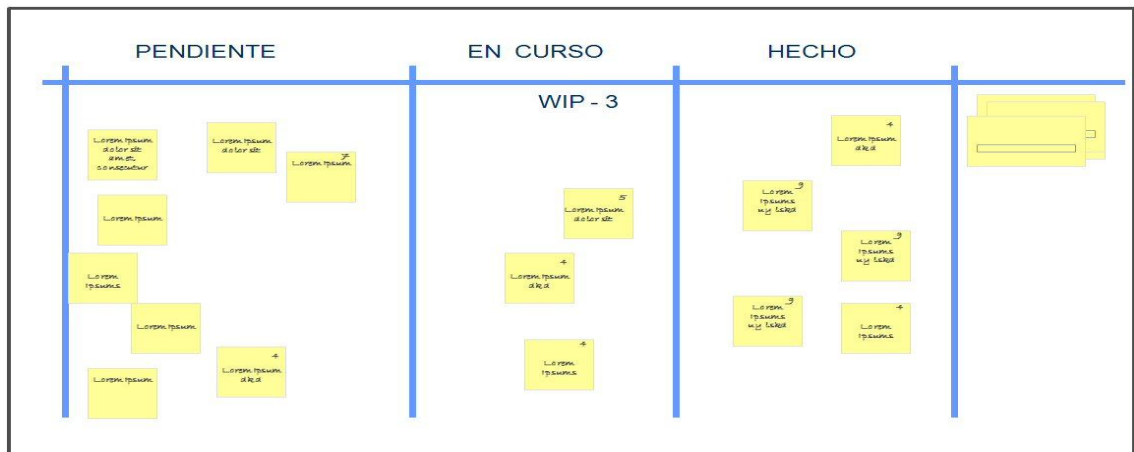
Negociar contratos de largo plazo con unos pocos proveedores locales.

- ❖ Seleccionar proveedores que estén lo más cercano posible a la planta de producción.
- ❖ Comprar a empresas que garanticen la calidad de las materias suministradas.

- ❖ Exigir cumplimiento en la entrega de materiales por parte de los vendedores.
- ❖ Buscar el mayor rendimiento en las transacciones empresariales.
- ❖ Minimizar el costo de manutención de las materia primas.
- ❖ Evitar al máximo el desperdicio.

### 6.6.1.7 Tablero Kanban

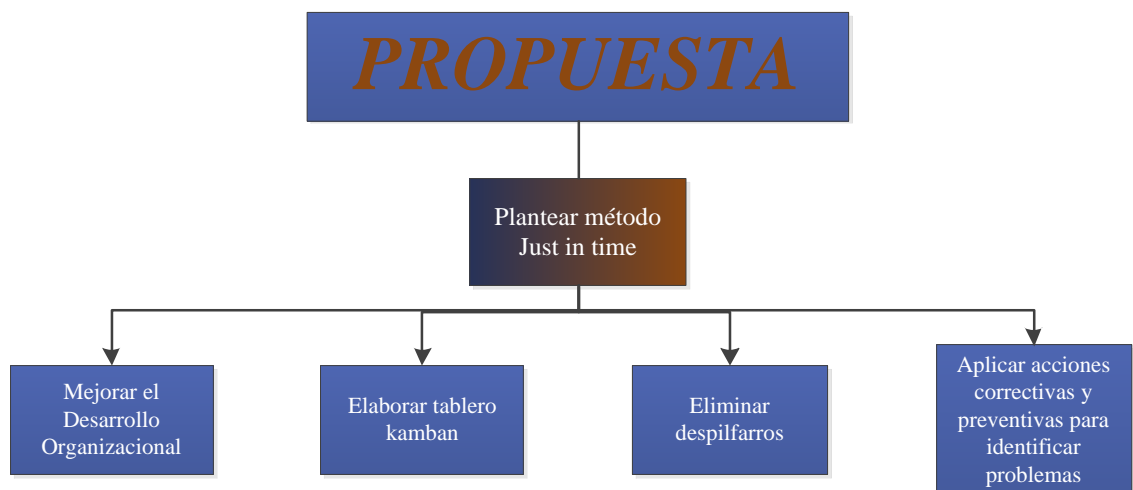
Gráfico 22: Tablero Kanban



Fuente: (Scrum Manager, 2012)

## 6.7. METODOLOGIA DEL MODELO DE OPERACIÓN

Gráfico 23: Propuesta



Fuente: (Systems, 2012) (Scrum Manager, 2012)

Elaborado por: Jimena Places

### **6.7.1 Mejorar el Desarrollo Organizacional**

En las empresas es de gran importancia crear técnicas de Desarrollo Organizacional que faciliten la coordinación de actividades y el control de acciones de todos sus colaboradores.

Las técnicas del DO pueden implicar capacitaciones, acondicionamiento de un mejor clima laboral, reconocimiento de logros, motivaciones que suban la moral de los colaboradores, trabajo en equipo y comunicación.

El DO de la empresa tendrá la perspectiva de buscar el mejoramiento tanto de la organización como de cada uno de los individuos que participan en ella mediante la aplicación de las técnicas que a continuación se detallan.

#### **6.7.1.1 Mejoramiento del Clima Laboral**

El Clima Organizacional es el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estos pueden afectar el desempeño de los trabajadores. El Clima Laboral es parte de la cultura Organizacional de las empresas y es variable como cada temperamento de las personas que intervienen dentro de la empresa

Después de que se efectúa la encuesta y en las preguntas realizadas acerca del clima laboral de la empresa con los resultados obtenidos, uno de los objetivos de la propuesta es corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Adquisición e instalación de una cafetera ya que es comprobado que el consumo de café por su alto contenido de energizantes, en muchos países a las personas les mantiene activos, también se debe dotar de un dispensador de agua fría para que los colaboradores se mantengan hidratados.



Empezar el día positivamente hará que el ambiente de trabajo sea acogedor y los colaboradores se sientan tranquilos y empiecen a trabajar con una buena actitud de esta manera toda la empresa tendrá una paz emocional durante su rutina de labores.

Agradecimiento al final de la semana por la colaboración y cumplimiento a cada uno de los colaboradores por ayudar a la empresa a cumplir con la producción esperada.

#### **6.7.1.2 Reconocimiento y logro de objetivos**

Para que el empleado se sienta comprometido con la empresa se debe aplicar el reconocimiento de logros tanto individuales como su trabajo en equipo; de esta forma se mantendrá motivado el éxito de manera continua y el empleado tendrá un mayor compromiso por mejorar su trabajo que le beneficiara tanto a él en lo personal como a la empresa

- Realizar reuniones en donde se exponga tanto los problemas como los logros de cada uno de los empleados.
- Mantener siempre la comunicación entre jefe y colaborador de manera abierta para establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Destinar metas tanto individuales y en equipo de trabajo determinadas por el jefe pero en donde se pueda mantener la opinión de cada uno de los empleados.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

- Si se detectan debilidades o fracasos dentro del sistema de producción se aplicara la capacitación necesaria tanto personal como en equipo a cada uno de los empleados dentro del área en las que se desempeñe.

### **6.7.1.3 Trabajo en equipo**

Se fortalecerá la cultura del trabajo en equipo para que de esta manera las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; para así evitar conflictos que entorpecen el desempeño de los colaboradores y retrasan la producción.

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o área, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás áreas para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

### **6.7.1.4 Motivación en el puesto**

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como grupal.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas.

- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

#### **6.7.1.5 Comunicación**

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

- Mantener una comunicación permanente con los empleados tanto individualmente como grupal para de esta manera poner en evidencia las necesidades de cada uno de los colaboradores dentro del are de trabajo.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

#### **6.7.2 Elaboración de tablero/tarjeta Kanban**

Es una manera distinta de administrar la producción en comparación a la manera tradicional que es a la que la empresa Calzado Marlo´s está sometida sin tener en cuenta

las necesidades y tiempos del mercado, y la mayor optimización de recursos desperdiciados.

- Funcionar como una orden de producción
- Mantener una tarjeta como indicador claro de lo que se va a producir

### **1. Procesos con mucho tiempo de retrasos y tareas acumuladas se solucionará según JIT con tablero Kanban:**

Se recomienda a Calzado Marlo's la elaboración de tarjetas Kanban en donde se registrara lo siguiente:

Indicara con mayor detalle la cantidad de pares de zapatos y los colores y detalles q deben contener y el tiempo en el que se van a producir. En el proceso de fabricación se necesita producir unos pares de zapatos de determinado colores, modelos, y tallas.

Automáticamente se toma una tarjeta Kanban del tarjetero que indique con mayor detalle lo que se va a producir.


Solo se fabrica lo indicado en la tarjeta La tarjeta deberá ir acompañada al material durante todo el proceso y después se lo devuelve al jefe de producción o supervisor para cuando finalice la producción. Luego el jefe de producción realiza un meticuloso control para ver si coincide lo producido con la tarjeta y verificar si todo está como se ordenó.

### **2. Ventajas del uso del método KANBAN.**

- 1.- Reducción de los niveles de inventario.
- 2.- Reducción de tiempos caídos.
- 3.- Flexibilidad en la calendarización de la producción y la producción en sí.
- 4.- El rompimiento de las barreras administrativas son archivadas por KANBAN.
- 5.- Trabajo en equipo, círculos de calidad (decisión del trabajador de detener la línea).
- 6.- Provee información rápida y precisa.

Gráfico 24: Tablero Kanban propuesta

**MODELO TARJETA KANBAN**  
**CALZADO MARLO'S**



Pedido N°: \_\_\_\_\_ Cliente: \_\_\_\_\_

Modelo: \_\_\_\_\_ Fecha pedido: \_\_\_\_\_

Cuero: \_\_\_\_\_ Color: \_\_\_\_\_ Fecha entrega: \_\_\_\_\_

Responsable de Producción: \_\_\_\_\_

Serie:

37	38	39	40	41	42

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fuente:** (Scrum Manager, 2012)

**Elaborado por:** Jimena Places

Calzado Marlo's no debe llenarse de stock innecesarios ya que estos con el tiempo podrían volverse obsoletos y todo esto sería perdida para la empresa por capital invertido en inventarios que no le hace bien a la empresa porque se podría utilizar esta inversión en materiales que se necesitan para la producción actual.

**3. Señalética deficiente se solucionará según JIT con Programa de señalización de la empresa:**

La empresa debe realizar un programa de señalización tanto de la empresa como en calidad de seguridad industrial para que los colaboradores como visitantes para que sepan cómo actuar en caso de evacuación por cualquier circunstancia como puede ser temblor, terremoto, incendio, inundaciones, etc.



### **6.7.3 Diseñar un sistema para identificar problemas**

Se plantea diseñar un sistema para identificar los problemas dentro de la empresa mediante la aplicación de Acciones correctivas y preventivas.

Este proceso define las responsabilidades y procesos para investigar las no conformidades con el sistema de producción que se está utilizando.

Está aplicado a todo el personal involucrado en cada uno de los procesos de producción para de esta manera determinar en qué punto y responsabilidad de la producción recae el problema y mediante esto aplicar las acciones correctivas y preventivas.

Para la aplicación de acciones correctivas y preventivas se tendrá q utilizar una tarjeta en donde quede registrado la inconformidad, el responsable.

#### **1. Definiciones**

**Acción correctiva:** Acción encaminada a eliminar la causa de una no conformidad real, para prevenir que esta pueda repetirse.

**Acción preventiva:** Acción encaminada a eliminar las causas potenciales de no conformidades, para prevenir la aparición de estas.

**Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

**Descripción del procedimiento:** Este procedimiento se llevara a cabo mediante la utilización de formularios de **NO CONFORMIDAD, ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA** los mismo que provendrán de diversas fuentes tales como:


- Reclamos de clientes
- No conformidades
- Errores de procesos

- Otros orígenes

El supervisor de la producción o a su vez quien este encargado del control de la calidad será el responsable de dar solución a cada uno de los problemas encontrados a través de este formulario y deberá estar pendiente de que cada error o inconformidad sea resuelto con la acciones correctivas y preventivas correspondientes.

Gráfico 25 : Formulario de acciones correctivas y preventivas

**MODELO TARJETA PARA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**



**No conformidad detectada:** \_\_\_\_\_

**Correctiva**  **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Preventiva**  **N°:** \_\_\_\_\_

Acción	Recursos	Responsable	Plazo	Verificación

**Responsable de la acción Correctiva/Preventiva:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Revisión y Aprobación** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fuente:**

**Elaboración:** Jimena Places

Para la aplicación de acciones correctivas y preventivas debemos comenzar también con abastecimiento de varias necesidades que tiene la empresa que son muy importantes para mejorar la organización y que se relaciona con la normalidad y eficiencia de cada uno de los procesos de producción y que están dentro del método Just in time propuesto para la misma tales como:

- Señalética
- Variedad de Proveedores
- Insatisfacciones de los clientes

## **2. Señalética deficiente se solucionará según JIT con Programa de señalización de la empresa:**

La empresa debe realizar un programa de señalización tanto de la empresa como en calidad de seguridad industrial para que los colaboradores como visitantes para que sepan cómo actuar en caso de evacuación por cualquier circunstancia como puede ser temblor, terremoto, incendio, inundaciones, etc.

## Letreros de Calzado Marlo's

Gráfico 26: Letreros Marlo's



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

## Señalética seguridad industrial

Gráfico 27: Señalética protección



Fuente: (Imagui, Imagui, 2015)

Gráfico 28: Señalética información



Fuente: (Imagui, Imagui, 2015)

### 3. Poca variedad de proveedores y sin compromiso se solucionará según JIT con Mejorando proveedores y analizando los más confiables:

Formas en que el JIT plantea las maneras de tener un mínimo inventario cumpliendo con las necesidades que la empresa requiere:

Negociar contratos de largo plazo con unos pocos proveedores locales.

- ❖ Seleccionar proveedores que estén lo más cercano posible a la planta de producción.
- ❖ Comprar a empresas que garanticen la calidad de las materias suministradas.
- ❖ Exigir cumplimiento en la entrega de materiales por parte de los vendedores.
- ❖ Buscar el mayor rendimiento en las transacciones empresariales.
- ❖ Minimizar el costo de manutención de las materia primas.
- ❖ Evitar al máximo el desperdicio.

Se plantea los siguientes puntos para analizar a los proveedores de Calzado Marlo's para que pueda elegir cuáles serán los proveedores con los que se podrá trabajar sin dificultades:

- ❖ Identificar la ubicación geográfica del proveedor.
- ❖ Identificar tipo de productos que ofrece.
- ❖ Identificar sus proveedores.
- ❖ Identificar los precios, disponibilidad, descuentos por volumen.
- ❖ Determinar las condiciones de crédito.
- ❖ Identificar la seguridad en la entrega de pedidos.
- ❖ Determinar los medios de distribución que utiliza.
- ❖ Identificar el tipo de clientes que atiende.
- ❖ Determinar las proyecciones del proveedor en el mercado

Es importante porque muchos proyectos tienen dependencia extrema de la calidad, cantidad, oportunidad de recepción y costo de los insumos.

Se deben estudiar alternativas de obtención de materias primas, costos, condiciones de compra, costos, sustitutos, precibilidad, necesidad de infraestructura especial para bodegaje, oportunidad y demora en la recepción, disponibilidad, seguridad en recepción, etc.

Las variables que afectan el desempeño financiero de la empresa tienen que ver con cuatro (4), submercados: el consumidor, proveedor, competencia y los canales de distribución.

El estudio de cada uno de ellos nos permitirá obtener información valiosa para la toma de decisiones respecto a la factibilidad del mercado.

En el proceso de posicionamiento de una empresa en un sector específico y en el proceso de búsqueda de una ventaja competitiva que le permita no sólo competir eficazmente, sino de forma sostenida, a través del análisis del sector, puede encontrar que se puede llegar a obtenerla a través de las relaciones con sus proveedores.

Constituye muchas veces un factor demasiado importante para determinar la viabilidad del proyecto, en casos en los que se dependa de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción, costo de los materiales. Existen casos en los cuáles además se depende totalmente de un proveedor caso del reciclaje, casos de proyectos que parten de procesos de producción de otras empresas, o los casos que dependen de la viabilidad de otros, como el caso de un aeropuerto, que depende además de su propia viabilidad, de rentabilidad de una aerolínea para operar en él.

En el estudio del mercado del proveedor se debe tener en cuenta todas las alternativas de consecución de materias primas, sus costos, condiciones de compra, sustitutos, perecibilidad, necesidad de infraestructura especial de bodegaje, oportunidad y demoras en la recepción, seguridad en la recepción, conocer las proyecciones de cada uno de ellos, etc.

#### **4. Cliente insatisfecho por producción de series 37 – 41 se solucionará según JIT con Producción bajo pedidos:**

Calzado Marlo's siempre produce series que podríamos llamarlas tradicionales del 37 – 41 que voy a detallar a continuación:

**37/2**

**38/3**

**39/3**

**40/2**

**41/2**

Y solo se vende de esta manera la docena (12 pares) 37/2 38/3 39/3 40/2 41/2 porque los propietarios siempre han tenido buena acogida con esta serie sea para mercados de la sierra o para la costa.

También la media (6 pares) una opción 37/1 38/2 39/1 40/1 41/1 otra opción 37/1 38/1 39/2 40/1 41/1.

Pero el mercado actual no está satisfecho con esta producción lo que le obliga a Calzado Marlo's a producir bajo pedido según las necesidades del cliente y de acuerdo al mercado donde se está ofertando el producto.

Calzado Marlo's debe tener ordenes de pedido para que allí coja los pedidos de los clientes y no se confunda al momento de la producción.

#### **6.7.4 Eliminar despilfarros con la aplicación de Mejoramiento Continuo**

##### **Mejoramiento Continuo**

##### **1. Conceptos:**

(Harrington, 2012), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

##### **¿Qué es un proceso?**

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio. Sistema. Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente. Proceso. Cualquier



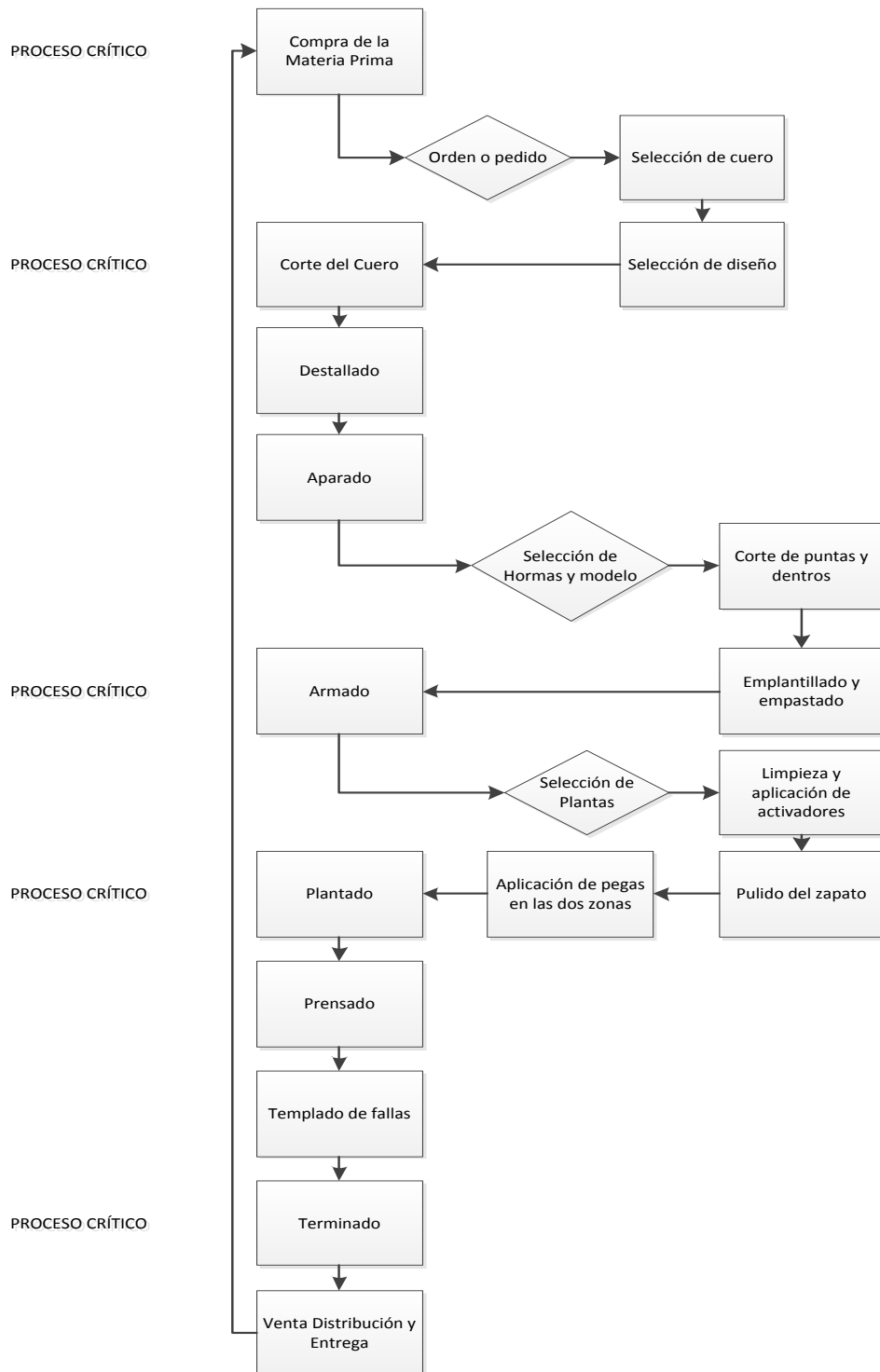
actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. Proceso de producción.

Cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaca (por ejemplo, fabricación de computadores, preparación de alimentos para el consumo masivo de los clientes, refinación de petróleo, transformación de hierro en acero). Esto no incluye los procesos de

## **2. Aplicación:**

Para aplicar el mejoramiento continuo dentro de Calzado Marlo's es necesario que se comience por elaborar un diagrama de procesos en donde se detalla la manera correcta a seguir de cada uno de los procesos sin dejar a un lado la secuencia que cada uno debe seguir evitando así saltarse de algún proceso que sea importante y que pueda llevar a la aparición de problemas posteriormente.

Gráfico 29: Diagrama de procesos Calzado Marlo's



**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El propietario conjuntamente con un colaborador al cual se le designara como supervisor de la producción ellos serán los encargados de administrar y del cumplimiento de la propuesta planteada, de los cuáles serán los responsables de cumplir y hacer cumplir cada una de las actividades que se han propuesto, para una mejor producción buscando satisfacer a los clientes.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro 5: Previsión de la propuesta

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Calzado Marlo's de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Para constatar que el proceso de producción se está llevando adecuadamente.
¿Para qué evaluar?	Saber si se está alcanzando los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	Las actividades a implantarse con el plan Just in time
¿Quién evalúa?	El propietario y el representante de la producción
¿Cuándo evaluar?	Se deberá evaluar durante y después de implantar la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Determinando causas y efectos que afectan en la producción después de la implantación del JIT.
¿Con qué evaluar?	Mediante tiempos de producción y entrega.

**Elaborado por:** Jimena Places

## 6.10 VERIFICACION DE EFECTIVIDAD DE LA PROPUESTA JUST IN TIME

Tabla 18: Producción tradicional 2014

<i>PRODUCCIÓN 2014</i>				
		PRODUCCIÓN	VENTA	STOCK
<b>PRIMER SEMESTRE</b>	ENERO	72	50	22
	FEBRERO	72	75	19
	MARZO	72	90	1
	ABRIL	72	70	3
	MAYO	72	68	10
	JUNIO	72	70	13
<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>	JULIO	72	81	4
	AGOSTO	72	72	4
	SEPTIEMBRE	72	72	8
	OCTUBRE	72	65	15
	NOVIEMBRE	72	75	12
	DICIEMBRE	72	76	8

**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

Tabla 19: Producción propuesta Just in time 2015

<i>PRODUCCIÓN 2015</i>				
		PRODUCCIÓN	VENTA	STOCK
<b>PRIMER SEMESTRE</b>	ENERO	72	58	14
	FEBRERO	72	85	1
	MARZO	72	73	0
	ABRIL	36	25	1
	MAYO	36	28	2
	JUNIO	36	30	3
<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>	JULIO	36	48	1
	AGOSTO	36	49	0
	SEPTIEMBRE			
	OCTUBRE			
	NOVIEMBRE			
	DICIEMBRE			

**Fuente:** Calzado Marlo's

**Elaborado por:** Jimena Places

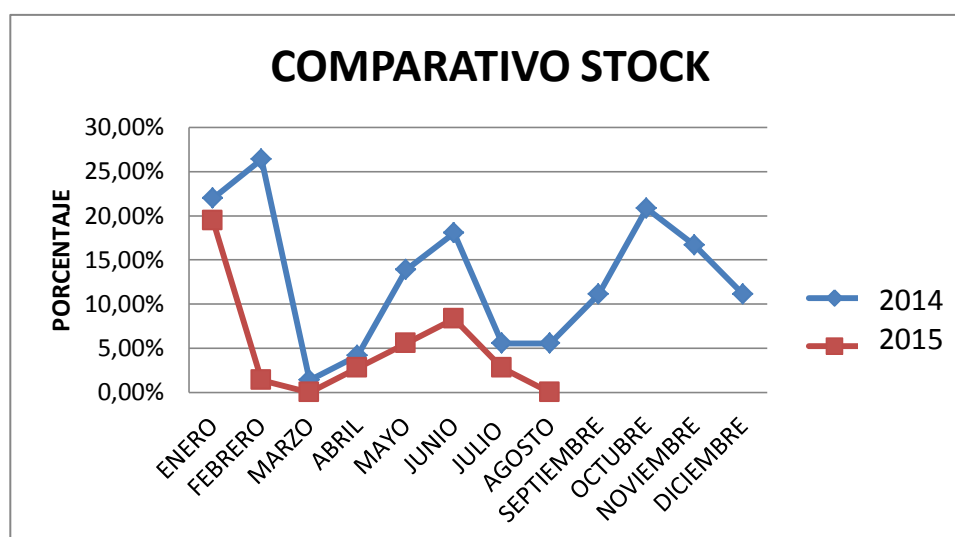
Tabla 20: Representación porcentual de efectividad de propuesta

STOCK 2014			STOCK 2015		
	STOCK 2014	STOCK 2014	STOCK 2015	STOCK 2015	
PRIMER SEMESTRE	ENERO	21,99%	22	19,44%	14
	FEBRERO	26,38%	19	1,39%	1
	MARZO	1,38%	1	0%	0
	ABRIL	4,16%	3	2,78%	1
	MAYO	13,89%	10	5,56%	2
	JUNIO	18,06%	13	8,33%	3
SEGUNDO SEMESTRE	JULIO	5,56%	4	2,78%	1
	AGOSTO	5,56%	4	0%	0
	SEPTIEMBRE	11,11%	8		
	OCTUBRE	20,83%	15		
	NOVIEMBRE	16,67%	12		
	DICIEMBRE	11,11%	8		

Fuente: Calzado Marlo's

Elaborado por: Jimena Places

Gráfico 30: Representación gráfica efectividad de la propuesta



Fuente: Calzado Marlo's

Elaborado por: Jimena Places

## 6.11 PRESUPUESTO

Tabla 21: Presupuestos

<b>Rubros de gastos</b>	<b>Valor</b>
Investigadora	200
Capacitador	200
Materiales	400
Tecnológicos	300
Varios	100
<b>Total</b>	<b>1200</b>

**Elaborado por:** Jimena Places

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

### Bibliografía

- Alobacha, E. (Marzo de 2012). *Repositorio Uta*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2010/535%20ING.pdf?sequence=1>
- Analuisa, C. R. (26 de 04 de 2013). *Repositorio Uta*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/3330?show=full>
- Bonilla, M. (Enero de 2014). *Repositorio UTA*. Obtenido de Repositorio UTA: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6585>
- Buffa, E. S. (2007). *Administración de Operaciones*. Mexico: Limusa.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2010). *Administración de Operaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Empresarios, C. G. (2015). *Confederación Granadina de Empresarios*. Obtenido de Confederación Granadina de Empresarios: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>
- Fogarty, D. W. (2006). *Organizacion De Los Sistemas De Producción Administrativos En Administración De Producción Y Operaciones*. Mexico: Mc Graw Hil.
- Imagui. (2015). *Imagui*. Obtenido de <http://www.imagui.com/a/senales-de-seguridad-industrial-ioebGbKd6>
- Ipinza, F. D. (2004). *Administración y dirección de la producción*. Mexico: Pearson Educación de la Colombia Ltda.
- Kotler, P. (s.f.).
- Mello, D. F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque integral*. Mexico: Editorial Limusa S.A.
- Negron, D. F. (2009). *Administración de Operaciones. Enfoque de procesos de negocios*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Neiro, G. (Marzo de 2012). *Repositorio Uta*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3682/51%20o.e..pdf?sequence=1>

- Pariante, J. L. (15 de 01 de 2014). *Teoría de las Organizaciones*. Obtenido de [http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo\\_organizacional.pdf](http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf)
- ROBBINS, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional Teoria y Practica*. Mexico: Editorial Pearson.
- Scrum Manager. (30 de 12 de 2012). *Scrum Manager Body of Knowledge*. Obtenido de Scrum Manager Body of Knowledge: [http://www.scrummanager.net/bok/index.php?title=File:Ejemplo\\_tablero\\_kanban\\_basico.jpg](http://www.scrummanager.net/bok/index.php?title=File:Ejemplo_tablero_kanban_basico.jpg)
- Systems, D. (s.f.). *Dynarax Systems*. Obtenido de <http://www.dynarax.es/descarga/36/es-Intro-Teoria-JIT.pdf>
- Toalombo, E. O. (Marzo de 2012). : “Modelo de Desarrollo Organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito”. Tungurahua, Ecuador.
- Toalombo, E. O. (2012). “*Modelo de Desarrollo Organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito*”. Ambato.
- Wikipedia. (Mayo de 2015). *Wikipedia*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_justo\\_a\\_tiempo](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo)



# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Encuesta**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA CON EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “CALZADO MARLO’S” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

**OBJETIVO:** Determinar de qué manera el Desarrollo Organizacional incide en el Sistema de Producción de la empresa “CALZADO MARLO’S”.

#### **INDICACIONES:**

Marque con una X la respuesta correcta.

#### **I. INFORMACION GENERAL**

LUGAR: Empresa “CALZADO MARLO’S”.

##### **1.- ¿Cree usted que se debería implementar un límite de tiempo en la producción?**

Totalmente de acuerdo	...
De acuerdo	...
Ni de acuerdo ni desacuerdo	...
En desacuerdo	...
Totalmente en desacuerdo	...

##### **2.- ¿Considera que en Calzado Marlo’s existen acciones motivadoras para sus colaboradores?**

Totalmente de acuerdo	...
De acuerdo	...
Ni de acuerdo ni desacuerdo	...
En desacuerdo	...
Totalmente en desacuerdo	...

**3.- ¿En calzado Marlo's el jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren el clima laboral?**

Totalmente de acuerdo ...  
De acuerdo ...  
Ni de acuerdo ni desacuerdo ...  
En desacuerdo ...  
Totalmente en desacuerdo ...

**4.- ¿Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo acelera la producción?**

Totalmente de acuerdo ...  
De acuerdo ...  
Ni de acuerdo ni desacuerdo ...  
En desacuerdo ...  
Totalmente en desacuerdo ...

**5.- ¿Considera usted que si la empresa planifica los procesos de producción optimizaran recursos?**

Totalmente de acuerdo ...  
De acuerdo ...  
Ni de acuerdo ni desacuerdo ...  
En desacuerdo ...  
Totalmente en desacuerdo ...

**6.- ¿Calzado Marlo's le representa un crecimiento en su rentabilidad?**

Totalmente de acuerdo ...  
De acuerdo ...  
Ni de acuerdo ni desacuerdo ...  
En desacuerdo ...  
Totalmente en desacuerdo ...

**7.- ¿Qué modelos cree usted que tienen mayor demanda en el mercado actual?**

Mocasines ...  
Deportivos cuero ...  
Deportivos sintético ...  
Formal pasador ...

Botín ...

**8.- ¿Cree usted que le hace falta control de producción en Calzado Marlo's?**

Totalmente de acuerdo ...

De acuerdo ...

Ni de acuerdo ni desacuerdo ...

En desacuerdo ...

Totalmente en desacuerdo ...

**9.- ¿Cada cuánto tiempo cree usted que debería haber un control de la producción?**

30 minutos ...

60 minutos ...

4 horas ...

1 vez al día ...

1 vez a la semana ...

**10.- ¿Cree usted que Calzado Marlo's debería fabricar sus productos bajo pedido?**

Totalmente de acuerdo ...

De acuerdo ...

Ni de acuerdo ni desacuerdo ...

En desacuerdo ...

Totalmente en desacuerdo ...

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

## ANEXO 2

### Valores críticos de Ji cuadrada

Grados de libertad, <i>gl</i>	Área de la cola derecha			
	0.10	0.05	0.02	0.01
1	2.706	3.841	5.412	6.635
2	4.605	5.991	7.824	9.210
3	6.251	7.815	9.837	11.345
4	7.779	9.488	11.668	13.277
5	9.236	11.070	13.388	15.086
6	10.645	12.592	15.033	16.812
7	12.017	14.067	16.622	18.475
8	13.362	15.507	18.168	20.090
9	14.684	16.919	19.679	21.666
10	15.987	18.307	21.161	23.209
11	17.275	19.675	22.618	24.725
12	18.549	21.026	24.054	26.217
13	19.812	22.362	25.472	27.688
14	21.064	23.685	26.873	29.141
15	22.307	24.996	28.259	30.578
16	23.542	26.296	29.633	32.000
17	24.769	27.587	30.995	33.409
18	25.989	28.869	32.346	34.805
19	27.204	30.144	33.687	36.191
20	28.412	31.410	35.020	37.566
21	29.615	32.671	36.343	38.932
22	30.813	33.924	37.659	40.289
23	32.007	35.172	38.968	41.638
24	33.196	36.415	40.270	42.980
25	34.382	37.652	41.566	44.314
26	35.563	38.885	42.856	45.642
27	36.741	40.113	44.140	46.963
28	37.916	41.337	45.419	48.278
29	39.087	42.557	46.693	49.588
30	40.256	43.773	47.962	50.892

(Lind, Marchal, & Wathen, 2012)

### **ANEXO 3**

#### **Fotografías**

#### **Nuevos modelos según necesidades de los clientes**



