



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: Silvia Elizabeth Bucheli Agama**

**TUTORA: Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Febrero 2018**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación “**La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua**” presentado por la señorita **Silvia Elizabeth Bucheli Agama**, para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de febrero del 2018



**Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**

**C.I. 0601351745**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Silvia Elizabeth Bucheli Agama**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, con excepción de las citas bibliográficas.



**Silvia Elizabeth Bucheli Agama**

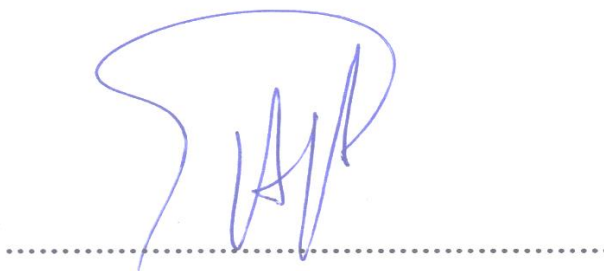
**C.I. 0503052318**

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

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.



**Ing. Edwin César Santamaría Díaz**  
**C.I. 1801609445**



**Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez**  
**C.I. 1802490548**

Ambato, 28 de febrero del 2018

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación 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 de investigación, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.



**Silvia Elizabeth Bucheli Agama**

**C.I. 0503052318**

## AGRADECIMIENTO

Agradecida primeramente con Dios por todas sus bendiciones, con la Universidad Técnica de Ambato, con mi Tutora Ing. Nora Santiago por la paciencia, por compartir sus conocimientos y guiarme en este proceso, con la empresa de textiles “Flower Jeans” por brindarme amablemente la información para la investigación, agradecida infinitamente con mi familia, mis hermanas, mi esposo, con mis amigos y amigas que también han puesto su apoyo para cumplir con esta anhelada meta.

Silvia Elizabeth Bucheli

Agama

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico por completo a mis padres, quienes han sido quienes se han esforzado para apoyarme en toda esta etapa y han sido la mayor motivación en todo momento de esta ardua tarea.

Silvia Elizabeth Bucheli Agama

## INDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>III</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>IV</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR .....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIV</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Objetivo general.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Objetivos específicos. ....</b>	<b>8</b>
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
Categorías Fundamentales .....	9
<b>3.1 Consultas bibliográficas .....</b>	<b>12</b>
La estructura organizacional .....	12
La Gestión Administrativa .....	18
Componentes de la gestión administrativa.....	21
Proceso Administrativo .....	21
<b>3.3 Principales investigaciones desarrolladas.....</b>	<b>29</b>
La industria textil .....	32
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Enfoque .....</b>	<b>38</b>



4.1.1 Enfoque cualitativo .....	38
4.1.2 Enfoque cuantitativo .....	38
<b>4.2 Modalidad básica de la investigación .....</b>	<b>38</b>
4.2.1 Investigación bibliográfica.....	38
4.2.2 Investigación de campo.....	38
<b>4.3 Tipos de investigación .....</b>	<b>39</b>
4.3.1 Investigación descriptiva.....	39
4.3.2 Investigación exploratoria.....	39
<b>4.4 Población y muestra .....</b>	<b>39</b>
4.4.1 Población.....	<b>39</b>
4.4.2 Muestra.....	<b>40</b>
Recolección de información.....	41
Selección de técnicas e instrumentos de investigación .....	42
Validación del instrumento de investigación .....	45
Procesamiento de datos .....	45
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>58</b>
<b>TEMA: .....</b>	<b>58</b>
<b>DATOS INFORMATIVOS:.....</b>	<b>58</b>
<b>Antecedentes de la Propuesta.....</b>	<b>59</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>59</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>60</b>
Objetivo general.....	60
Objetivos específicos .....	60
<b>Contenido de la propuesta.....</b>	<b>61</b>

misión, visión y valores y políticas empresariales .....	62
<b>Matriz FODA</b> .....	71
PERSONAL DE LA EMPRESA TEXTIL “FLOWER JEAN’S” .....	73
Organigrama Funcional.....	74
Organigrama Funcional.....	75
Organigrama Posicional .....	76
Referencias.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Matriz marco lógico .....	7
<b>Tabla 2:</b> La organización en los tres niveles organizacionales. ....	12
<b>Tabla 3:</b> Cifras de la industria textil 2016. ....	34
<b>Tabla 4:</b> Distribución de las empresas del sector textil por Provincias periodo enero 2015.....	35
<b>Tabla 5:</b> Índice de especialización de la fabricación de prendas de vestir por Cantones. ....	37
<b>Tabla 6:</b> Industrias Textiles.....	40
<b>Tabla 7:</b> Explicación de encuestas .....	42
<b>Tabla 8:</b> Atributos para las preguntas del cuestionario. ....	45
<b>Tabla 9:</b> Estructura definida .....	46
<b>Tabla 10:</b> Misión y visión.....	47
<b>Tabla 11:</b> Valores corporativos .....	48
<b>Tabla 12:</b> Funciones a realizar .....	49
<b>Tabla 13:</b> Manual de funciones .....	50
<b>Tabla 14:</b> Niveles jerárquicos.....	51
<b>Tabla 15:</b> Decisiones oportunas .....	52
<b>Tabla 16:</b> Aceptación de la autoridad.....	53
<b>Tabla 17:</b> La Gestión Administrativa .....	54
<b>Tabla 18:</b> La estructura organizacional. ....	55
<b>Tabla 19:</b> Matriz Axiológica .....	64
<b>Tabla 20:</b> Ponderación Matrices PCI – POAM.....	67
<b>Tabla 21:</b> Ponderación .....	68
<b>Tabla 22:</b> Ponderación.....	69
<b>Tabla 23:</b> Personal.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol de Problemas.....	3
<b>Gráfico 2:</b> Árbol de Objetivos.....	5
<b>Gráfico 3:</b> Variable Independiente .....	9
<b>Gráfico 4:</b> Constelación de variables .....	10
<b>Gráfico 5:</b> Constelación de variables .....	11
<b>Gráfico 6:</b> Modelo de evaluación de desempeño organizacional.....	14
<b>Gráfico 7:</b> Proceso Administrativo.....	21
<b>Gráfico 8:</b> Procesos de la Planeación .....	22
<b>Gráfico 9:</b> Enfoque del control organizacional.....	29
<b>Gráfico 10:</b> Exportaciones de Textiles .....	34
<b>Gráfico 11:</b> Organización y gestión empresarial.....	36
<b>Gráfico 12:</b> Estructura definida.....	46
<b>Gráfico 13:</b> Misión y visión .....	47
<b>Gráfico 14:</b> Valores corporativos.....	48
<b>Gráfico 15:</b> Funciones a realizar .....	49
<b>Gráfico 16:</b> Manual de funciones.....	50
<b>Gráfico 17:</b> : Niveles jerárquicos .....	51
<b>Gráfico 18:</b> : Decisiones oportunas.....	52
<b>Gráfico 19:</b> Aceptación de la autoridad .....	53
<b>Gráfico 20:</b> La Gestión Administrativa.....	54
<b>Gráfico 21:</b> La estructura organizacional.....	55
<b>Gráfico 22:</b> Contenido.....	61
<b>Gráfico 23:</b> Factores internos y externos .....	65
<b>Gráfico 24:</b> : Matriz FODA.....	70
<b>Gráfico 25:</b> Organigrama Estructural.....	74
<b>Gráfico 26:</b> Organigrama Funcional .....	75
<b>Gráfico 27:</b> Organigrama Posicional.....	76

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, concentran un gran número de empleados que trabajan para el desarrollo de las mismas, como es el caso de la empresa textil “Flower Jeans” que se encuentra ubicada en el Cantón Pelileo, ésta es una pequeña empresa que provee de telas al sector para la confección de Jeans, la misma que durante el tiempo que se ha mantenido en el mercado gracias a la acogida por parte de los clientes de la Provincia.

El presente trabajo de investigación se lo desarrolló en base a la carencia de una estructura organizacional y la participación de una adecuada gestión administrativa, dentro de las pequeñas empresas dedicadas a la actividad textil, que aporte al desarrollo organizacional y sirva de guía a los gerentes o dueños de las empresas hacia los objetivos que se pretende alcanzar el delimitado plazo en colaboración de las personas que laboran en las empresas.

Con los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas al personal que labora en las empresas textiles, se demuestra la carencia de un control en la administración y la necesidad de crear un modelo de estructura organizacional acorde a las necesidades que las empresas de éste importante sector tiene.

Por lo tanto, la propuesta de la investigación está direccionada en el diseño de una estructura organizacional que contribuya al manejo adecuado de todos los recursos que poseen éstas empresas. En especial a la empresa antes mencionada.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, INDUSTRIA TEXTIL.

## **ABSTRACT**

Textile companies in the province of Tungurahua concentrate a large number of employees who work for the development of the same, as is the case of the textile company "Flower Jeans" located in Canton Pelileo, this is a small company that supplies fabrics to the sector for the manufacture of jeans, the same as during the time it has been kept in the market thanks to the reception by the customers of the Province.

The present research work was developed based on the lack of an organizational structure and the participation of an adequate administrative management, within the small companies dedicated to the textile activity, that contributes to the organizational development and serves as a guide to the managers or owners of the companies towards the objectives that are intended to reach the delimited term in collaboration of the people who work in these companies.

The obtained results demonstrate the lack of a control in the administration and the need to create a model of organizational structure according to the needs that the companies of this important sector has.

Therefore, the research proposal is directed at the design of an organizational structure that contributes to the proper management of all the resources that these companies possess. Especially the company mentioned above.

**KEY WORDS:** INVESTIGATION, MANAGEMENT, ADMINISTRATION, STRUCTURES, TEXTILE INDUSTRY.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las empresas textiles desempeñan un papel fundamental en la economía de los países de Latinoamérica y Ecuador, debido a su incidencia en cuanto a la generación de empleo y a su crecimiento económico.

Históricamente, nuestro país ha sido textil por excelencia, y poco a poco se ha consolidado como una de las industrias manufactureras más importantes. (Basantes, González, & Bonilla, 2015). Las industrias textiles vienen siendo de mucha importancia dentro de la economía del Ecuador, en Tungurahua un gran porcentaje de industrias se encargan de generar empleo en esta actividad.

Según la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT), que cuenta con 127 afiliados, de estos 21 son confeccionistas de diversos géneros de vestido; se estima que, de este subtotal, solamente un 5% de empresas cuenta con 150 máquinas, un 10% de los afiliados tienen entre 50 y 100 máquinas, un 45% de empresas entre 20 y 50 máquinas y el restante 40% con menos de 20 máquinas. Según la misma fuente, el 33% de las empresas emplean el 100% de su capacidad instalada, el 67% utiliza el 75% de su capacidad instalada. (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011)

Con éstos antecedentes se puede definir el siguiente problema de investigación:

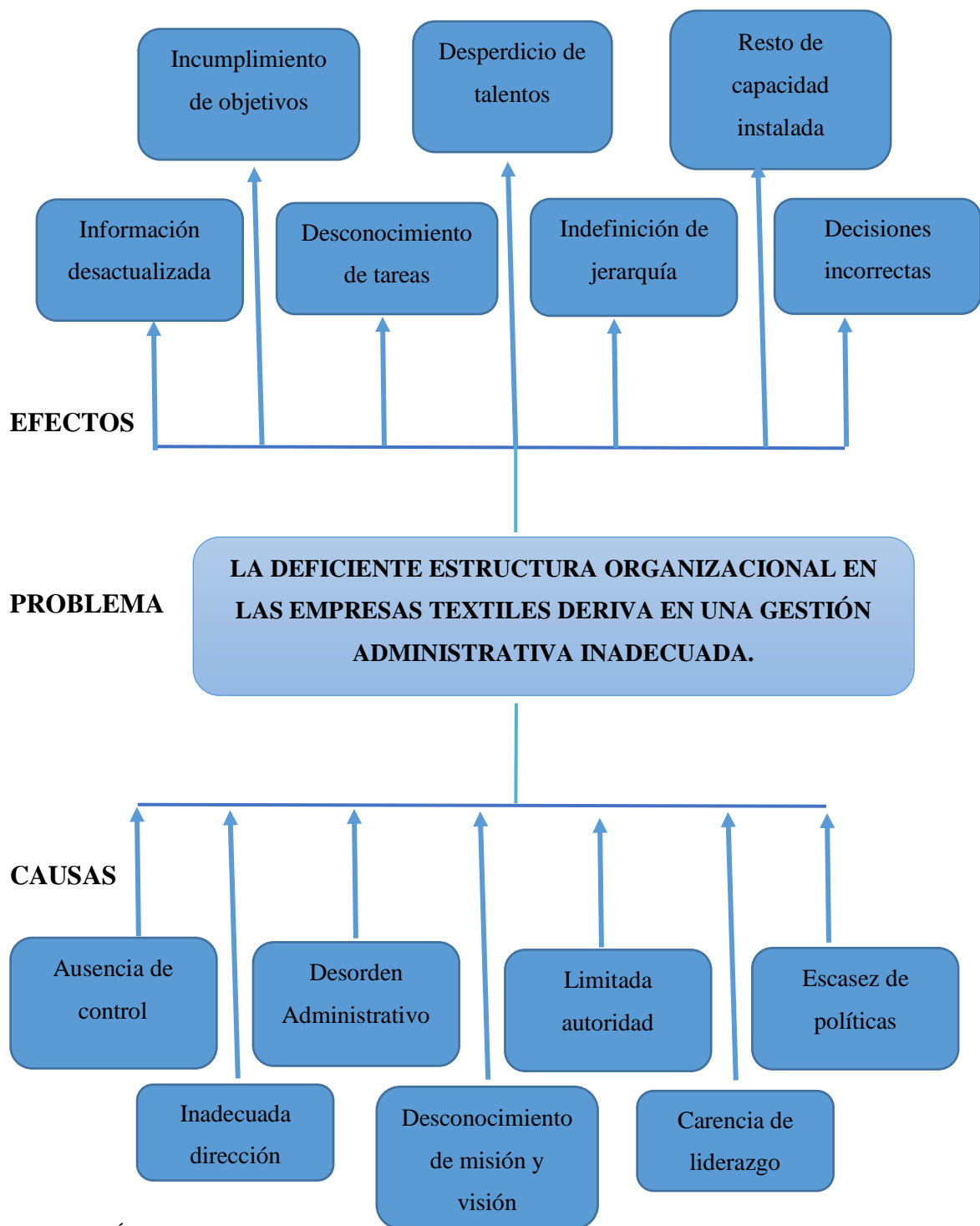
Las industrias existentes en el sector textil de la provincia de Tungurahua, cuando se constituyen carecen de un sistema de estructura, en donde se defina el tipo de dirección y control dentro de la misma y esto genera un desconocimiento de tareas y funciones por parte de los colaboradores de la organización, además al existir limitada autoridad el

desorden administrativo es evidente ya que la carente estructura orgánica en las empresas textiles deriva una gestión administrativa inadecuada y no se está dando uso al 100% de su capacidad instalada.

Se observa, cómo el empresario gestiona los procesos, en cuanto a la dirección de los empleados, dado que de cierta manera los gerentes o dueños de las empresas suelen preocuparse más por la generación de ingresos, crecimiento y participación de la empresa, y no tienen en cuenta que para lograr estos aspectos se necesita del apoyo, conocimiento y habilidades de sus empleados, pues ellos son los que realizan las actividades dentro de la organización. (Jaimes, 2015)

Esto incide en una adecuada gestión administrativa, que se encargue de llevar una estructura organizacional que haga más llevadera las labores y responsabilidades de quienes integran la organización.





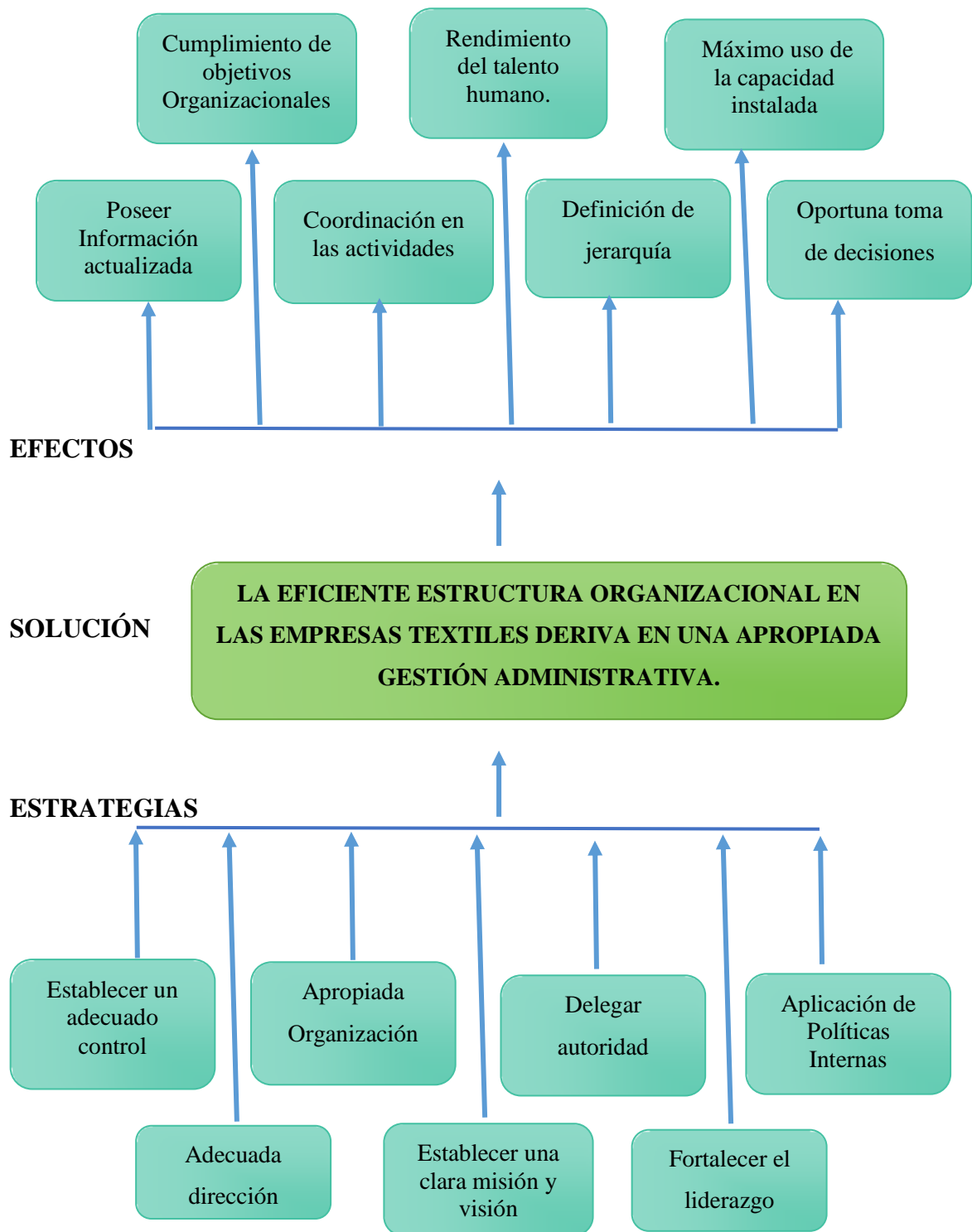
**Gráfico 1:** Árbol de Problemas  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli  
**Fuente:** Elaboración propia.

La limitada autoridad y su carencia de liderazgo no establece correctamente las políticas; el liderazgo, al igual que la estrategia, se basa en la acción y se enfoca en actuaciones y actividades que los líderes necesitan ejecutar para ofrecer un salto en la motivación y los resultados del negocio conducidos por gente. (Chan, 2014)

Al no existir un orden jerárquico bien establecido, no se reconoce quién lleva la responsabilidad de dirigir la organización, esto conlleva al desconocimiento de tareas que corresponde a cada área, y de esta manera se suscita un desperdicio del talento humano en la empresa.

El talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajo respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Entre las habilidades humanas que debe tener el empresario, es la facilidad de establecer relaciones interpersonales, por lo que se está dando relevancia a cómo las empresas, y sus líderes están gestionando sus recursos. (Posada, 2013). Por esta razón se recomienda que la dirección de la organización debe tener un conocimiento integral de las áreas de trabajo.



**Gráfico 2:** Árbol de Objetivos  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli  
**Fuente:** Elaboración propia.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional en donde se defina las características, actividades o tareas que se pretendan realizar, Ya que una estructura organizacional se concentra en la división de trabajo en número determinado de tareas, y en la coordinación de la misma para el logro de una misión organizacional. (Piñeros, Castro, Yolima, & Nova, 2014).

Esta estructura deberá estar vigilada por una gestión administrativa que se comprometa a establecer un adecuado control en los procesos dentro de la organización, además plantear las herramientas para dirigir y el desarrollo de éstas. (Flores S. , 2015). Para asegurar que las cosas vayan como se lo ha planificado, se debe monitorear el desempeño para comparar los resultados con las metas propuestas.

Bajo la dirección de un líder capaz de tener la suficiente autoridad con sus colaboradores, además que éste logre llevar una propicia coordinación de las actividades que corresponda a cada área o departamento de la institución, mediante la formulación ejecución y control. (Bolaño, Robaina, Pérez, & Arias, 2014)

Podemos decir, que una estructura organizacional bien definida contribuye a maximizar el desempeño de los colaboradores de las industrias textiles, y que éstas hagan el máximo uso de la capacidad instalada de la empresa.

Toda empresa debe disponer de una estructura perfectamente organizada con el fin de distribuir eficientemente sus recursos. Para ello, deberán fijarse distintos departamentos que formarán parte de la empresa, las personas que ocuparán cada uno de esos departamentos, como señala (Gálvez, Hernández, & Molina, 2016).

**Tabla 1:**Matriz marco lógico

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS		MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS
<b>FIN</b>				
Analizar el nivel de las estructuras y su gestión administrativa que actualmente existe en las industrias del sector textil.	Conocer las características de la estructura organizacional de las industrias textiles de la Provincia de Tungurahua en el año 2017.	Mediante trabajo de campo y encuestas dirigidas a las gerencias de las industrias textiles.	Factores que inciden en la gestión administrativa.	
<b>PROPÓSITO</b>				
Contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa existente actualmente en las industrias.	En el año 2017 proponer un modelo de estructura conforme a las necesidades internas.	A través de encuestas que proporcionen información sobre la gestión que se maneja en la organización.	Fortalecimiento de las estructuras organizacionales dentro de las organizaciones.	
<b>COMPONENTES</b>				
Generar la correcta formulación de la estructura organizacional.	En el año 2018 generar una correcta organización para que aporte a un eficiente desarrollo.	Con la aplicación de lineamientos que sean de referencia para llevar el control.	Talento humano capacitado en su área de trabajo.	
<b>ACTIVIDADES</b>				
Promover un modelo de estructura acorde a las necesidades de la industria.	Dar uso a los recursos existentes en las industrias.	Mediante un modelo organizacional, que identifique claramente las actividades, de cada área de trabajo.	Aporte al desarrollo organizacional de las industrias sector textil de la Provincia.	

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 Objetivo general**

- Analizar la situación de las estructuras organizacionales en la gestión administrativa que actualmente existe en las industrias del sector textil de la Provincia de Tungurahua.

### **2.2 Objetivos específicos.**

- Fundamentar teóricamente los conceptos del objeto de la investigación.
- Realizar un diagnóstico situacional de la estructura organizacional y la gestión administrativa de las industrias textiles de la Provincia de Tungurahua.
- Reforzar el modelo de estructura organizacional como guía para la gestión administrativa en la empresa “Flowers Jeans” del Cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua.

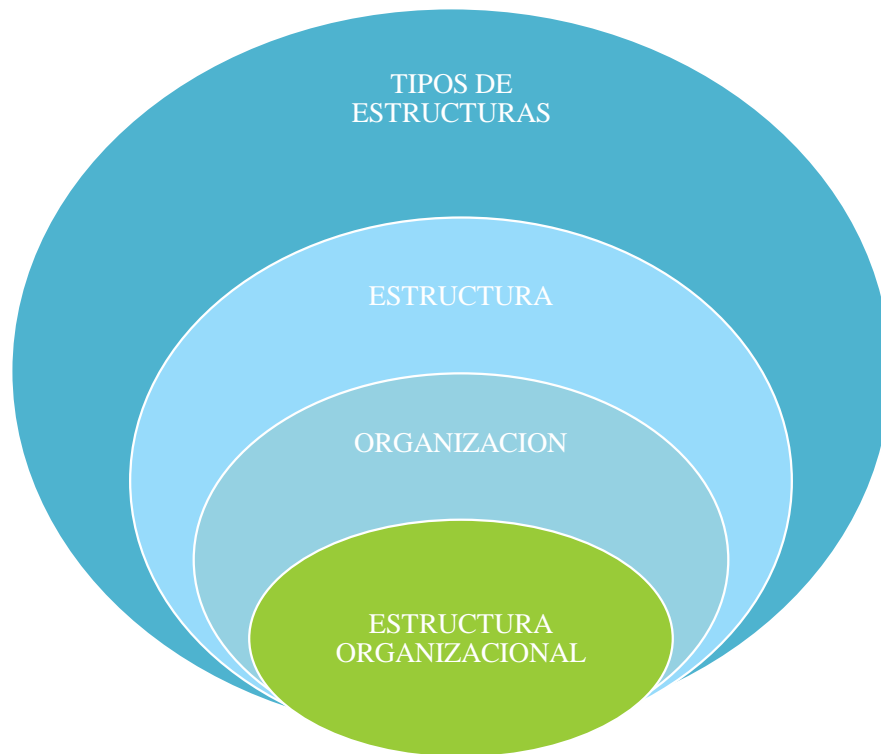
Después de haber realizado un breve diagnóstico se ha detectado que existen falencias dentro de las organizaciones dedicadas a la elaboración de textiles, ya que por su ligera confirmación de éstas empresas no se realiza una estructura que ubique correctamente a sus componentes y recursos, por lo que únicamente se visualizan en producir y obtener ganancias sin dar mayor importancia al área administrativa.

La investigación tiene como finalidad poner en claro el aporte de una estructura y una gestión adecuada se logrará determinar las necesidades de los empleados y la realidad contingente en la que se desenvuelven las industrias. Se buscan sus bases y con ello su estructura que permita el desarrollo para que puede proporcionar una adecuada organización.

El presente trabajo se justifica por el hecho de que se requiere una estructura organizacional que permita una verdadera gestión administrativa que lleve el control interno del personal y sus procesos. Dándole importancia a la planificación, organización, dirección y control de recursos, permitiendo que la empresa sea más competitiva dentro del sector textil.

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### Categorías Fundamentales



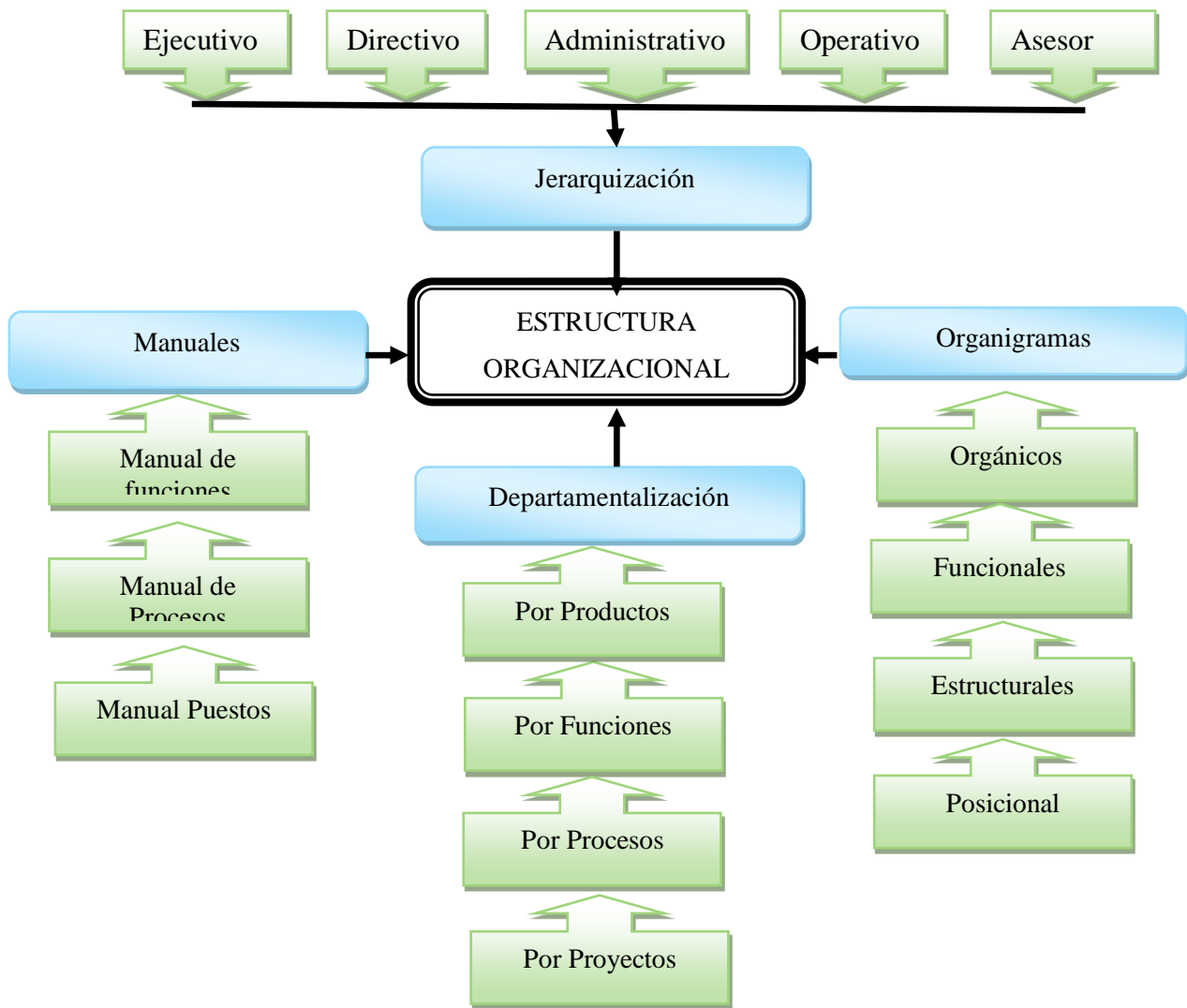
#### Variable Independiente

**Gráfico 3:** Variable Independiente

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

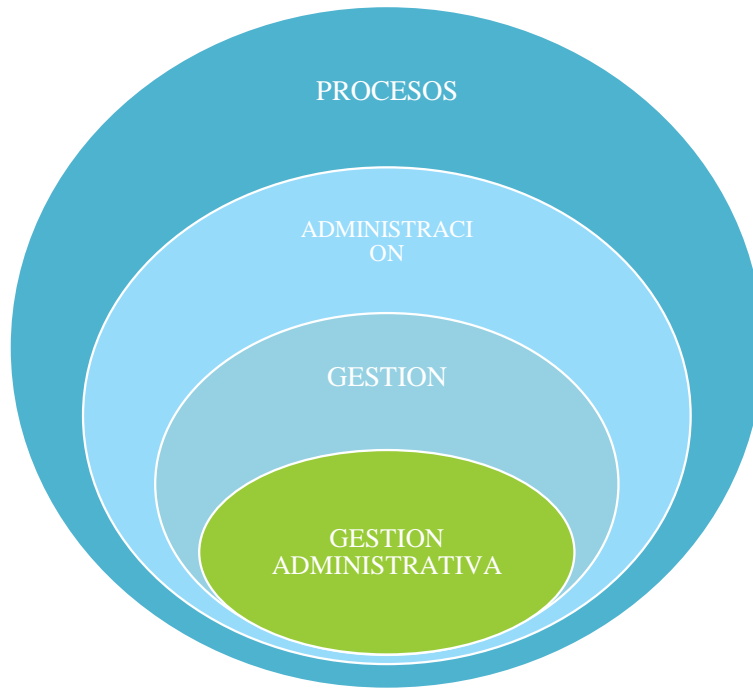
**Fuente:** Elaboración propia.

### Constelación de Variable Dependiente



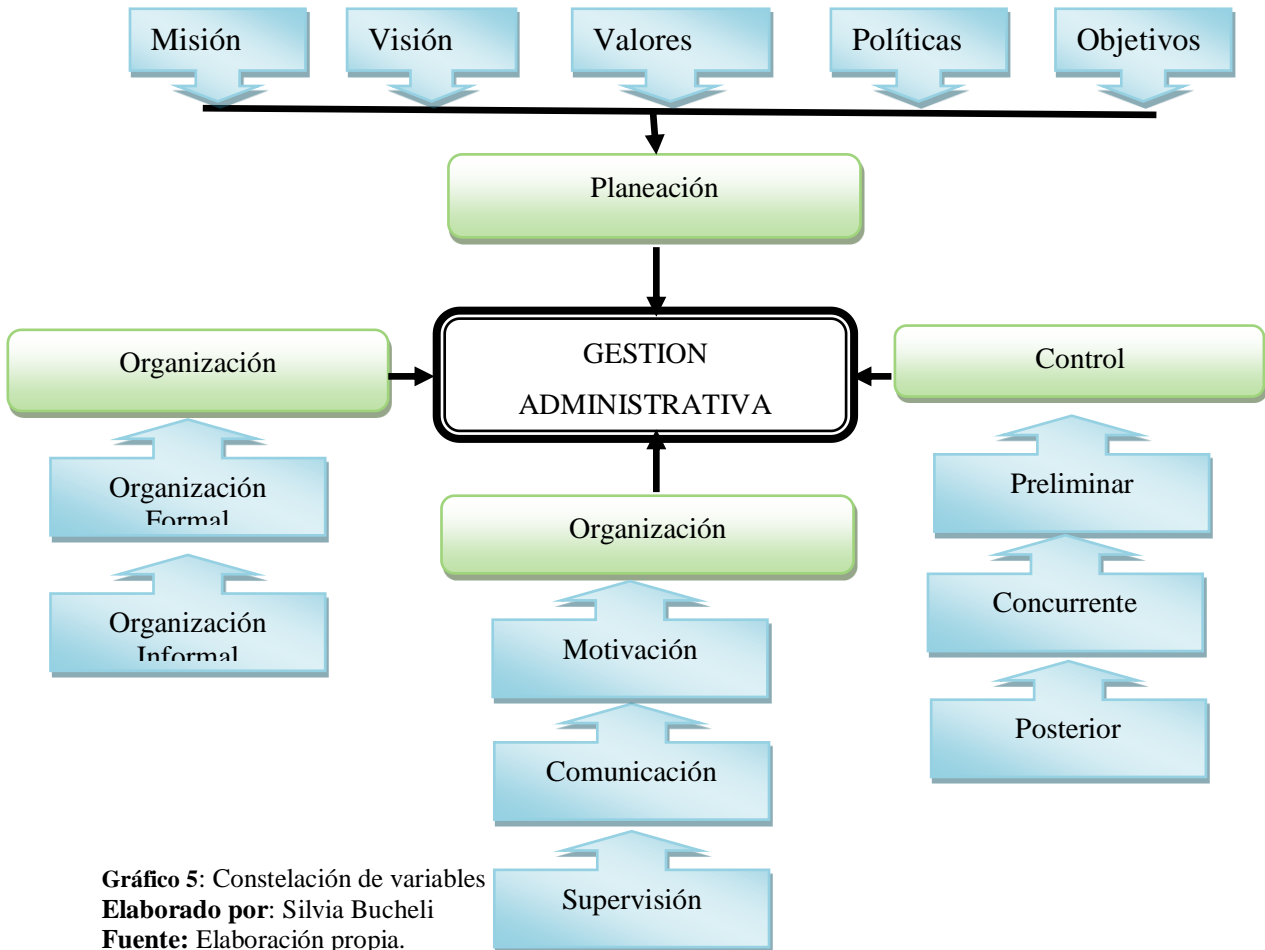
**Gráfico 4:** Constelación de variables  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli  
**Fuente:** Elaboración propia.





**Variable Independiente**

**Constelación de Variable Independiente**



**Gráfico 5:** Constelación de variables  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli  
**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.1 Consultas bibliográficas a partir de diferentes autores

#### La estructura organizacional

Se conoce que muchas empresas en el sector textil nacen sin una estructura bien definida, y en su mayoría éstas son constituidas de índole familiar, conforme las industrias van en crecimiento y van sumando más integrantes a la misma.

Los empleados de las industrias han hecho notar que las estructuras organizacionales contienen especialización laboral, nota un aumento en la productividad y las relaciones de trabajo, así mismo se puede intervenir en el manejo y control tanto a nivel individual como organizacional. (Ayala & Cardona, 2016)

Es importante diferenciar cada uno de los niveles con los que las empresas cuentan, para de esta manera conocer quién es la máxima autoridad, quién lleva el mando, en la organización. Según propone, Chiavenato, en la conformación de las estructuras se debe considerar tres niveles organizacionales como representa el cuadro siguiente.

**Tabla 2:** La organización en los tres niveles organizacionales.

Nivel	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o Directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macroorientad. Enfoca a la organización como una totalidad.
Intermedio	Gerentes	Diseño Departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y Obreros	Diseño de cargos y tareas.	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Chiavenato, (2004)

Una vez que se identifica los niveles, se puede tener una perspectiva más clara del orden jerárquico que ocupan las personas que dirigen la organización, los empleados sabrán bajo qué ordenes estarán y a quién obedecerán; de esta manera se conseguirá ambiente apropiado dejando de lado las tenciones y los temores de no saber quién lleva el mando.

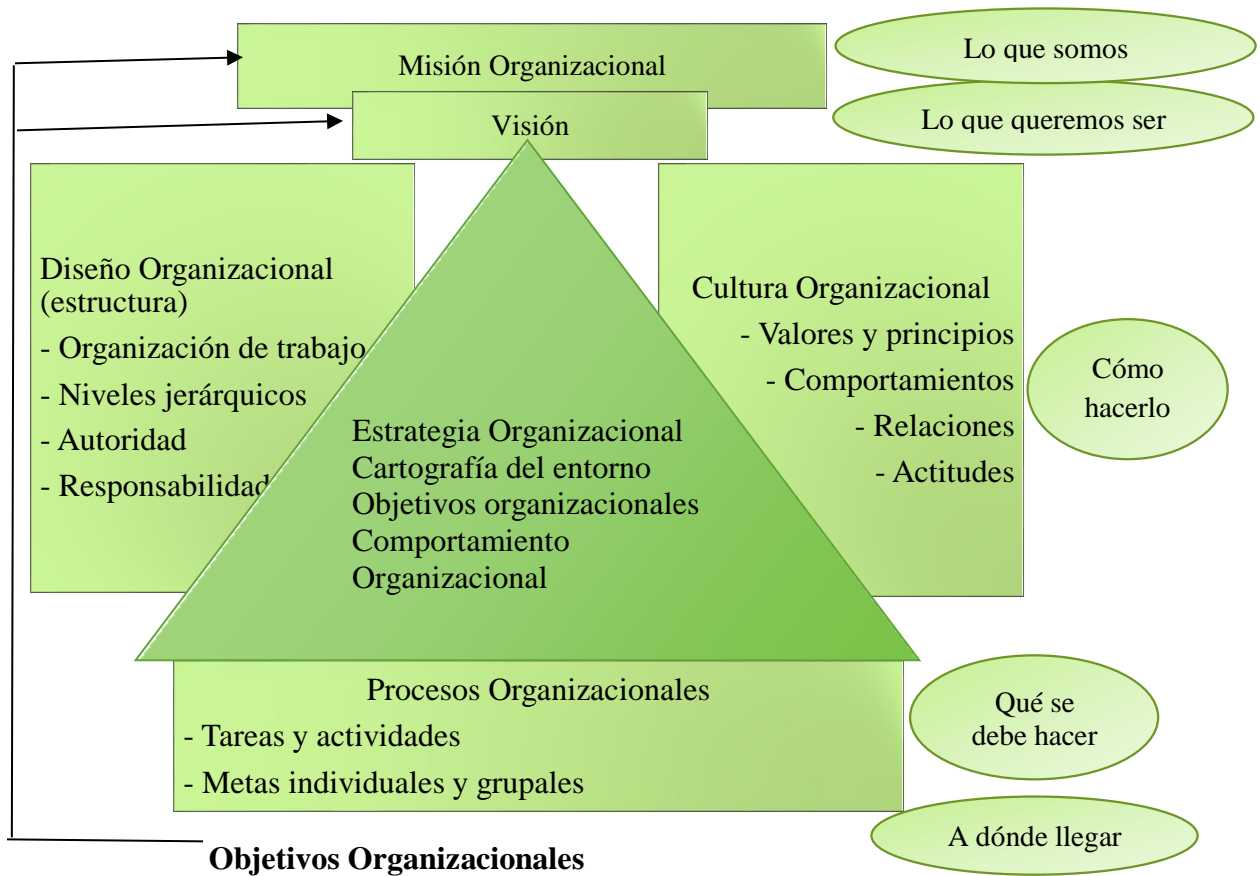
Según menciona Pertuz (2014) la estructura organizacional configura la forma como las personas se comportarán o cómo actuarán en el escenario organizacional, lo cual indica que las industrias del textil deben ser estudiadas como organizaciones conformadas por agrupamientos humanos que persiguen objetivos comunes, entonces están sujetas a una serie de restricciones y a determinados recursos, por lo cual todas tienen propiedades o características que poseen otras organizaciones. Sin embargo, cada una de ellas con una serie exclusiva de esas características y propiedades.

Al proponer la aplicación de una estructura organizacional donde se defina claramente las funciones bajo un previo control y dirección se tendrá una visión clara de los objetivos que se pretende lograr dentro del sector.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los cargos y su jerarquía en la organización, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación, y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa (Den , 2010, p.90).

Con estas afirmaciones, vemos la importancia de tener conocimiento de la conformación de la organización desde el momento en que se constituye la empresa, y asumir la responsabilidad que es esta actividad genera, para los gerentes, los dueños o directivos, son ellos quien deberán dar respuesta a las actividades que se realizan en cada área de la empresa.

A continuación, en el gráfico podemos apreciar uno de los modelos propuestos por (Palacios a. 2012), en donde resume las actividades que se debe tener en cuenta para una correcta gestión administrativa.



**Gráfico 6:** Modelo de evaluación de desempeño organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Palacios a. 2012.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

La dirección existente en las industrias puede hacer que funcione cualquier estructura de organización, que apunte al trabajo eficiente en la organización, por lo que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. (Mejía, 2013)

La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién a de hacer el trabajo, quién es responsable por los resultados, con el fin de eliminar los obstáculos al desempeño causado por la confusión y la incertidumbre de la asignación, conviene tener información oportuna para la de toma de decisiones y una correcta comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. (Koontz & Weihrich., 2013).

#### Importancia de la estructura organizacional

- Es un medio por el cual se establece de mejor manera los objetivos de un grupo social o empresarial.
- Suministra los métodos para el desempeño de las actividades efectivamente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la ineficiencia en las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos al delegar funciones y responsabilidades.
- Mejora el rendimiento o productividad de los recursos.
- A través de la estructura organizacional se delega autoridad para que se establezca responsabilidades.
- Se realiza procesos de comunicación, coordinación, control, para analizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la empresa.
- Mediante la estructura se establece niveles jerárquicos que representen autoridad.

#### La Organización

- La palabra organización proviene del griego *organon* que significa instrumento. La organización es un grupo de personas con una meta en común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad, autoridad, una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas. (Luna , 2013, pág. 72)

- Además, parte de la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada, de los roles que los individuos deberán desempeñar en la empresa, la estructura es intencionada en el sentido que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas dentro del sector, y así integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros que dispone la empresa, con la máxima eficiencia. (Luna , 2013).

### Las estructuras

Para, Pertuz (2013), La estructura es la forma en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y que se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Existen tres componentes claves en la estructura, como son:

- 1) La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores.
- 2) La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos en la organización total.
- 3) El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

### Estructura Funcional

Es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones. Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo. Las funciones generales en cualquier organización son compras, ventas, producción o fabricación, servicios generales, finanzas, contabilidad, recursos humanos, marketing, informática y sistemas, entre otras. La organización puede estar en el sector industrial, comercial o en el de servicios. (Huamán & Rios, 2015)

## Jerarquización

En una organización, la jerarquía está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos. Este es el modo dominante de organización entre las grandes organizaciones; mayoría de las empresas, los gobiernos y las religiones organizadas son las organizaciones jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad. (Enciclopedia Financiera)

## Organigramas

Actualmente los organigramas son fuente primordial para alcanzar el éxito organizacional, por lo que funciona como una herramienta de gestión administrativa. Referente al organigrama lo considera como “representación gráfica de una organización”, tomando en cuenta su ida acertada se puede interpretar que los organigramas son representaciones graficas de las cuales se pueden identificar las áreas o departamentos con la que cuenta una empresa u organización y por ende también se puede identificar cuáles son las líneas de mando que se ejercen en dicha entidad tomando en cuenta el orden jerárquico de la misma. (Zambrano, 2015).

## Departamentalización

Para (Gálvez, Hernández, & Molina, (2016), definen la departamentalización como la subdivisión de tareas y la asignación de estas a grupos especializados en una organización, así como a la creación de normas para el desempeño de esas tareas. En relación con la supervisión, señala la departamentalización como una buena opción de estructura organizacional pues generalmente la facilita, pero considera que cuando la empresa está sometida a fuertes cambios se debe pensar en trabajar por proyectos con lo

cual se obtiene una mejor coordinación de los procesos, socios, valores y creencias, administración y medición.

## Manuales

El manual de funciones en la práctica complementa al manual de organización, y se compone por los organigramas de las unidades organizativas que integran la macroestructura y las descripciones de puestos que forman las unidades administrativas de la organización. El manual de funciones puede presentarse por separado del manual de organización, si se trata de una organización compleja. (Huamán & Rios, 2015)

La estructura del manual de funciones es la siguiente:

1. Organigrama de cada unidad organizativa.
2. Relación de puestos por cada unidad organizativa.
3. Descripción de puestos.

## **La Gestión Administrativa**

La gestión administrativa, es de gran ayuda para la gerencia y en general para cualquier persona que pretenda desarrollar algún tipo de gestión dentro de una organización. Se analizan las bases sólidas para realizar la toma de decisiones, examinando como están funcionando y como se está llevando a cabo las actividades, proyectándose hacia nuevos horizontes y nuevas metas en el mercado. (Villaruel & Costales, 2016).

Se considera que; la eficiencia de una organización depende de los equipos humanos que la conformen; entonces la gestión administrativa es un requisito indispensable para el logro de la productividad que se desee. (Segredo, y otros, 2015)



Además, es de significativo aporte al área de talento humano, ya que se pretende observar cómo se gestiona los procesos dentro de la empresa, en la dirección del personal en todos los niveles que la conforman. (Jaimes, Márquez, & Pernía, 2015).

Es importante que, en toda organización grande o pequeña, se efectúe un control que permita procesar y acceder a información de manera exacta y oportuna, para mejorar la gestión de manera genérica, como, en cada área que ésta organización comprenda. (Chumpitaz & Gonzales, 2015)

Tomando en cuenta las afirmaciones mencionadas, hay que tener presente, que la gestión administrativa requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, en base a los diversos aspectos, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros, con la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna que sea de beneficio para el sector de la industria textil. También tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica las normas y procedimientos para la correcta ejecución de tareas y actividades de forma eficaz.

## Gestión

La palabra gestión proviene del Latín *gestio*, hace referencia a la administración de recursos, para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados.

El estudio de la gestión se ha centrado fundamentalmente en la comprensión de prácticas que permitan un desempeño eficiente, ligado al incremento de la productividad. La gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar, la gestión es una diligencia, como un trámite para alcanzar algo o resolver algún asunto de carácter administrativo nos indica la realización de diligencias para la obtención de algún beneficio, tomando en cuenta a las personas que laboran en la empresa. (Díaz & Echeverría, 2016)

La gestión se basa en diversos instrumentos, como es lo referente al control y mejoramiento de procesos, la conservación de datos en archivos, reforzar la información y poder tomar decisiones acertadas. (Mora , Duran & Zambrano, 2016)

Según lo mencionado, notamos que hace referencia a la adecuada utilización de todos los recursos y los instrumentos existentes en las industrias para alcanzar un efectivo desarrollo organizacional, especialmente de las industrias textiles que se encuentran en la etapa de crecimiento.

### Administración

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), entonces se entiende que su significado es cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Es una de las actividades humanas más importantes es la administración, desde que se empezaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían perseguir los individuos solos, ha sido especial para cumplir la coordinación de los desempeños individuales; ya que la administración, consiste en coordinar los elementos internos de la empresa. El éxito de la organización depende de su administración interna y de su gestión. (Hernández & Palafox, 2012).

El trabajo de los administradores ha ganado importancia, conforme la sociedad depende cada vez más de los esfuerzos grupales, y los grupos organizados van creciendo, con el propósito cumplir con las metas planificadas. (Koontz & Weihrich, 2013).

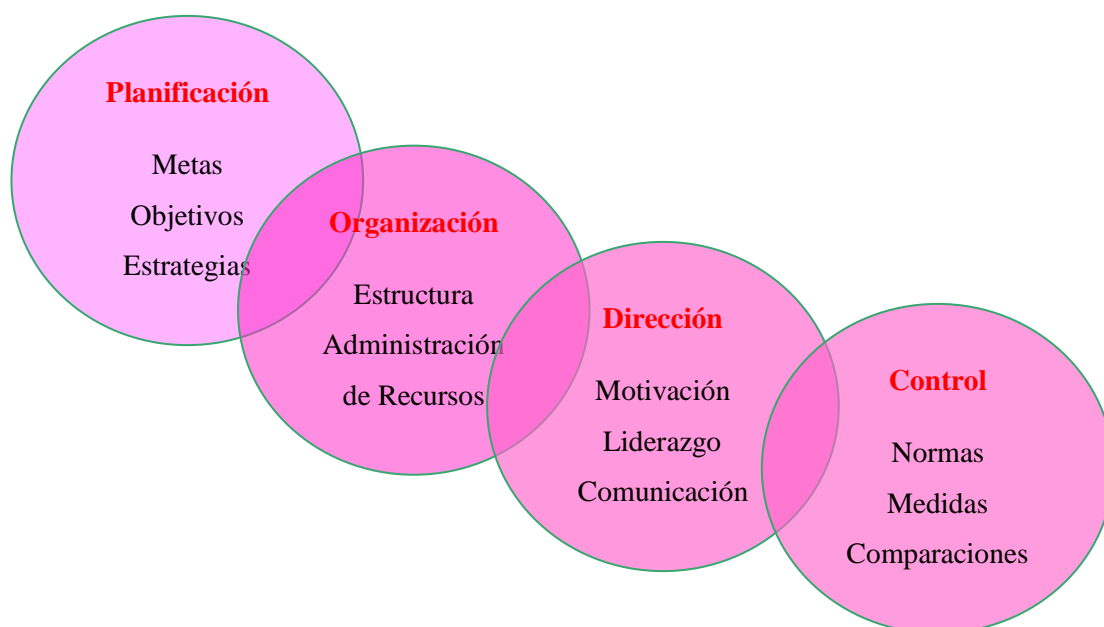
Es esencial que exista un proceso administrativo adecuado porque está vinculado a cada una de las áreas de la empresa, así como a las actividades de la misma, siempre en la consecución de los objetivos fijados. ( Márquez, Cardoso, Carreño, & Bobadilla , 2017)

## Componentes de la gestión administrativa

Todos los administradores desempeñan funciones administrativas. El tiempo que dedican a cada función es variable. Los directores dedican más tiempo a planear y organizar, que los gerentes del nivel inferior. En cambio, la función de dirigir demanda mucho tiempo a los supervisores de primera línea. La diferencia del tiempo dedicada a controlar varía poco entre los administradores de todos los niveles. La gestión administrativa es un punto fundamental de toda empresa, de esto depende el crecimiento institucional. (Mora , Duran & Zambrano, 2016)

Difiere considerablemente en los diversos niveles de una organización en distintos tipos de empresas; más aún, la persona que desempeña un cargo administrativo puede dirigir personalmente a los diversos departamentos que conforman la empresa, y para ello será recomendable seguir un proceso administrativo en donde especifique cada proceso administrativo, como muestra la gráfica siguiente.

### Proceso Administrativo



**Gráfico 7:** Proceso Administrativo

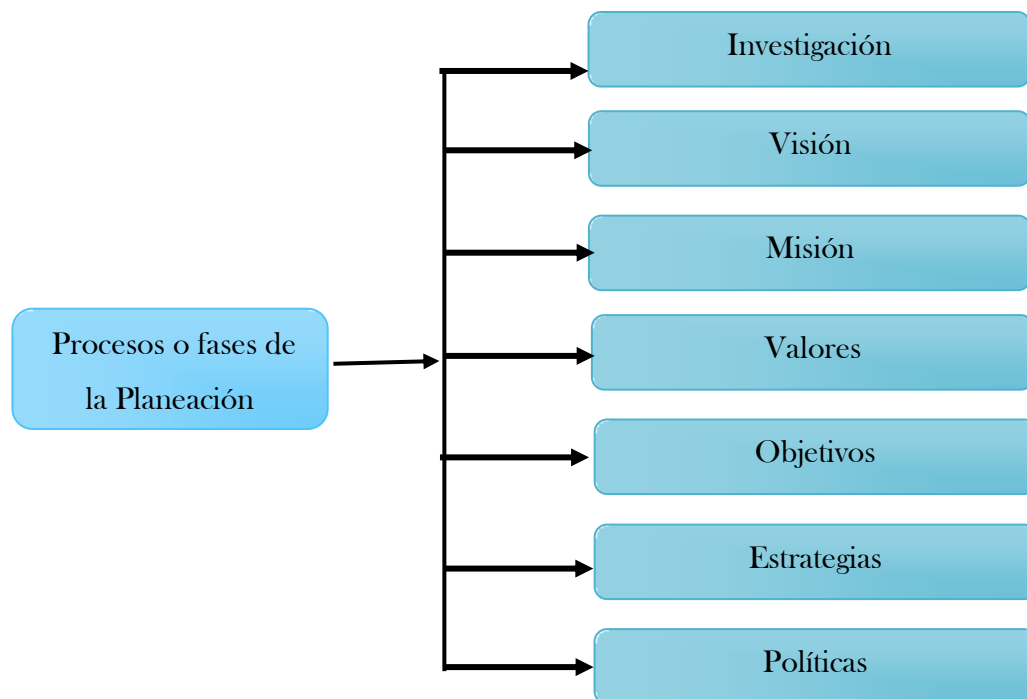
**Fuente:** Plasencia, C. (s.f.).

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Planeación

La planeación o planificación es una forma concreta del efecto de la toma de decisiones en un futuro específico que todo gerente quiere para sus organizaciones, la planeación es la primera de las cuatro actividades básicas del proceso administrativo y comprende la definición de los objetivos, el establecimiento de una estrategia para alcanzar las metas y el desarrollo de una jerarquía para integrar y coordinar las actividades.

Un plan es un mapa para alcanzar las metas y especifica la distribución de los recursos, los programas, las tareas y otras acciones. Especifican los fines futuros, especifican los medios actuales, en general la palabra planificación incluye ambas ideas, es decir determina las metas de la organización y define los medios para alcanzarla. (Daft & Marcic, 2010, pág. 154). Como se observa en el siguiente gráfico.



**Gráfico 8:** Procesos de la Planeación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Luna , A. (2013).

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

#### - La visión

Como menciona Gómez, (2013). La visión es la imagen de un estado deseado de asuntos que inspira acción, determina el comportamiento y proporciona motivación.

Con la proyección que se realice, la visión contribuye a la industria como una fuente de motivación e involucra a los empleados a generar ideas que proyecten cursos de acción que permitan acercarse a lo deseado en cada una de las industrias textiles existentes en la Provincia.

En ocasiones los empleados desconocen la misión de la empresa en que laboran y no se sienten comprometidos al desarrollo de la misma, siendo esto perjudicial para las industrias. En un estudio realizado por el Gobierno Provincial de Tungurahua, a las empresas dedicadas a la actividad textil, se conoce que el 75% de las empresas, sus empleados conocen la misión y visión de la empresa. (Gobierno Provincial de Tungurahua, Dirección de Planificación, 2015).

#### - La misión

La misión establece el propósito de una organización, es decir dónde está y para que se encuentra la empresa desarrollando su actividad. La misión puede estar solo en la mente de los propietarios o directivos de la empresa, pero no será efectiva mientras no sea conocida; por ello se dice que es una declaración pública ante sus empleados, clientes y proveedores, ante las comunidades en las que opera y ante la sociedad en general. (Argandoña, 2016)

De la misma manera en las industrias textiles, se debería constituir una misión que distinga a cada empresa, para dar a conocer su razón de ser, que cada una tenga esa distinción y particularidad con la cual va a competir dentro del sector.

- Los valores

Todas las instituciones de educación superior cuentan con una misión y valores corporativos que le dan direccionamiento a sus procesos, estos valores corporativos se crean con el fin de que sus trabajadores cuenten o se formen en ellos, para que estén alineados a lo que busca la universidad en su esencia; los valores corporativos no solamente se documentan, también se vivencia a través de los valores personales en acción que legitiman el horizonte misional planeado. (Cabrera, 2015)

En ocasiones, éstos no están definidos, ya que, en la mayoría de las organizaciones, no se crean valores que aporten al correcto comportamiento del recurso humano, como es el caso de la empresa “Flowers Jeans”.

- Los objetivos

Para Quisbert & Ramírez, (2011). Los objetivos constituyen la finalidad que se persigue al efectuar una actividad, es decir lo que queremos lograr, alcanzar o conseguir, son los resultados que prevén o se desean alcanzar en un plazo determinado, además, sostiene que los objetivos enuncien el qué, el cómo, y el por qué.

Como ya se mencionó anteriormente, que la mayoría de las industrias del sector textil se enfocan en la producción y comercialización de su línea de productos, toman a estos aspectos como sus objetivos principales, dejando de lado las demás funciones que se generan en los procesos administrativos. Muchas ocasiones los objetivos de éstas industrias, son a corto plazo, y no se toma en consideración la posibilidad de involucrar a las industrias a ubicarlas en una posición más exitosa dentro de su sector, en un largo plazo.

- La estrategia

Es aquella que va directamente relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas y los objetivos a largo plazo de los propietarios o principales accionistas y añadir valor a la empresa.

Por lo tanto, la estrategia se encarga de formular la misión y los objetivos de una empresa, con la finalidad de mejorar y defender su competitividad. Además, para la correcta formulación de esta estrategia se requiere un establecimiento de políticas y unos objetivos operativos. Se trata de una estrategia fundamental, ya que permite a la gerencia identificar los negocios en los cuales la empresa deberá involucrarse en el futuro, asimismo indica los productos a ofrecer y los mercados donde actuar. (Valenzuela, 2013)

- Las políticas

Las políticas se refiere a las líneas generales de conducta para alcanzar los objetivos organizacionales, se puede decir que es una guía que indica el camino que ayuda a facilitar des dicisiones ante determinada situación.

Aquí en este punto, los empleados se regiran a lo establecido por la alta dirección para fortalecer y hacer una organización diferente que la engrandezca a ésta dentro del sector, con respecto a las demás empresas textiles.

- Organización formal

Se refiere a la estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada. Decir que una organización es formal, no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido, para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual, el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo. Puede conducir a los empleados a que hagan algo porque la norma los obliga, o a que lo

dejen de hacer, porque las reglas les impiden, y deben ejecutar estrictamente las tareas asignadas por algún miembro de la dirección. (Higueta, 2011)

Según menciona López , Díaz, & Robledo, (2015). La organización formal es el agrupamiento y estructura formal de relaciones jerárquicas que cumplen normas, técnicas de gestión; sistemas de comunicación, coordinación e integración que constan con un ambiente físico, un sistema de selección, rotación, capacitación y evaluación del personal.

#### - Organización informal

Los grupos informales toman gran importancia al interior de las organizaciones, se evidencia que su funcionamiento en ocasiones afecta al rendimiento organizacional, como consecuencia de las modificaciones que generan en las conductas de los colaboradores. Se considera que los grupos informales pueden influir, tanto positiva como negativamente en el desempeño de la organización, hay que resaltar la cooperación como un factor clave dentro de las relaciones informales debido a que se puede potencializar actividades de colaboración entre los empleados, ya sea en temas laborales como en aspectos sociales. (Viloria, Daza, & Pérez, 2016)

Se describe como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consiente de colaboración, incluido cuando contribuye a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda sobre un problema de la organización a alguien que uno conozca, aun cuando trabaje en otro departamento.

Este tipo de organización es la más común dentro de las industrias del sector por lo que se crean grupos de trabajo conforme a su afinidad o en ocasiones al grupo social al que pertenecen.



## Dirección

Las actitudes de los administradores y su capacidad para comprender las actitudes de los empleados, puede afectar de manera profunda el lugar de trabajo e influir en la motivación, la moral y el desempeño laboral de sus empleados. Cada persona somos diferentes en muchos aspectos. Las diferencias en las actitudes los valores, la personalidad y el comportamiento influyen en la forma en que las personas interpretan una tarea, la manera en que los retos y la forma en que interactúan con otras personas, recordemos que las personas es el recurso más valioso en la organización.

Según, Daft & Marcic (2010) indican tres habilidades de liderazgo, para identificar los problemas relacionados con las personas.

1. Diagnosticar o comprender la situación que un administrador intenta influir.
2. Adaptar el comportamiento individual y los recursos para cubrir las necesidades de la situación.
3. Comunicarse de forma que los demás puedan comprender y aceptar.

Al dirigir, se aplica realmente la administración a este proceso también se lo identifica como liderazgo, guía, comando, ejecución o se puede afirmar que la dirección es el corazón de la administración, dado que se realiza todos los movimientos para que todo funcione sinérgicamente. (Luna 2013, pág. 105)

El tipo de dirección en las industrias textiles en ocasiones genera conflictos por lo que algunas empresas son de índole familiar, especialmente las que se encuentran ubicadas en el Cantón Pelileo. En este tipo de empresas, los empleados, en ocasiones no reconocen de quién viene las disposiciones.

## Control

Es el proceso sistemático de las actividades organizacionales reguladoras establecidas en los planes, objetivos y estándares del desempeño, para controlar una organización de

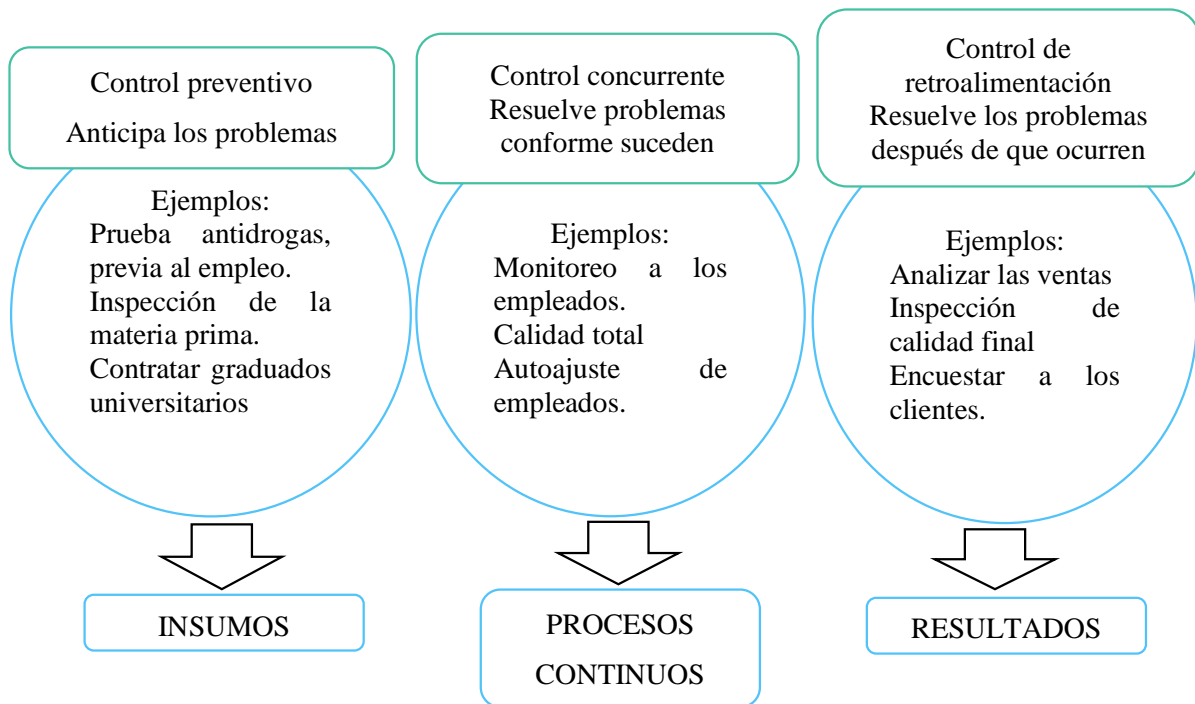
forma eficaz, se debe decidir que información es esencial, saber de qué manera la obtendrá y cómo compartirla con los empleados, y saber cómo pueden responder a ella.

Esta fase viene a valorar lo que se hizo en la planeación, integración y dirección. Es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Luna, (2013) propone los siguientes aspectos; como importantes dentro del proceso del control.

#### Importancia del control

- El control es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización, integración y dirección.
- Determina las medidas correctivas para modificar las desviaciones detectadas.
- Detecta las partes de la empresa en que se han generado los problemas.
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.

Para comprender mejor el proceso que conlleva el control organizacional se expone el siguiente gráfico.



**Gráfico 9:** Enfoque del control organizacional.

**Fuente:** Daft, R., & Marcic, D. (2010).

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

Una vez analizado la importancia de realizar un control, nace la necesidad de llevar en forma coordinada y eficaz los procesos administrativos para minimizar los errores en las empresas, con la finalidad de que se creen fortalezas y se pueda impulsar su crecimiento y desarrollo.

### 3.3 Principales investigaciones desarrolladas.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado en consideración trabajos previos sobre el problema presentado:

(Flores Orozco, 2015) Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial  
**TEMA: PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN COPROABAS JINOTEGA.** Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.

### **Objetivo General**

- Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir el proceso Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega 2010-2013.
- Valorar la gestión de la cooperativa, en función a los procesos Administrativos de Planificación, Organización, dirección y control.
- Determinar el desempeño de gestión administrativa por parte del personal en la cooperativa.
- Proponer sugerencias para mejorar el uso de los proceso y gestión de la cooperativa.

### **CONCLUSIONES**

- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo.
- Se realizo una valoración en cuanto a los proceso administrativo y Gestión de la empresa, con el fin de ver si se esta plantando correstamente, de los que llegamos a la conclusión que la Gestión empresarial en la Cooperativa, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos.
- Al no existir un buen manejo de los procesos administrativo, observamos que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa
- Evaluamos el desempeño de gestión Administrativa por parte de los colaboradores, a travez de encuesta y observamos que no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente sus labor

(Pertuz R. 2013) Revista Electrónica de Investigación Educativa  
Vol. 15, Núm. 3, 2013. TEMA: **Estudio de los tipos de estructura organizacionalde los institutos universitarios venezolanos.**

## CONCLUSIONES

- Se puede decir que existe en estas instituciones, una percepción marcada en cuanto a la burocracia estructural, debido a la presencia de características que pueden racionalizarse con el control social de la organización, impuesto por burocracias profesionales, mecánicas y carismáticas. Para el logro de éstos controles, la organización se apoya en una estructura jerárquica, impersonal, fuertemente centralizada e inflexible.
- Debido a la coexistencia marcada en estas instituciones de burocracias profesionales, mecánicas y carismáticas, se recomienda instrumentar una estrategia de migración de estructura, donde los miembros del cuerpo gerencial deben observar ambas estructuras, la formal, la que existe en el papel, y la informal, la que opera en la práctica, por tres razones básicas: en primer lugar, la estructura actual de la organización puede ayudar o, más frecuentemente, obstaculizar un cambio efectivo hacia otro planteamiento nuevo.
- En segundo lugar, su ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma. En tercer lugar, y no menos importante, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa, ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la nueva estructura.
- Esta nueva estructura que se recomienda es la de tipo matricial. Este enfoque organizativo asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de comando. Pero, paralelamente a los departamentos funcionales, está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

(Machuca, Salas, & Rojas, 2013) Revista Ensayos Vol. 6, Núm. 6, 2013. **TEMA: Influencia de la estrategia en la estructura de la organización. Formulación teórica para un estudio PYMES industriales de la Ciudad de Bogotá**

## CONCLUSIONES

- Consideramos que las PYMES industriales en Bogotá, podrían realizar un análisis de su funcionamiento organizacional, validando si su actual estructura lo permite alcanzar sus objetivos y si sus acciones son efectivas con respecto al entorno en el que se encuentran, los directivos de las PYMES podrían revisar que tan claros son sus objetivos y que tan buen uso hacen de sus recursos.
- Teniendo en cuenta la estrategia utilizada, los empresarios de la PYMES podrían evaluar la implementación de esta estrategia, crear un vínculo emocional con los clientes, que la cultura Colombiana es muy social y familiar y que las tradiciones

familiares tienen una gran importancia, esto podría generar en las PYMES mayor reconocimiento, permitiéndoles fortalecerse para permanecer en un entorno cambiante y demandante.

- A pesar que la literatura manifiesta que el entorno tiene un efecto en la forma en la que la organización configura su estructura, para el caso de las PYMES en Bogotá se ha logrado evidenciar, inicialmente, que la mayoría de ellas no consideran estos dos aspectos de la gestión gerencial, aclarando que esta afirmación aun no es concluyente dado que la investigación aun no ha finalizado, pero los estudios abordados en esta ponencia así lo indican.

Adicionalmente, se hace referencia a otras investigaciones desarrolladas en este ámbito de las industrias textiles de la Provincia de Tungurahua.

### **La industria textil**

El inicio de la industria textil en el Ecuador se remonta desde la época de la colonia, cuando la lana de la oveja era utilizada dentro de los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Las primeras que aparecieron se dedicaban al procesamiento de la lana, hasta inicios del siglo XX que se introduce el algodón, el año de 1950 donde se consolida la utilización de esta fibra. (Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, 2017).

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante algo más de la primera década de este milenio; en el año 2013 se llega al record histórico de exportaciones textiles, superando los 114 millones de dólares. En los últimos dos años se ha producido una drástica caída de las ventas en los mercados externos, especialmente las dirigidas a Colombia. En el año 2015 las exportaciones cerraron en 79 millones de dólares, es decir, regreso a los niveles de la década de 1990. (Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, 2017)

Los textiles ecuatorianos poseen una importante participación en mercados internacionales con confecciones de prendas de vestir, lencería para hogar, hoteles y restaurantes, que se encuentran inmersas en procesos de internacionalización. La industria textil cuenta con certificaciones ISO 9000, confecciones de tejido orgánico, y poseen certificación de Comercio Justo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

El sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo, con 174 125 puestos de trabajo, que representa el 21% de lo que produce la industria manufacturera del país; las ventas del sector textil fueron de 1313 millones en el 2016 y representaron el 5% del sector manufacturero, así que se trata de un área prioritaria para la economía nacional que supuso el 8% del producto interno bruto industrial entre los años 2007 y 2015. Además, se destaca la madurez empresarial del sector y su capacidad para asumir con responsabilidad los retos productivos actuales, para generar nuevas oportunidades de emprendimientos, producir con calidad, diversificar los productos y así contribuir a la ampliación de los mercados. (El Comercio, 2017).

La industria textil afrontó en el 2015 un complicado entorno económico, por la caída de las exportaciones e importaciones de materia prima y productos textiles. Sin embargo, mantuvo su aporte al PIB y una considerable aportación en la generación de plazas de trabajo en el país. (Vistazo, 2016).

A continuación, se muestra algunas cifras de la industria textil y su aporte a la economía del Ecuador.

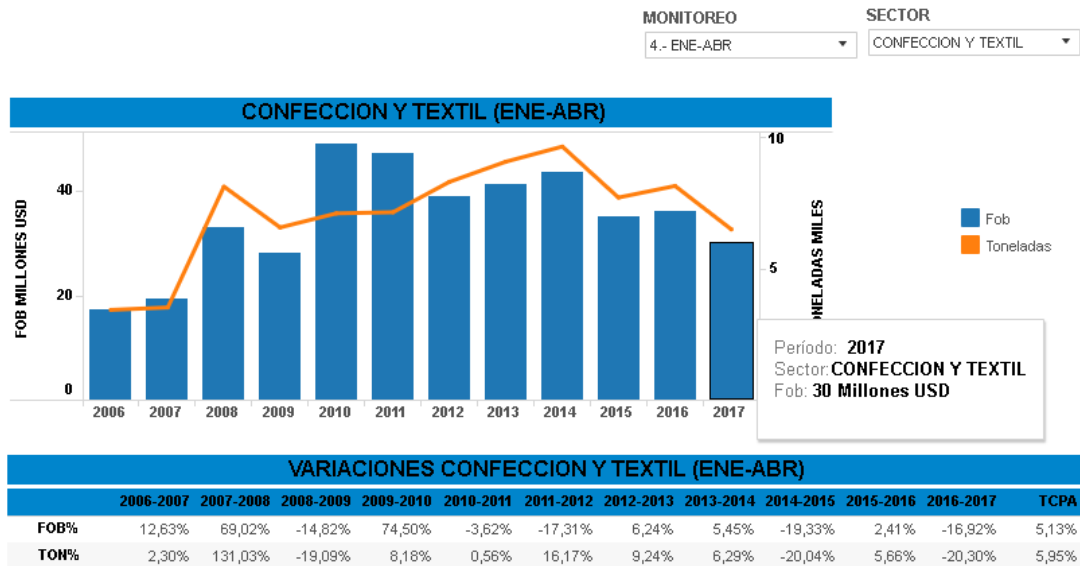
**Tabla 3:** Cifras de la industria textil 2016.

Actividad	Descripción
Consumo en los hogares	2400.00 millones, destinan los hogares ecuatorianos para la compra de productos textiles y sus confecciones
PIB	0.84% en el año 2015
Producción	Confección de prendas de vestir, entre las principales; camisetas, jeans, ropa interior, cobijas, toallas, ropa deportiva, ropa de niños y bebés.
Canales de venta	Mayoristas, minoristas, almacenes tiendas especializadas (Boutiques).
Plazas de empleo	166.000 empleos directos
Subempleos	31 186
Empleo adecuado	34.4%
Empleo inadecuado	65.6%

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Banco Central del Ecuador 2016

### Evolución de las Exportaciones No Petroleras por Sector



**Gráfico 10:** Exportaciones de Textiles

**Fuente:** Banco Central del Ecuador 2017



## El sector textil en Tungurahua

La industria textil en la Provincia de Tungurahua, está compuesto por aquellos actores dedicados a la fabricación de fibras textiles, prendas de vestir y actividades conexas, desde esta perspectiva existe en el Ecuador una concentración de la mano de obra y de las empresas en ciertos puntos geográficos del país, los cuales han alcanzado un alto reconocimiento debido a su calidad y productividad. (Honorable Consejo Provincial de Tungurahua, 2015)

Según la Superintendencia de Compañías a enero del 2015, existen 390 empresas constituidas pertenecientes al sector textil, de éstas el 44.87% se encuentran ubicadas en Pichincha, le sigue Guayas con el 32.05%, Azuay con el 7.95% y en cuarto puesto Tungurahua con el 4.87%.

**Tabla 4:** Distribución de las empresas del sector textil por Provincias periodo enero 2015.

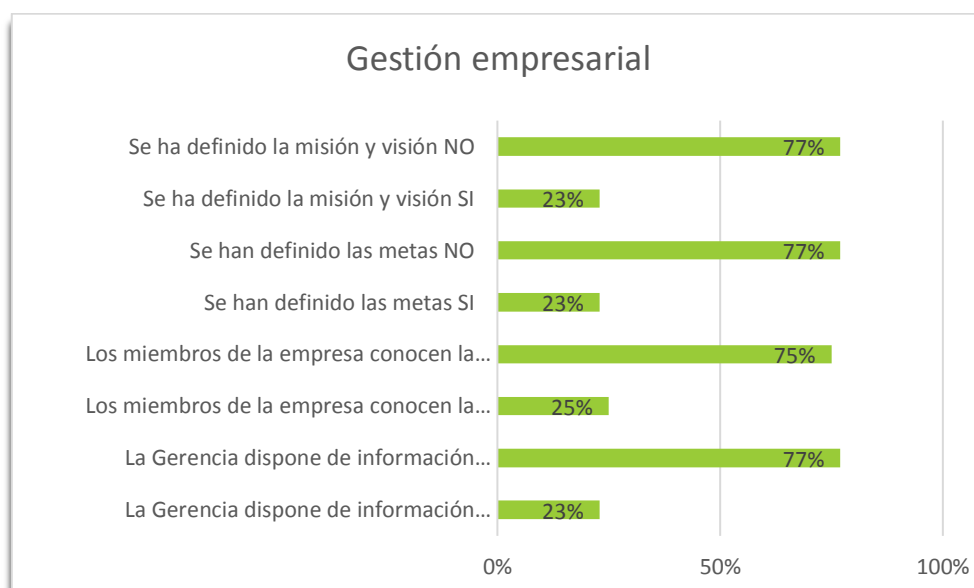
<b>Provincia</b>	<b>Participación</b>
Pichincha	44.87%
Guayas	32.05%
Azuay	7.95%
Tungurahua	4.87%
Imbabura	4.62%
Chimborazo	1.28%
El Oro	1.28%
Santo Domingo de los Tsachilas	0.77%
Manabí	0.77%
Santa Elena	0.51%
Cotopaxi	0.51%
Pastaza	0.26%
Loja	0.26%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Gobierno Provincial de Tungurahua, 2015

En cuanto a la Organización y Gestión Empresarial, el 77% de las empresas del sector ha definido su misión, el 77% de las empresas han definido sus metas, en el 75% de las empresas sus empleados conocen la misión y visión, el 77% de las empresas manifiestan que disponen de información oportuna y adecuada para toma de decisiones. (Gobierno Provincial de Tungurahua, Dirección de Planificación, 2015), como se muestra en el siguiente gráfico.

### **Organización y gestión empresarial en las empresas textiles de la Provincia de Tungurahua.**



**Gráfico 11:** Organización y gestión empresarial

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Gobierno Provincial de Tungurahua, Dirección de Planificación, 2015

Según el índice de especialización estimado se determinó que de los 9 cantones que conforman la provincia de Tungurahua 6 de ellos presentan una población que se ha especializado en la fabricación de prendas de vestir, destacando en este sentido al Cantón Pelileo, como podemos observar a continuación.

**Tabla 5:** Índice de especialización de la fabricación de prendas de vestir por Cantones.

<b>N°</b>	<b>Cantón</b>	<b>Índice de especialización</b>
1	San pedro de Pelileo	4;23
2	Patate	2;46
3	Quero	2;31
4	Ambato	1;49
5	Santiago de Píllaro	1;31
6	Tisaleo	1;30

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Gobierno Provincial de Tungurahua, Dirección de Planificación, 2015

Es necesario comprender que cada sector o empresa es diferente, por lo tanto, se debe seleccionar una estructura adecuada, con la finalidad de fortalecer la industria, y su gestión sea conforme a sus prioridades, que reconozca las falencias y necesidades existentes.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque**

#### 4.1.1 Enfoque cualitativo

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo, dado que va enfocado a recopilar información relevante acerca de las industrias de textiles de la Provincia de Tungurahua con la finalidad de obtener un conocimiento general del tema en estudio.

#### 4.1.2 Enfoque cuantitativo

Y por otro lado un enfoque cuantitativo, debido a que se recolectó información y datos mediante encuestas para conocer la situación actual de las industrias en cuanto al comportamiento y manejo del ámbito organizacional.

### **4.2 Modalidad básica de la investigación**

#### 4.2.1 Investigación bibliográfica

En la investigación se buscó acceder a fuentes bibliográficas para obtener sus datos, conocer la teoría e información que aporte o complemento de la investigación, dentro del proyecto se tomó en cuenta las bases científicas sobre la Estructura Organizacional y la Gestión Administrativa, además los antecedentes investigativos que sirve de refuerzo a los criterios del autor.

En este tipo de investigación, resalta el manejo de habilidades de información; conocimiento de fuentes, recursos, servicios, y productos de información del área de interés. (Biblioteca Central de Derecho, 2013)

#### 4.2.2 Investigación de campo.

Se aplicó la investigación de campo, dado que la investigación constituye la recolección de datos que nos permitirá estar en contacto directo con la realidad de las empresas, donde

se nos proporcione la información y conocer de cerca la gestión que se está aplicando por parte de sus dueños o gerentes de éstas empresas.

### **4.3 Tipos de investigación**

#### 4.3.1 Investigación descriptiva

El tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva, por lo que se busca destacar la información más importante y especificar las propiedades que se va a estudiar, para ser sometida a su respectivo análisis para obtener datos que caracterizan la realidad existente.

Como menciona Abreu (2014), que el método descriptivo busca un conocimiento inicial desde la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que es obtenido mediante la lectura o el estudio de informaciones aportadas por otros autores.

#### 4.3.2 Investigación exploratoria

De la misma manera se aplicó la investigación exploratoria, porque se pretende familiarizarse con el problema e indagar para conocer en forma general la realidad del sector textil, procura un avance en el conocimiento del problema para realizar una investigación más completa. Los estudios exploratorios son muy recomendados para investigadores que recién se inician en las tareas de investigación. (Cauas, 2014).

### **4.4 Población y muestra**

#### 4.4.1 Población

Se puede entender que una población abarca todo el conjunto de elementos de los cuales se puede tener información; y una población comprende el conjunto de todos los individuos a quienes se desea estudiar ciertos datos.

Para la presente investigación, se determinó una población finita dado que se conoce el total de las industrias textiles existentes en la Provincia de Tungurahua, en donde en el Cantón Pelileo existen 120 de éstas empresas.

**Tabla 6:** Industrias Textiles

<b>CANTONES</b>	<b>N° TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>N° PARCIAL DE EMPESAS</b>
Ambato	429	167
Baños de Agua Santa	18	7
Cevallos	1	1
Mocha	2	2
Patate	2	2
Quero	4	2
San Pedro de Pelileo	120	47
Santiago de Pillaro	22	9
Tisaleo	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>239</b>

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Gobierno Provincial de Tungurahua, 2015

#### 4.4.2 Muestra

En la muestra se determina el subconjunto de elementos de la población, entonces es necesario realizar el cálculo con el propósito de determinar el número de empresas que se procederá a aplicar las encuestas.

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 P*Q*N}{Z^2 P*Q + Ne^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = 1,96 con un nivel de confianza del 95%

P = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

N = Población o universo

e = Nivel de error 5% (0,05)

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 600}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 600 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{576.24}{2.4604}$$

n = 234 empresas del sector textil.

De acuerdo al cálculo, la muestra obtenida corresponde a 234 empresas quienes representan a la industria textil de Tungurahua, es importante recalcar que, para la aplicación de la encuesta se realizó una distribución por Cantones, en donde, los Cantones con menor número de empresas se tomó su totalidad como es el caso de Mocha, Patate y Tisaleo. Con esto la muestra nos arroja un aumento de 5 empresas quedando un total de 239 empresas, como se muestra en la tabla N° 7.

### **Recolección de información**

Para la recolección de información se tomó en cuenta las empresas dedicadas a la actividad textil, considerando la respectiva muestra. Las empresas se determinaron a través de una investigación de campo, con la autorización de los dueños y/o gerentes de las empresas.

Se debe mencionar, que para la aplicación de las encuestas se consideró a las pequeñas y medianas empresas de textiles, dado que es en éstas empresas es donde más carecen de una correcta gestión administrativa, y no poseen una estructura organizacional que sirva de guía para el personal.

Para la obtención de información se utilizó la encuesta a través de un cuestionario de preguntas basadas en las variables en estudio.

**Tabla 7:** Explicación de encuestas

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Para qué?	Para conocer las estructuras de las empresas textiles.
¿A qué personas?	A los empleados de las empresas textiles.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre las Estructuras Organizacionales y su Gestión Administrativa
¿Quién lo realiza?	Investigadora: Silvia Bucheli
¿Cuándo se realiza?	En el último trimestre del año 2017
¿Dónde?	En la Provincia de Tungurahua.
¿Técnicas de recolección?	Encuestas
¿Con qué instrumento?	Mediante un cuestionario de preguntas.

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### **Selección de técnicas e instrumentos de investigación**

#### Encuesta

Con la aplicación de la encuesta, se obtuvo datos de la situación de interna de las empresas, mediante preguntas que se dirigió al personal que labora en las empresas textiles de la Provincia de Tungurahua.

#### Cuestionario

A través de un cuestionario de preguntas en el mismo que consta de 10 preguntas en base a las dos variables que conforman la investigación, como se muestra a continuación los atributos que se le dio a cada una de las variables.



VARIABLE  
INDEPENDIENTE:

**Estructura Organizacional**

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
<p>Estructura Organizacional</p> <p>Se refiere a la forma en que se dividen los tipos de estructuras, que agrupan y coordinan las actividades de la organización mediante sus elementos, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, la departamentalización de una organización se puede estructurar, formalmente mediante los organigramas ya que son las representaciones graficas de los aspectos fundamentales de una organización.</p>	<p>Jerarquización</p> <p>Manuales</p> <p>Departamentalización</p> <p>Organigramas</p>	<p>Ejecutivos Directivos Administrativo Operacional</p> <p>Manual de Funciones Manual de Procesos</p> <p>D. por Funciones D. por Productos D. por Procesos D. por Proyectos</p> <p>Orgánico Estructural Funcional Posicional</p>	<p>¿Considera usted que los niveles jerárquicos que existen actualmente son adecuados?</p> <p>¿Cree usted que existe en su empresa una estructura organizacional definida?</p> <p>¿Conoce usted claramente las funciones que debe realizar en la empresa?</p> <p>¿Cree usted que poseer un manual de funciones, es importante para la empresa?</p> <p>¿Considera usted que la comunicación es accesible a todas las áreas de su empresa, de manera que le permita la adopción de decisiones oportunas?</p>	<p>Encuesta y cuestionario</p> <p>Encuesta y cuestionario</p> <p>Encuesta y cuestionario</p> <p>Encuesta y cuestionario</p> <p>Encuesta y cuestionario</p>

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

VARIABLE DEPENDIENTE:  
Gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
<p>Gestión Administrativa</p> <p>Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, este proceso consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.</p>	PLANEACIÓN	Misión Visión Valores Políticas Objetivos	¿La misión y visión están claramente definidas y difundidas en su empresa?	Encuesta y cuestionario
	ORGANIZACIÓN	O. Formal O. Informal	¿Los valores corporativos están claramente definidos en su empresa?	Encuesta y cuestionario
	DIRECCION	Motivación Comunicación Supervisión	¿Considera usted que existe aceptación de la autoridad por parte de los miembros de su empresa?	Encuesta y cuestionario
	CONTROL	Preliminar Concurrente Posteriores	En su apreciación, ¿la gestión administrativa existente es adecuada y confía en la misma?	Encuesta y cuestionario
			¿Cree usted que la actual Estructura Organizacional contribuye a mejorar la Gestión Administrativa de la empresa?	Encuesta y cuestionario

Elaborado por: Silvia Bucheli

**Tabla 8:** Atributos para las preguntas del cuestionario.

<b>Variables</b>	<b>Atributo</b>	<b>Preguntas</b>
Estructura organizacional	Reconocimiento de las estructura.	3
	Importancia de los manuales de funciones.	2
	Impacto de los niveles jerarquicos.	2
Gestión administrativa	Satisfaccion de la gestión.	1
	Fiabilidad de la gestion administrativa.	1
Relación entre variables	Importancia	1
<b>Total</b>		<b>10</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### **Validación del instrumento de investigación**

Para la validación del instrumento para la aplicación de la encuesta se realizó mediante la validación de cinco docentes expertos en el tema de investigación, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, como se demuestra a continuación en los anexos.

### **Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de la información obtenida de las encuestas, los resultados se sometieron al programa estadístico SPSS v20. En donde comprende los siguientes pasos:

- Revisión de datos
- Codificación de la información obtenida
- Tabulación de la información
- Análisis de datos obtenidos
- Interpretación de resultados
- Establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## 5. RESULTADOS

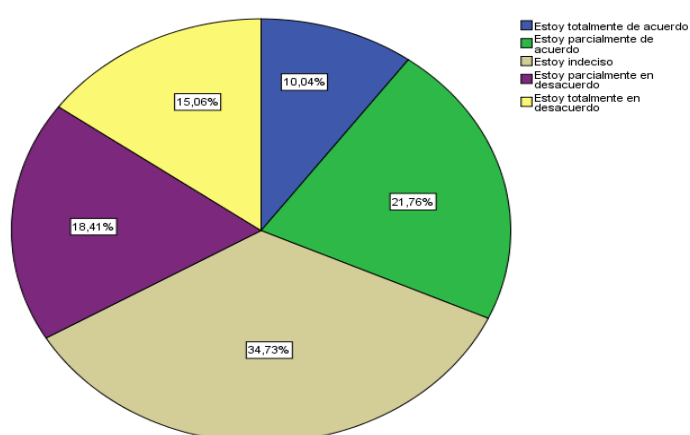
1.- ¿Considera usted que existe en su empresa una estructura organizacional definida?

**Tabla 9:** Estructura definida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	24	10,0	10,0	10,0
Estoy parcialmente de acuerdo	52	21,8	21,8	31,8
Estoy indeciso	83	34,7	34,7	66,5
Válidos Estoy parcialmente en desacuerdo	44	18,4	18,4	84,9
Estoy totalmente en desacuerdo	36	15,1	15,1	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 12:** Estructura definida

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### Análisis

De las 239 encuestas realizadas se aprecia que el 35% se encuentra indeciso seguido del 22% que se encuentra parcialmente de acuerdo, mientras que el 18% está parcialmente en desacuerdo, el 15% manifiesta encontrarse en total desacuerdo y un 10% considera que la empresa posee una estructura organizacional definida en las empresas.

### Interpretación

La mayoría de las empresas que pertenecen al sector textil desconocen o ignoran el tema, y no reconocen si existe o no una estructura organizacional definida en sus empresas.

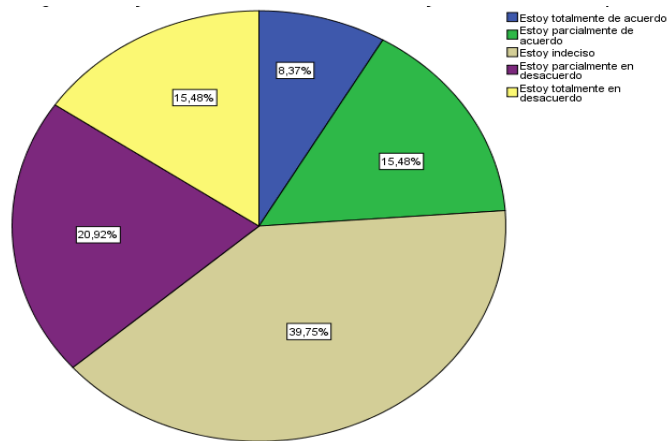
2.- ¿La misión y visión están claramente definidas y difundidas en su empresa?

**Tabla 10:** Misión y visión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	20	8,4	8,4	8,4
Estoy parcialmente de acuerdo	37	15,5	15,5	23,8
Estoy indeciso	95	39,7	39,7	63,6
Estoy parcialmente en desacuerdo	50	20,9	20,9	84,5
Estoy totalmente en desacuerdo	37	15,5	15,5	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 13:** Misión y visión

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Análisis**

Se observa que el 40% del personal se encuentra indeciso al respecto de la misión y visión empresarial mientras que el 21% está parcialmente en desacuerdo, el 16% manifiesta estar parcialmente de acuerdo, mientras que otro 16% está totalmente en desacuerdo y finalmente el 8% indica estar totalmente de acuerdo.

**Interpretación**

Las personas que laboran en las empresas textiles de la Provincia de Tungurahua tienen desconocimiento de las metas organizacionales, de esta manera se puede considerar que el personal no se encuentra totalmente involucrado ni comprometido con su empresa.

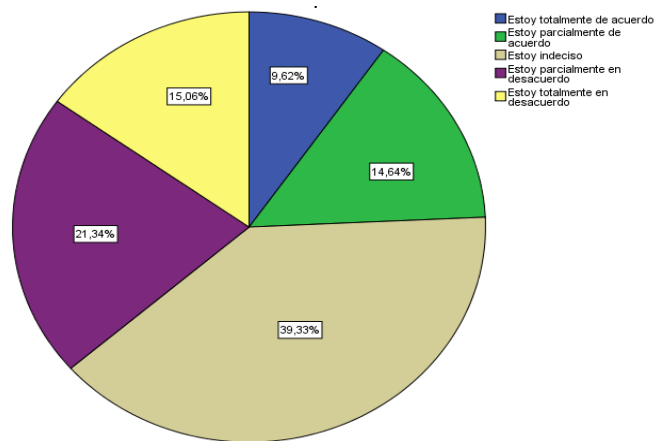
### 3.- Los valores corporativos están claramente definidas y difundidas en su empresa?

**Tabla 11:** Valores corporativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	23	9,6	9,6	9,6
Estoy parcialmente de acuerdo	35	14,6	14,6	24,3
Estoy indeciso	94	39,3	39,3	63,6
Estoy parcialmente en desacuerdo	51	21,3	21,3	84,9
Estoy totalmente en desacuerdo	36	15,1	15,1	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 14:** Valores corporativos

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### Análisis

Del 100% del total de la muestra el 39% se encuentra indeciso en cuanto a los valores corporativos de sus empresas, mientras que el 2% indica estar parcialmente en desacuerdo, el 15% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, el 14% expresa estar parcialmente de acuerdo, y el 10% están totalmente de acuerdo con los valores empresariales.

### Interpretación

Respecto a los valores corporativos, los empleados de las empresas textiles desconocen sobre el tema y no se rigen a ninguna guía, por lo que no tienen conocimientos de los valores que se practican internamente.

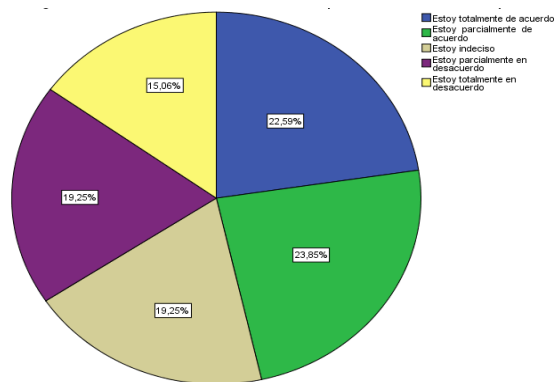
4.- ¿Conoce usted claramente las funciones que debe realizar en la empresa?

**Tabla 12:** Funciones a realizar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	54	22,6	22,6	22,6
Estoy parcialmente de acuerdo	57	23,8	23,8	46,4
Estoy indeciso	46	19,2	19,2	65,7
Estoy parcialmente en desacuerdo	46	19,2	19,2	84,9
Estoy totalmente en desacuerdo	36	15,1	15,1	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 15:** Funciones a realizar

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### Análisis

Del personal encuestado el 24% manifiesta que, si tiene conocimiento de las funciones que debe realizar, mientras que el 23% se encuentra parcialmente de acuerdo, el 19% se encuentra indeciso sobre sus funciones, de igual manera el 19% se encuentran parcialmente en desacuerdo, y el 15% expone encontrarse en desacuerdo.

### Interpretación

El personal si tiene en claro las funciones que debe desenvolverse dentro de las empresas textiles, por ser estas actividades rutinarias, a pesar de que existe un pequeño porcentaje que aún no reconoce su rol dentro de las empresas.

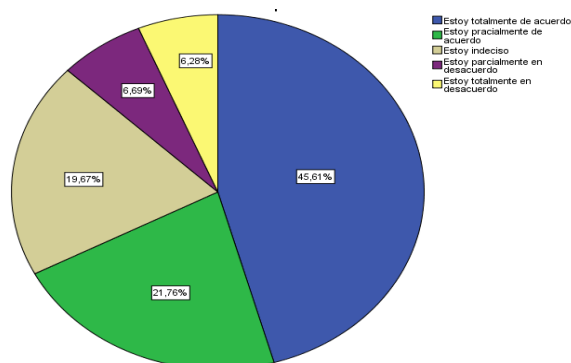
5.- ¿Considera usted que poseer un manual de funciones, es importante para la empresa?

**Tabla 13:** Manual de funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	109	45,6	45,6	45,6
Estoy parcialmente de acuerdo	52	21,8	21,8	67,4
Estoy indeciso	47	19,7	19,7	87,0
Estoy parcialmente en desacuerdo	16	6,7	6,7	93,7
Estoy totalmente en desacuerdo	15	6,3	6,3	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 16:** Manual de funciones

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### Análisis

Con una notable mayoría del 46% afirman que, si es importante poseer un manual de funciones en sus empresas, mientras que el 22% está parcialmente de acuerdo, el 19% señala que se encuentra indeciso, el 7% se encuentra parcialmente de acuerdo, y un 6% está totalmente en desacuerdo.

### Interpretación

Los resultados muestran una aceptación en cuanto a poseer una manual de funciones en donde detalle las responsabilidades que cada involucrado en las empresas textiles de la Provincia de Tungurahua debe desempeñar.



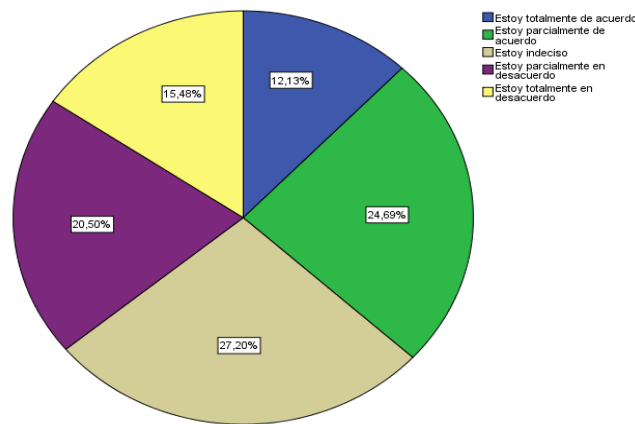
6.- ¿Considera usted que los niveles jerárquicos que existen actualmente en la organización son adecuados?

**Tabla 14:** Niveles jerárquicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	29	12,1	12,1	12,1
Estoy parcialmente de acuerdo	59	24,7	24,7	36,8
Estoy indeciso	65	27,2	27,2	64,0
Estoy parcialmente en desacuerdo	49	20,5	20,5	84,5
Estoy totalmente en desacuerdo	37	15,5	15,5	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 17:** Niveles jerárquicos

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### Análisis

Al preguntar sobre los niveles jerárquicos, el 27% de los encuestados manifiesta estar indecisos, el 25% se encuentra parcialmente de acuerdo, el 21% manifiesta estar parcialmente en desacuerdo, mientras que el 16% señala estar totalmente en desacuerdo, y el 12% se encuentra de acuerdo.

### Interpretación

Como muestra los resultados, la mayoría del personal si está de acuerdo con los niveles jerárquicos que comprenden en sus empresas, por ser éstas pequeñas y medianas, no comprenden variedad de niveles, únicamente se basan en un gerente.

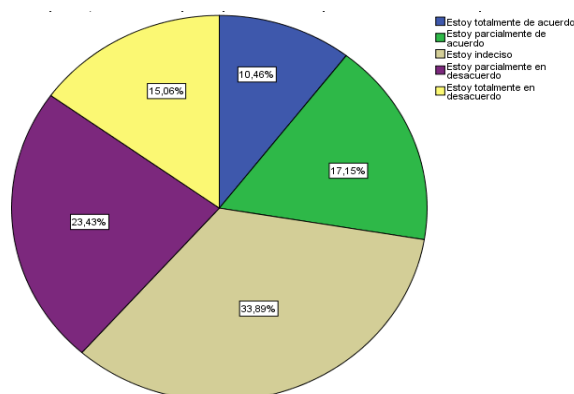
7.-¿Considera usted que la comunicación es accesible todas las áreas de su empresa, de manera que le permita la adopción de decisiones oportunas?

**Tabla 15:** Decisiones oportunas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	25	10,5	10,5	10,5
Estoy parcialmente de acuerdo	41	17,2	17,2	27,6
Estoy indeciso	81	33,9	33,9	61,5
Estoy parcialmente en desacuerdo	56	23,4	23,4	84,9
Estoy totalmente en desacuerdo	36	15,1	15,1	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 18:** : Decisiones oportunas

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Análisis

Una vez tabulado notamos que un 34% se encuentra indeciso sobre el manejo de la comunicación, el 23% se encuentra parcialmente desacuerdo, seguido de un 17% del personal que manifiesta estar parcialmente de acuerdo, el 15% afirma estar en total desacuerdo y el 11% se encuentra en total acuerdo.

## Interpretación

Los datos obtenidos, refleja que el personal acepta que exista comunicación internamente, aunque en ocasiones esta no es la apropiada, y así se produce una distorsión con el mensaje que se pretende llegar al receptor.

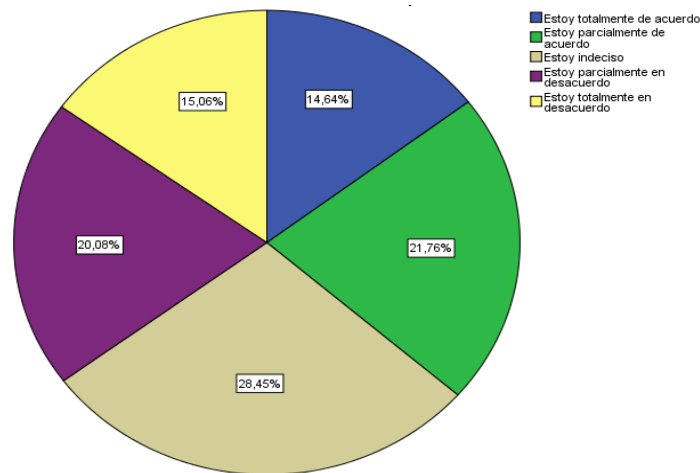
8.- ¿Considera usted que existe aceptación de la autoridad por parte de los miembros de su empresa?

**Tabla 16:** Aceptación de la autoridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	35	14,6	14,6	14,6
Estoy parcialmente de acuerdo	52	21,8	21,8	36,4
Estoy indeciso	68	28,5	28,5	64,9
Estoy parcialmente en desacuerdo	48	20,1	20,1	84,9
Estoy totalmente en desacuerdo	36	15,1	15,1	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 19:** Aceptación de la autoridad

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

### Análisis

Con respecto a la aceptación de la autoridad el 29% se encuentra indeciso sobre la autoridad en su empresa, el 22% que afirma estar parcialmente de acuerdo, el 20% se encuentra parcialmente de acuerdo, mientras que el 15% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, y un 14% que expresan encontrarse totalmente de acuerdo.

### Interpretación

Como podemos notar que el personal, dentro de las empresas textiles, no se encuentra convencido de sus superiores. y no aceptan totalmente la autoridad establecida en su empresa.

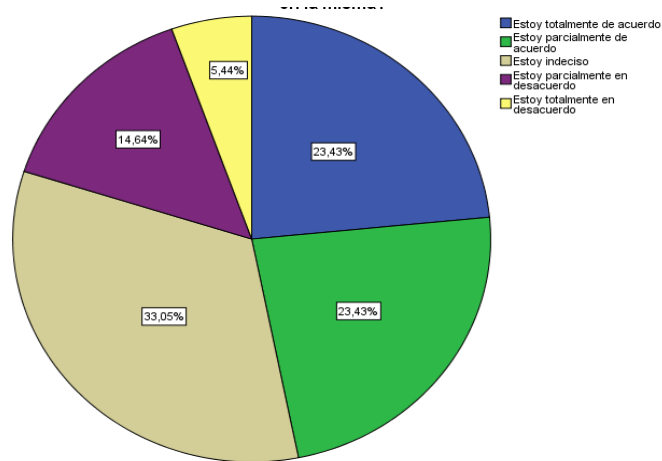
**9.- En su apreciación, ¿la gestión administrativa existente en su empresa no es adecuada?**

**Tabla 17:** La Gestión Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmente de acuerdo	56	23,4	23,4	23,4
Estoy parcialmente de acuerdo	56	23,4	23,4	46,9
Estoy indeciso	79	33,1	33,1	79,9
Estoy parcialmente en desacuerdo	35	14,6	14,6	94,6
Estoy totalmente en desacuerdo	13	5,4	5,4	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 20:** La Gestión Administrativa

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Análisis**

Del total del personal encuestado un 33% de los empleados manifiestan encontrarse indecisos, el 23% dijo estar totalmente de acuerdo, con una similitud del 23% que se encuentran parcialmente de acuerdo, el 15% indica estar parcialmente desacuerdo, y un 5% muestra estar totalmente desacuerdo con la gestión administrativa de sus empresas.

**Interpretación**

Se puede afirmar que el personal no confía en la gestión administrativa que opera en las empresas textiles de la Provincia de Tungurahua, ya que no se está tratando correctamente ni se guían en una estructura que aporte al mejoramiento de las empresas en el ámbito administrativo.

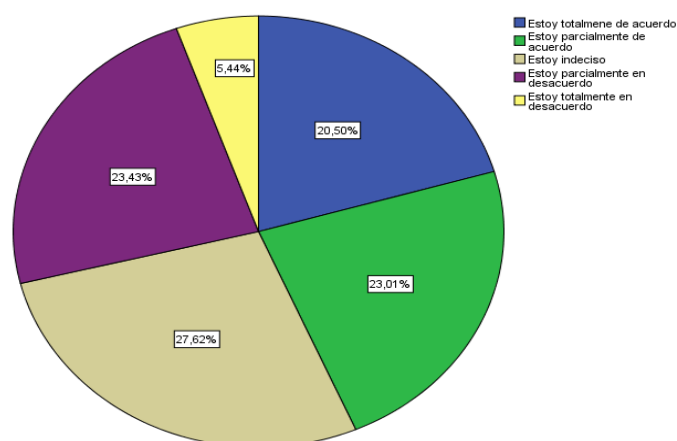
10.- ¿Considera usted que la actual Estructura Organizacional contribuye a mejorar la Gestión Administrativa de la empresa?

**Tabla 18:** La estructura organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estoy totalmene de acuerdo	49	20,5	20,5	20,5
Estoy parcialmente de acuerdo	66	27.6	27.6	43,5
Estoy indeciso	55	23.0	23.0	71,1
Estoy parcialmente en desacuerdo	43	15.2	15.2	94,6
Estoy totalmente en desacuerdo	13	5,4	5,4	100,0
Total	239	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli



**Gráfico 21:** La estructura organizacional.

**Fuente:** Encuestas personal de empresas textiles de Tungurahua.

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Análisis

De las 234 encuestas realizadas a los empleados se determinó que el 28% del personal está parcialmente acuerdo con que las estructuras contribuyen a mejorar la gestión en las empresas, seguido de un 23% que manifiesta encontrarse indeciso, el 21% % indica estar totalmente de acuerdo, mientras que un 15% se encuentra parcialmente de acuerdo, y con un 5% que manifiesta estar en total desacuerdo.

## Interpretación

El personal considera que las estructuras organizacionales si les sería beneficioso para de esta manera mejorar la gestión de las empresas textiles de la Provincia de Tungurahua.

## 6. CONCLUSIONES

Una vez realizado el proceso investigativo, se han analizado algunos de los elementos que influyen en el desarrollo del sector textil de las empresas de la Provincia de Tungurahua, con las que se puede establecer las siguientes conclusiones:

- Mediante el estudio teórico de las estructuras organizacionales y de la gestión administrativa sirvió de aporte para la adecuada aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos que se tomó cuenta para el refuerzo de una estructura organizacional que contribuya a mejorar la gestión administrativa y fortalecer la empresa.
- Se dedujo que las empresas del sector textil de la Provincia de Tungurahua, en su mayoría no poseen una estructura organizacional definida, ya que en algunos casos sus gerentes o propietarios de las empresas no tienen conocimiento sobre las estructuras que se debería implementar en sus organizaciones, como es el caso de la empresa “Flowers Jeans”.
- Se determina que la mayoría del personal que laboran en las empresas textiles no se encuentran totalmente involucradas con la visión, misión ni los objetivos organizacionales, y no se sienten comprometidos ni motivados para alcanzar las metas que la empresa desea lograr.
- Al relacionar la importancia de una estructura organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector textil se obtuvo un resultado positivo, por lo que el personal considera que si aportaría a un mejor desenvolvimiento de la gestión administrativa dentro de sus empresas.
- Es importante indicar que no existe una metodología única para el diseño de estructuras organizacionales y los responsables de estos diseños deben hacer uso

de todos los conocimientos, la creatividad y las herramientas que tengan a su alcance para simplificar su proceso de diseño, implementación y el control de la estructura organizacional.

## **7. RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, y en base a las conclusiones se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- Para fortalecer la gestión administrativa en la empresa textil “Flowers Jeans” y las demás industrias textiles de la Provincia, es necesario implementar una estructura organizacional que sirva de guía y encamine a la gerencia a planificar, organizar, dirigir y controlar su organización.
- Además, se recomienda a la gerencia exponer las responsabilidades y actividades que cada integrante de la empresa debe cumplir mediante un manual de funciones, para que tengan en claro su rol y así eleven su nivel de desempeño laboral.
- Se considera importante que la gerencia a través de su gestión consiga inducir al personal en el cumplimiento de objetivos, que logre conformar un eficiente equipo de trabajo, cada uno aportando con sus capacidades y conocimientos para lograr en conjunto el progreso de la industria, con una visión motivadora en donde los integrantes de la empresa se sientan comprometidos a cumplirla.

**2017**

# **MANUAL DE FUNCIONES**



**Pelileo - Ecuador**

**TEXTIES “FLOWER JEANS”**

**1-11-2017**



## PROPUESTA

### EMPRESA TEXTIL “FLOWER JEANS”

**TEMA:**

La Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de las industrias del sector textil de la Provincia de Tungurahua

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Institución:** Empresa textil “Flower Jeans” del Cantón Pelileo

**Beneficiarios:** Clientes internos desde la Gerencia hasta los Operativos

**Ubicación:** Av. 22 de Julio, Barrio el Tambo del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

**Tiempo estimado de ejecución:** Agosto 2017 – Diciembre 2017

**Equipo responsable:**

**Tutora:** Ing. Mg. Nora Santiago

**Gerente:** Lcda. Flor Chilibingua Vilcacundo

**Investigadora:** Silvia Bucheli

## **Antecedentes de la Propuesta**

Al considerar que el sistema con el que trabajan la mayoría de las empresas del sector textil, donde no prevalece una oportuna gestión y en ocasiones se desconoce o a su vez no poseen una estructura donde los empleados se puedan guiar.

La empresa Flower's Jeans dedicada a la elaboración nace la necesidad de una estructura organizacional como una herramienta administrativa, la misma que sirva de orientación del talento humano que labora en esta organización. Esta estructura servirá de apoyo para la gerencia ya que constituye una base muy útil para a la hora y resolver los problemas que nacen eventualmnete en la organización.

Mediante la organización del talento humano a través de una estructura, es fácil reconocer la jerarquía y la responsabilidad que le corresponde a cada individuo y además de reconocer a que área de trabajo pertenece, para ejecutar de manera correcta sus labores y alcanzar los resultados deseados, tanto individuales como colectivos.

Con la aplicación de una estructura en la organización se logrará obtener unas unidades más especializadas que logran satisfacer las necesidades internas y se pueda apreciar un sistema más amplio que contribuyan al desarrollo e imagen de la organización.

## **Justificación**

Mediante los resultados obtenidos en el capítulo anterior se puede observar que hace falta una estructura organizacional para la correcta ejecución de la gestión administrativa por parte de la dirección, que sirva de guía al recurso humano de la empresa, y a la vez comprometer a éstos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones que incorporan estructuras adecuadas a la empresa, establece la dirección y se reconoce hacia donde está encaminada la empresa, se reconoce aspectos básicos como; ¿Por qué se realiza esta actividad?, ¿Por qué hacerlo en la forma que se está hace?, ¿Hacia dónde se dirige la organización?, ¿Cómo debemos organizarnos?, son interrogantes que se puede despejar con claridad mediante la aplicación de una estructura.

En la actualidad la empresa “Flower’s Jeans”, responde al entorno sin tener la oportunidad de diseñar su estructura de forma planeada, y se hace evidente la falta de control y reconocimiento de autoridad, impactando sus procesos y a la vez se produce una disminución en la eficiencia de la empresa. Es necesario definir las diferentes áreas funcionales que se ejecutan intermamente, para la consecución de los objetivos. Al diseñar la estructura organizacional interna, en donde se establece formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad posibilita una administración dinámica donde el personal se sienta comprometido con su empresa.

La propuesta planteada no tiene ningún costo en su ejecución, además es factible su aplicación ya que generará mejores resultados contribuyendo al desarrollo de la empresa “Flower’s Jeans” y marcará diferencia en el entorno en donde realiza la actividad comercial.

## **Objetivos**

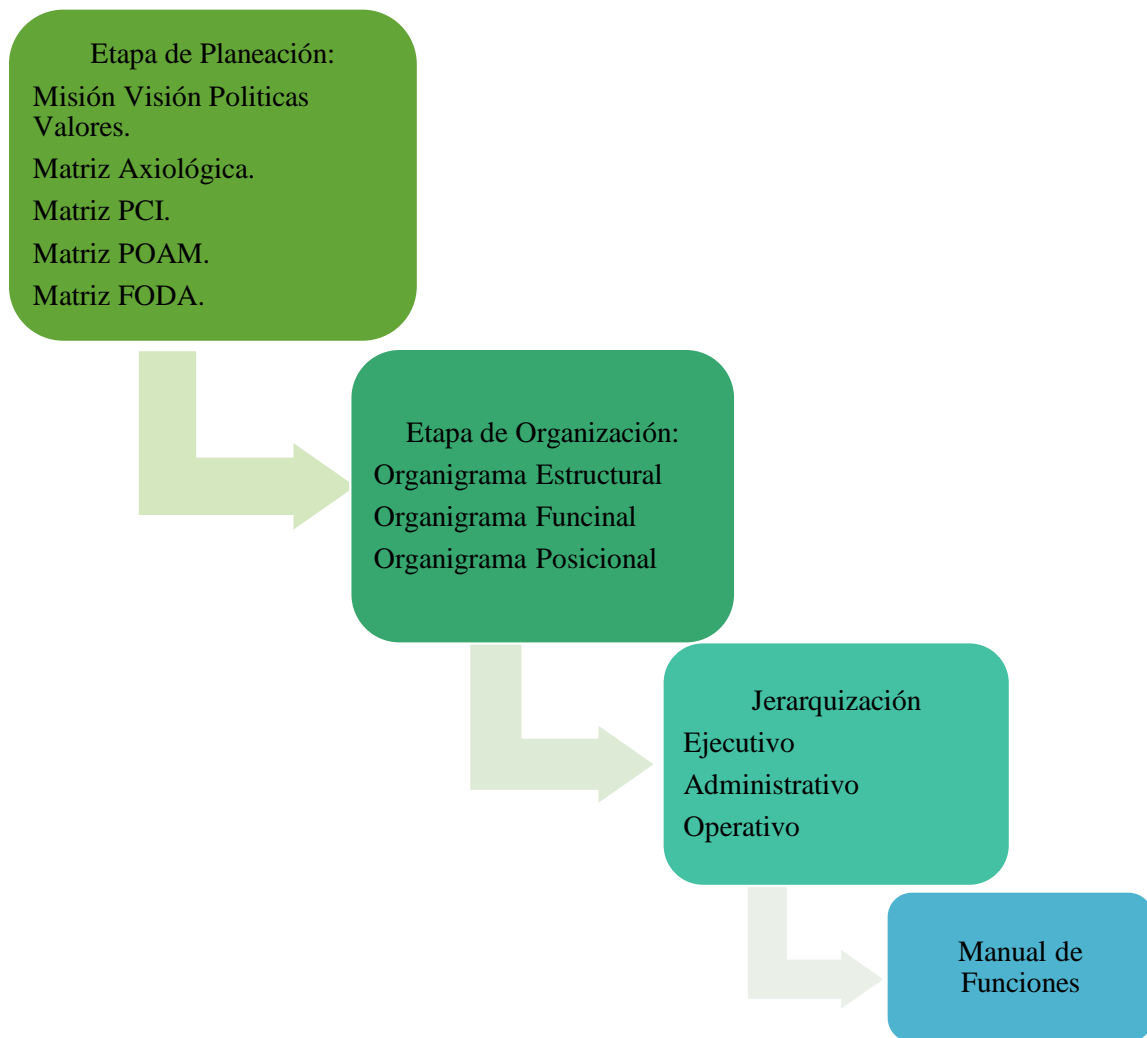
### Objetivo general

- Proponer un modelo de Estructura Organizacional acorde a las actividades que se realiza en la Empresa Flower Jeans del Cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua.

### Objetivos específicos

- Definir la etapa filosófica de “Flower Jeans” mediante el establecimiento de la misión, visión políticas y valores empresariales.
- Identificar las diferentes áreas de la empresa mediante organigramas , en donde sea posible reconocer los niveles jerárquicos que existen en “Flower Jeans”.
- Establecer las actividades y responsabilidades del personal a través de un manual de funciones.

## Contenido de la propuesta



**Gráfico 22:** Contenido  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES Y POLÍTICAS EMPRESARIALES

### EMPRESA TEXTIL “FLOWER JEANS”

#### MISIÓN

¿En qué negocio estamos? ¿Cuál es el negocio?  
¿Para que existe la empresa? ¿Cuáles son los elementos diferenciales? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son los productos o servicios?  
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?  
¿Cuáles son los principios de la Organización?

#### MISIÓN DE FLOWER JEANS

- Comercializar y proveer variedad de telas para la confección, aportando al desarrollo económico local, entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de nuestros clientes dedicados a la confección de textiles, fomentando la estabilidad y el bienestar de los empleados.

#### VISIÓN

Si todo tendría éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de 3 años? ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años? ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse? ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos que ofrece la empresa, dentro de 3 o 5 años?

#### VISIÓN DE FLOWER JEANS

- Ubicarnos en los próximos 5 años en una empresa reconocida a nivel nacional, como una organización que ofrece el mejor producto y servicio.

## POLITICAS DE FLOWER JEANS

Rige la manera de actuar que nos identifica, que guían nuestro comportamiento, de actuar y de trabajar para nuestros clientes.

- Fomentar buenas relaciones y compañerismo a efecto de lograr los objetivos organizacionales.
- Mantener el orden y limpieza del área de trabajo.
- Cumplir los estándares de calidad.
- Seleccionar correctamente al personal, para garantizar la correcta ejecución de su trabajo.
- Instituir capacitación, motivación al personal, innovación en los procesos de trabajo.
- Tener como base la seguridad y evitar la vulnerabilidad a riesgos o accidentes de trabajo.
- Mantenerse informado sobre las regulaciones que se presenten en la empresa.

## VALORES DE FLOWER JEANS

Constituye nuestra guía, orden, líneas; por medio de la cual se determina la conducta de todos los niveles jerárquicos de la empresa

- **Superación:** Con el deseo de superación que tenemos en la empresa junto con nuestros colaboradores vamos enfocados a ser mejores que la competencia.
- **Compromiso:** Nos sentimos comprometidos con nuestros clientes, proveedores, empleados, el estado, para cumplir correctamente con el desarrollo de nuestra organización.
- **Orientación al cliente:** Enfatizamos una relación de confianza y transparencia, donde la profesionalidad y cercanía en el servicio facilitado al cliente es parte de la cultura de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Incentivamos la colaboración y el trabajo en equipo de las personas que forman parte de la empresa. Considera que la cooperación, el trabajo en equipo y la búsqueda de sinergias son requisitos imprescindibles para lograr la misión empresarial y para aprovechar al máximo las capacidades del talento humano.
- **Excelencia:** Nos enfocamos a trabajar con mucha entrega, en toda área haciéndolo extraordinariamente, y cada vez mejorando nuestro rendimiento.
- **Respeto:** En base a este principio en nuestra empresa se exige un trato amable y cortés aceptando a cada individuo tal como es, ya sea dentro o fuera de la organización
- **Honestidad:** En nuestra empresa es muy importante actuar de forma honesta y apegada a la verdad sin actuar de acuerdo a sus propios intereses.
- **Responsabilidad:** Se exige dentro de la empresa cumplir con todas las obligaciones establecidas.

## Matriz Axiológica

La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores, después de identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa.

En la siguiente matriz se establece una relación entre los grupos de referencia, que están relacionados directamente con la empresa y los principios que forman parte importante de las actividades de la empresa:

**Tabla 19:** Matriz Axiológica

Grupo de referencia	Cientes	Proveedor es	Emplead os	Medio Ambiente	Competen cia	El Estado
Valores						
Superación				X	X	X
Compromiso	X	X	X	X		X
Orientación al cliente	X	X	X			X
Trabajo en equipo	X	X	X			
Excelencia	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

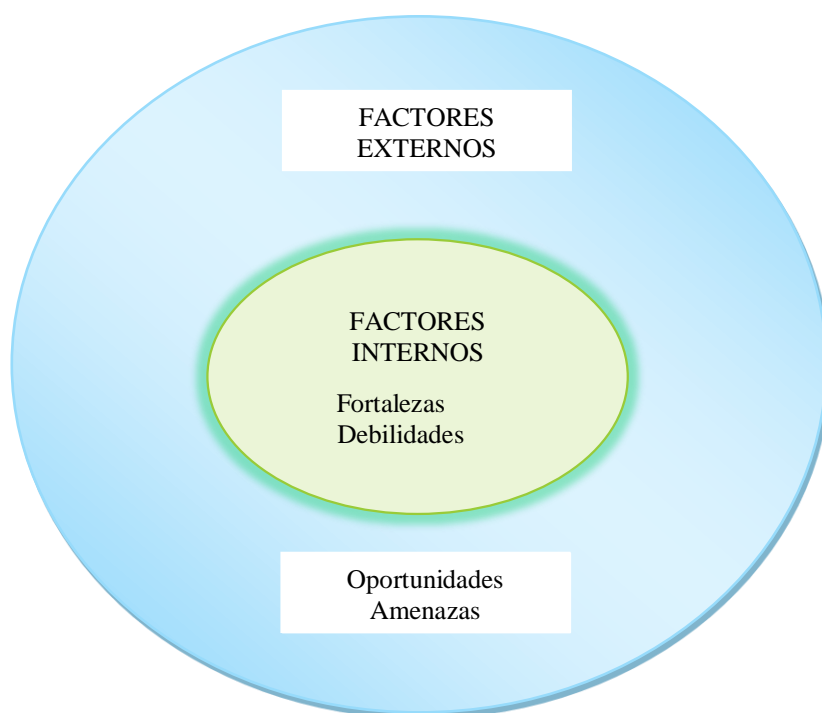
**Fuente:** Empresa Flower Jeans

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

### EMPRESA TEXTIL “FLOWER JEANS”

A través de análisis FODA en donde se reconocerá las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa se determinará Las estrategias más acertadas para la empresa.

El Perfil de Capacidad Interna Institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.



**Gráfico 23:** Factores internos y externos

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Investigación propia



## MATRIZ P.C.I.

### IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

#### MATRIZ PCI

#### C A P A C I D A D E S

CLASIFICACION	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Imagen corporativa		X						X	
Negociación con Proveedores	X						X		
Toma de decisiones	X						X		
Desconocimiento de actividades en las áreas de trabajo.					X			X	
Motivación.					X			X	
Carencia de una estructura organizacional				X			X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Facilidades de pago	X						X		
Ubicación estratégica	X						X		
Garantía del producto	X						X		
Lealtad del cliente	X						X		
Promociones y publicidad	X						X		
Contacto directo con los clientes.	X						X		
Búsqueda de proveedores				X			X		
Competir con precios									
<b>CAPACIDAD FINANCIERA O ECONÓMICA</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a créditos	X						X		
Competir con precios	X						X		
Estabilidad Económica						X			X
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Infraestructura adecuada	X						X		

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Empresa Flower Jeans

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

## DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

### MATRIZ POAM

CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
Tasas de Interés					X			X	
Incrementos salariales				X			X		
Costos de materia prima				X			X		
Inestabilidad económica				X			X		
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nueva Constitución de la República				X			X		
Leyes que ayudan al sector artesanal	X						X		
<b>FACTORES SOCIALES</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Generar empleos	X						X		
Personal comprometido con la empresa				X			X		
Incremento de desempleo.				X			X		
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Sistemas actuales	X						X		
Resistencia a cambios					X			X	
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competitividad externa				X			X		
Nuevos competidores en el mercado						X			X
Búsqueda de mercados internacionales.	X						X		
Apertura de nuevas sucursales	X						X		
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a servicios básicos	X						X		
Transporte	X						X		

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Empresa Flower Jeans

**Tabla 20:** Ponderación Matrices PCI – POAM

Escala de Calificación	
4	Alto Impacto
3	Medio Alto
2	Medio Bajo
1	Bajo

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Ponderación Matriz PCI

**Tabla 21:** Ponderación

	FORTALEZAS	PESO FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACION
1	Cuenta con propia infraestructura.	0.06	4	0.24
2	Exclusividad de productos.	0.04	4	0.16
3	Amplia experiencia en el mercado local y nacional.	0.05	4	0.20
4	Contacto directo con los clientes.	0.05	4	0.20
5	Ubicación estratégica.	0.06	4	0.24
6	Imagen Corporativa	0.05	3	0.15
7	Negociación con proveedores.	0.06	4	0.24
8	Facilidades de pagos.	0.04	4	0.16
9	Garantía del producto.	0.06	4	0.24
10	Lealtad al cliente.	0.05	4	0.20
	DEBILIDADES	PESO FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACION
1	Motivación	0.05	3	0.15
2	Búsqueda de proveedores.	0.04	4	0.16
3	Acceso a créditos.	0.05	4	0.20
4	Competir con precios.	0.05	4	0.20
5	Escasa publicidad.	0.06	4	0.24
6	Canales de comunicación inadecuadas	0.05	4	0.20
7	Carencia de una estructura organizacional.	0.05	4	0.20
8	Desconocimientos de responsabilidades en las áreas de trabajo.	0.06	3	0.18
9	Estabilidad económica.	0.06	4	0.24
	TOTALES	1		3.60

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Investigación propia

Tomando el valor máximo y mínimo para la calificación, es decir 4 y 3 se obtuvo un promedio de 3.5; y una vez realizada la respectiva ponderación de la Matriz PCI se obtiene un valor de 3.60; por lo tanto las fortalezas son quien nos da mayor peso, por esta razón se tomarán en cuenta como factor de aprovechamiento de la empresa.

## Ponderación Matriz POAM

**Tabla 22:** Ponderación

	OPORTUNIDADES	PESO FACTOR	PESO FACTOR	PONDERACION
1	Cuenta con propia infraestructura.	0.06	4	0.24
2	Exclusividad de productos.	0.04	4	0.16
3	Amplia experiencia en el mercado local y nacional.	0.05	4	0.20
4	Contacto directo con los clientes.	0.05	4	0.20
5	Ubicación estratégica.	0.06	4	0.24
6	Imagen Corporativa	0.05	4	0.20
7	Negociación con proveedores.	0.06	4	0.24
8	Facilidades de pagos.	0.04	4	0.16
9	Garantía del producto.	0.06	4	0.24
10	Lealtad al cliente.	0.05	4	0.20
	AMENAZAS	PESO FACTOR	PESO FACTOR	PONDERACION
1	Agresiva competencia	0.05	4	0.20
2	Preferencia de mercados Internacionales.	0.04	4	0.16
3	Nuevos competidores en el mercado.	0.05	4	0.20
4	Inestabilidad económica del país.	0.05	4	0.20
5	Incremento de desempleo.	0.06	4	0.24
6	Tasas de interés.	0.05	4	0.20
7	Resistencia a cambios	0.05	3	0.15
8	Costos de materia prima.	0.06	4	0.24
9	Nueva constitución de la República.	0.06	4	0.24
	TOTALES	1		3.91

**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Investigación propia

De la misma manera que el caso anterior se tomó en cuenta los valores de 4 y 3 para la calificación obteniendo un promedio de 3.5; y una vez realizada la respectiva ponderación de la Matriz POAM se obtiene un valor de 3.91, en donde las oportunidades tienen más impacto, por lo tanto, éstas se tomarán en cuenta como factor de aprovechamiento de la empresa.



**Gráfico 24:** Matriz FODA  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agresiva competencia.</li> <li>2. Preferencia de mercados internacionales.</li> <li>3. Nuevos competidores en el mercado.</li> <li>4. Inestabilidad económica del país.</li> <li>5. Incremento de desempleo.</li> <li>6. Tasas de interés.</li> <li>7. Incrementos salariales.</li> <li>8. Costos de materia prima.</li> <li>9. Nueva constitución de la República.</li> <li>10. Resistencia a cambios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión en el mercado.</li> <li>2. Respaldo de entidades financieras.</li> <li>3. Ampliación de infraestructura.</li> <li>4. Búsqueda de mercados internacionales.</li> <li>5. Apertura de sucursales en la Provincia.</li> <li>6. Personal comprometido con la empresa.</li> <li>7. Leyes que ayudan al sector artesanal.</li> <li>8. Generar empleos.</li> <li>9. Uso sistemas tecnológicos.</li> <li>10. Acceso a servicios básicos.</li> <li>11. Acceso a transporte.</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con propia infraestructura.</li> <li>2. Exclusividad de productos.</li> <li>3. Amplia experiencia en el mercado local y nacional.</li> <li>4. Contacto directo con los clientes</li> <li>5. Ubicación estratégica.</li> <li>6. Imagen Corporativa.</li> <li>7. Negociación con proveedores.</li> </ol>	<p>F3-A3: Continuar combatiendo con nuestra experiencia en el mercado y mantenernos a un nivel más alto de nuestros competidores.</p> <p>F7-A8: aplicar correctas técnicas de negociación con nuestros proveedores y conseguir a precios accesibles nuestras materias primas.</p>	<p>F1-O3: Ampliar nuestro local para mayor comodidad de nuestros clientes.</p> <p>F3-O1: De la misma manera que hemos logrado posicionarnos en el mercado local buscar nuevo mercado en donde nos podamos expandir.</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Facilidades de pagos.</li> <li>9. Garantía del producto.</li> <li>10. Lealtad al cliente.</li> </ol>	<p>F8-A4: ofrecer facilidades de pago al momento de realizar la venta logrando que nuestros clientes decidan comprar cada vez más nuestros productos.</p> <p>F9-A1: Garantizar nuestros productos y demostrar a la competencia la razón por la cual nos hemos mantenido en el mercado.</p>	<p>F10-O6: Conseguir la lealtad de nuestros clientes, manteniendo una actitud de disposición y estar abierto a un buen servicio y trato.</p> <p>F9-O7: Con el apoyo de las leyes, conseguir la elaboración de un excelente producto y sobre todo de calidad.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación</li> <li>2. Búsqueda de proveedores.</li> <li>3. Acceso a créditos.</li> <li>4. Competir con precios.</li> <li>5. Escaza publicidad.</li> <li>6. Canales de comunicación inadecuadas</li> <li>7. Carencia de una estructura organizacional.</li> <li>8. Desconocimientos de responsabilidades en las áreas de trabajo.</li> <li>9. Estabilidad económica.</li> </ol>	<p>D1-A10: Mantener motivados a los colaboradores de la empresa y comprometerlos al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.</p> <p>D9-A4: Ante la inestabilidad económica, mantenernos pendientes de las finanzas de la empresa, y reducir gastos innecesarios.</p> <p>D3-A6: Acceder a créditos con tasas de interés que no afecten a las finanzas de la empresa.</p> <p>D7-A10: Ante los cambios que requiera la empresa, tomar las decisiones más apropiadas en conjunto, desde la gerencia hasta el personal de operación.</p>	<p>D9-O2: Para fortalecer el capital de trabajo aprovechar las ventajas de los créditos que nos ofrecen las entidades financieras.</p> <p>D6-O6: Establecer canales de comunicación adecuados tanto con nuestros clientes internos, como externos.</p> <p>D5-O9: Para llegar a más personas y dar a conocer nuestra empresa, difundir publicidad en páginas web y redes sociales, gracias a la ayuda de la tecnología.</p> <p>D8-O8: Generar nuevas fuentes de empleo para ayuda con la sociedad.</p>

**Elaborado por:** Silvia Bucheli  
**Fuente:** Empresa Flower Jeans

## ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

### EMPRESA TEXTIL “FLOWER JEANS”

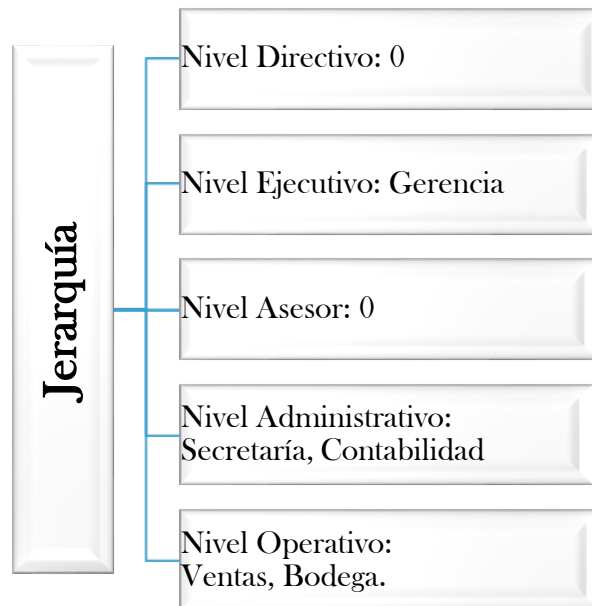
#### PERSONAL DE LA EMPRESA TEXTIL “FLOWER JEAN’S”

**Tabla 23:** Personal

Descripción del cargo	N° de Personas
<b>Gerencia</b>	
Gerente	1
<b>Administrativo</b>	
Secretaria	1
<b>Comercial</b>	
Vendedora	1
Vendedor	1
Auxiliar de bodega	1
<b>Financiero</b>	
Cobrador	1
Auxiliar contable	1
Total	7

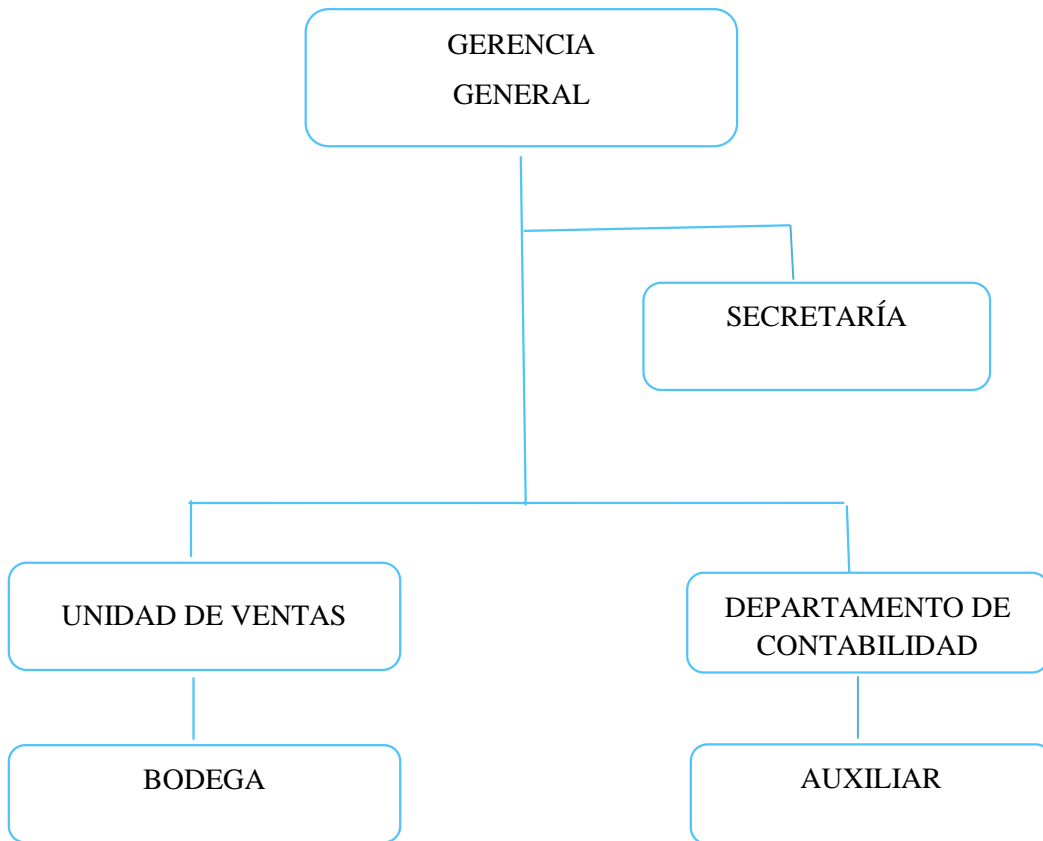
**Elaborado por:** Silvia Bucheli

**Fuente:** Empresa Flower Jeans





## Organigrama Estructural



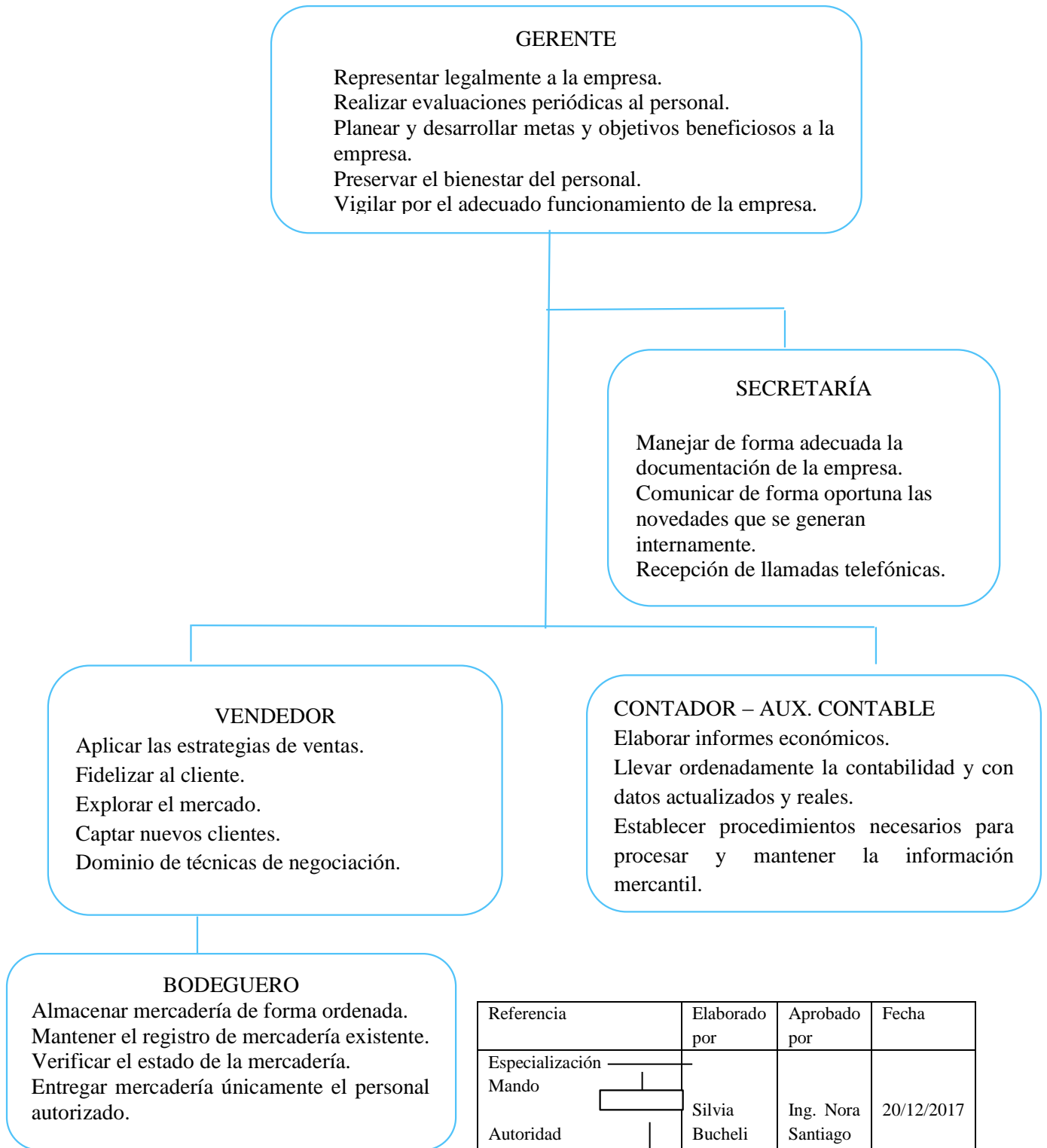
Referencia	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Especialización	Silvia Bucheli	Ing. Fernando Silva	20/12/2017
Mando			
Autoridad			
Apoyo			

**Gráfico 25:** Organigrama Estructural  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Organigrama Funcional

Se ha seleccionado este tipo de estructura, ya que en ésta se refleja la forma en que se agrupan, dividen y coordinan las actividades de la empresa; se describe las unidades que la integran, su relación, los canales formales de comunicación y los niveles jerárquicos existentes. Así se produce una división ordenada de las áreas y departamentos según su naturaleza de trabajo. (Franklin B. , 2014)

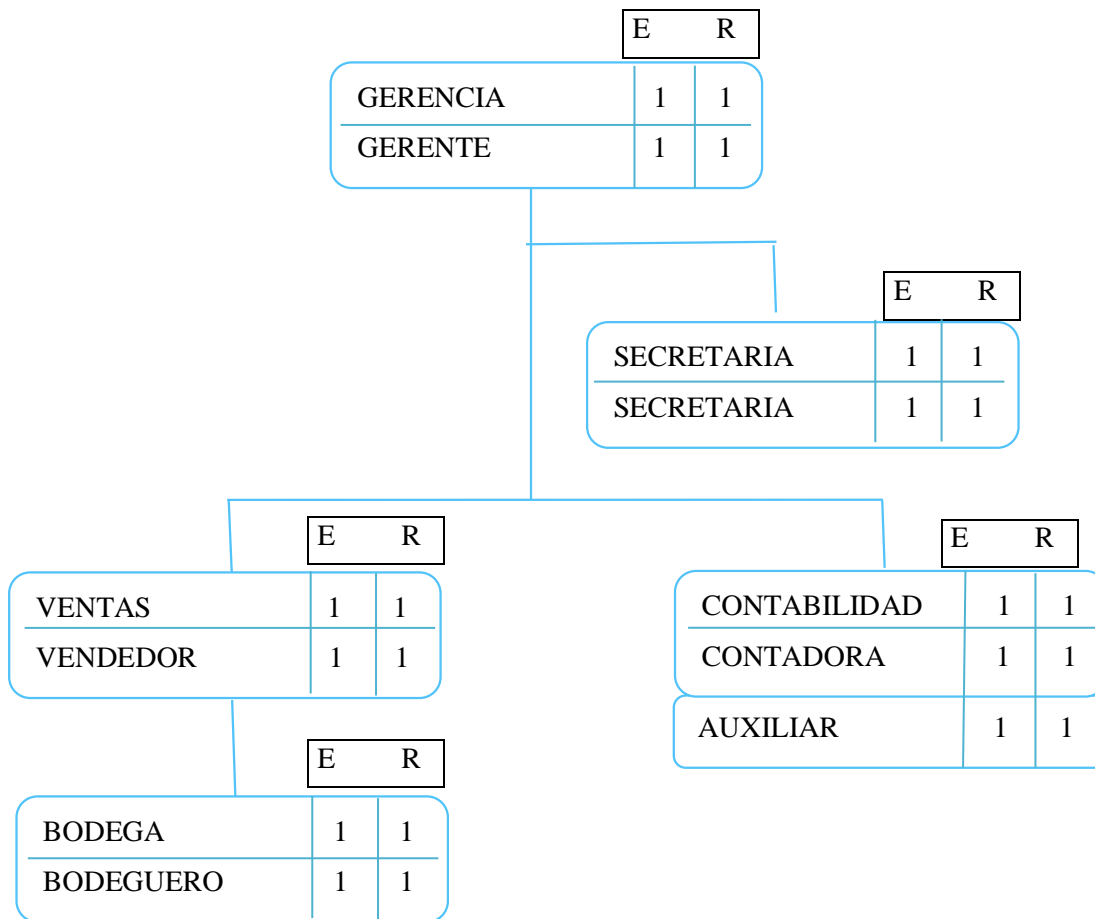
## Organigrama Funcional


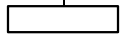
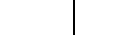
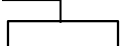


Referencia	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Especialización	Silvia Bucheli	Ing. Nora Santiago	20/12/2017
Mando			
Autoridad			
Apoyo			

**Gráfico 26:** Organigrama Funcional  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli

## Organigrama Posicional



Referencia	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Especialización  Mando  Autoridad  Apoyo 	Silvia Bucheli	Ing. Nora Santiago	20/12/2017
E = Existente R = Requerido			

**Gráfico 27:** Organigrama Posicional  
**Elaborado por:** Silvia Bucheli



## **INTRODUCCIÓN**

Este documento será la guía e impondrá normas de trabajo que contiene el conjunto de tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar en la empresa en todos sus niveles.

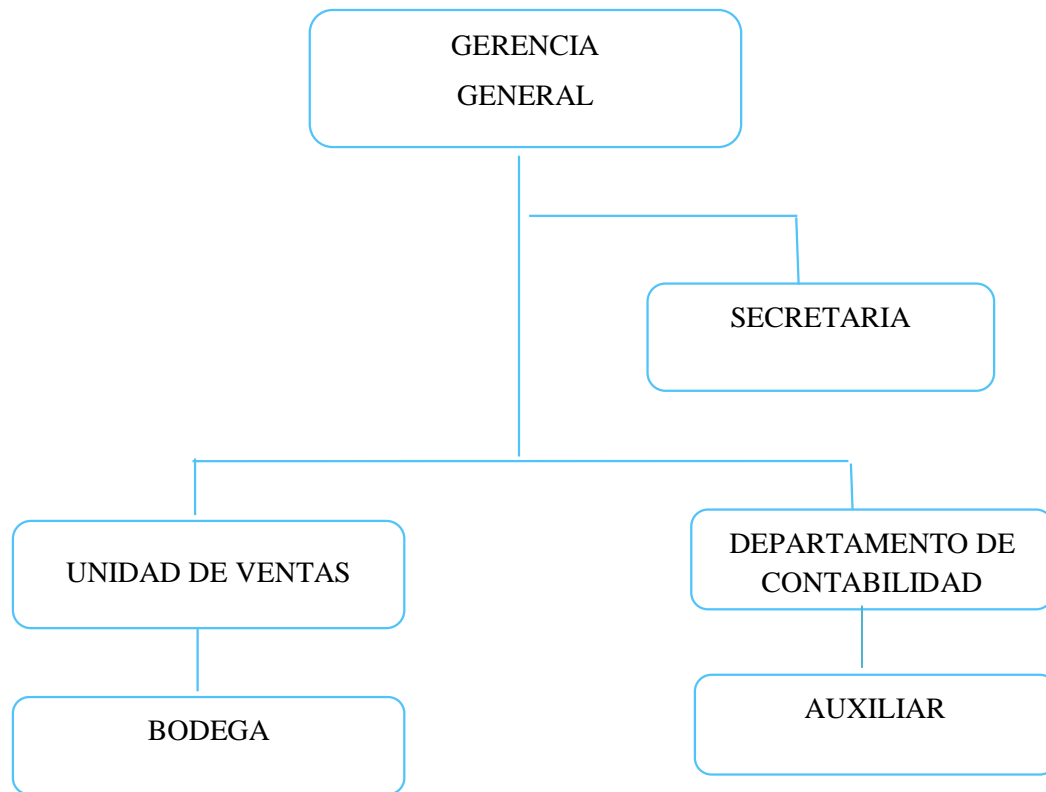
Mediante este documento facilitará a que los colaboradores, puedan tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, y perfiles necesarios.

Además podrán dar a conocer los problemas e inconvenientes y sus respectivas alternativas de soluciones, deberán ser evaluados permanentemente por la respectiva gerencia, para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.



**EMPRESA TEXTIL "FLOWER JEANS"**


**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**





Referencia	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Especialización	Silvia Bucheli	Ing. Nora Santiago	01/11/2017
Mando			
Autoridad			
Apoyo			

Responsable: Silvia Buchei

Fecha: 1-11-2017

	<b>TEXTILES "FLOWER JEANS"</b>		Fecha: 01-11-2017	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL		Pag:3	de
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Nombre del cargo: Gerente          Área a la que pertenece: Administrativo          Jefe inmediato: Ninguno</p> <p><b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL</b></p> <p>Planificar, organizar, controlar, dirigir y designar las actividades operacionales de la empresa.</p> <p><b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las labores en cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>• Responsable de dirigir la gestión económica - financiera de la empresa, resultados y consecución de objetivos.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa ante el público en general.</li> <li>• Diseñar y vigilar los planes de acción.</li> <li>• Elaborar presupuestos mensuales.</li> <li>• Revisar y evaluar los datos financieros de la empresa</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa en forma judicial y extrajudicial</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes a la gestión administrativa.</li> <li>• Controlar los créditos que necesita la empresa.</li> <li>• Realizar contacto personal con los proveedores y clientes cuando la acción lo amerite.</li> <li>• Controlar que se lleve correctamente la contabilidad y una buena marcha en los aspectos laborales, tributarios, mercantiles, societarios, de seguridad social y otros.</li> </ul> <p><b>5 REQUISITOS GENERALES</b></p> <p>Formación académica : Ingeniería Comercial o carreras afines.          Experiencia : Mínimo 2 años</p> <p><b>5.2. Requisitos personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Don de mando</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Capacidad para la toma y ejecución de decisiones</li> </ul>				
Elaboró: Silvia Bucheli		Revisó: Ing. Nora Santiago		Autorizó: Comisión calificadora

	<b>TEXTILES “FLOWER JEANS”</b>		Fecha: 01-11-2017	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL		Pag:4	de
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p> Nombre del cargo: Secretaria Área a la que pertenece: Administrativo Jefe inmediato: Gerente Supervisa: Gerencia				
<p><b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL</b></p> Apoyar en la función de digitación computarizada, administrar el archivo documentado a su cargo.				
<p><b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes que deseen información acerca de los productos que ofrece la entidad.</li> <li>• Atender las llamadas telefónicas y hacer lo que disponga la gerencia.</li> <li>• Receptar y archivar toda la documentación de respaldo para la elaboración de los registros de ingreso y egreso.</li> <li>• Recibir y administrar adecuadamente el fondo de caja general</li> <li>• Recaudar y custodiar los valores producto de las ventas.</li> <li>• Recibir la correspondencia y dar a conocer a quien corresponda.</li> </ul>				
<p><b>4. RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable por el sistema de archivo de la documentación a su cargo.</li> <li>• Es responsable por la recepción y custodia de valores, por la confidencia de la información que maneja, por los materiales, equipo y mobiliario que utiliza en el desempeño de sus funciones.</li> </ul>				
<p><b>5. REQUISITOS GENERALES</b></p> Formación académica : Bachiller en comercio y administración o estudios superiores en administración de empresa o carreras afines. Experiencia : Mínimo 1 año				
<p><b>5.2. Requisitos personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Capacidad para la toma y ejecución de decisiones</li> </ul>				
Elaboró: Silvia Bucheli		Revisó: Ing. Nora Santiago		Autorizó: Comisión calificadora

	<b>TEXTILES “FLOWER JEANS”</b>		Fecha: 01-11-2017	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL		Pag:5	de
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Nombre del cargo: Contadora – Auxiliar Contable Área a la que pertenece: Comercial Jefe inmediato: Gerente Supervisa: Área Comercial, Gerencia				
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL</b> Organizar, controlar y contabilizar todos los movimientos y/o transacciones que se originan en la empresa de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, manteniendo actualizada la información contable de la empresa.				
<b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar las labores de contabilidad, a fin de mantener actualizada la información.</li> <li>• Controlar el registro inmediato de las transacciones contables, a fin de obtener estados financieros oportunos.</li> <li>• Elaboración de informes y/o estados financieros solicitados por la empresa.</li> <li>• Legalizar los documentos de contabilidad de la empresa con su firma de ingreso y número de registro.</li> <li>• Establecer planes contables.</li> <li>• Realizar pedidos de materiales, suministros y otros.</li> <li>• Organizar la contabilidad de la empresa, de acuerdo al sistema contable implantado.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias, formular los anexos de las cuentas que conforman los estados financieros; estos registros estarán respaldados con su respectiva documentación.</li> <li>• Formular y presentar la información financiera con oportunidad al gerente.</li> <li>• Elaborar los roles de pagos, los comprobantes de pago, de registro y de ingreso y egreso.</li> <li>• Elaborar los documentos para pago de impuestos, una vez calculados se contabilicen y con los documentos elaborados tramite el pago a través de la emisión del correspondiente cheque o emisión del efectivo.</li> <li>• Preparar y presentar las declaraciones tributarias que corresponden en el tiempo que determine la ley.</li> <li>• Registrar diariamente todas las actividades económico-financieras de la empresa.</li> <li>• Verificar y aprobar la impresión, archivo de los libros auxiliares y demás documentos contables elaborados mensualmente.</li> <li>• Exigir a las áreas de la empresa, los documentos de soporte de las transacciones realizadas en la empresa.</li> </ul>				
<b>4. RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de la oportunidad, calidad, y conformidad de los estados financieros.</li> <li>• Mantener la adecuada reserva de documentación que maneja, buenas relaciones con el personal que labora dentro de la empresa.</li> <li>• Está obligada a respetar los acuerdos a los que ha llegado con la empresa en la cual labora.</li> </ul>				



- Ninguna empresa debe abusar de la generosidad para basar sus equívocos en el mal manejo de sus operaciones financieras, tomando decisiones e imponiendo la misma al para beneficio de la compañía.
- Presentar mensualmente las conciliaciones bancarias, y sus ajustes correspondientes deberán ser incorporados inmediatamente detectado el error.
- Presentación de estados financieros de la empresa a la Gerencia y organismos de control

## 5. REQUISITOS GENERALES

Formación académica : Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA

Experiencia : Mínimo 2 años


### 5.2. Requisitos personales


- Trabajo en equipo
- Compromiso organizacional
- Rapidez de decisión
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Comunicación

Elaboró: Silvia Bucheli

Revisó: Ing. Nora Santiago

Autorizó: Comisión calificadora

	<b>TEXTILES "FLOWER JEANS"</b>		Fecha: 01-11-2017	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL		Pag:6	de
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Nombre del cargo: Vendedor          Área a la que pertenece: Comercial          Jefe inmediato: Gerente</p> <p><b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL</b></p> <p>Mantener la fidelidad del cliente y proyectar su gestión hacia la captación de nuevos clientes, para contribuir en el crecimiento empresarial</p> <p><b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer actividades necesarias para asegurar e incrementar la satisfacción del cliente.</li> <li>• Recepar y/o entregar los pedidos en los domicilios y/o lugares de trabajo del cliente.</li> <li>• Dar información sobre el producto de la manera más honesta, en lo que se refiere a las características del bien.</li> <li>• Realizar una calificación de los clientes que tiene la empresa y establecer los precios a los que se expenderá la mercadería.</li> <li>• Realizar una segmentación minuciosa del mercado al cual se quiere llegar.</li> <li>• Recepción y entrega de mercadería.</li> <li>• Ayudar con el mantenimiento y buena presentación de las estanterías del almacén.</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la cobranza de cada una de las facturas de pedidos a domicilio.</li> <li>• Responsable del mantenimiento de los vehículos distribuidores.</li> <li>• Tiene responsabilidad por la calidad de atención a los clientes.</li> <li>• Es responsable de la correcta facturación de acuerdo a los precios establecidos.</li> <li>• Tiene la obligación de custodiar la mercadería existente.</li> </ul> <p><b>5. REQUISITOS GENERALES</b></p> <p>Formación académica : Haber aprobado el Bachillerato          Experiencia : Mínimo 1 año</p> <p><b>5.2. Requisitos personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Rapidez de decisión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>				
Elaboró: Silvia Bucheli		Revisó: Ing. Nora Santiago		Autorizó: Comisión calificadora

	TEXTILES "FLOWER JEANS"	Fecha: 01-11-2017		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Pag: /	de	8
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Nombre del cargo: Bodeguero  Área a la que pertenece: Comercial  Jefe inmediato: Vendedor</p> <p><b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL</b></p> <p>Organizar, controlar y manejar los inventarios de la empresa.</p> <p><b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar despachos y entrega del inventario.</li> <li>• Estructurar informes del manejo de los inventarios mensuales o cuando lo necesite la empresa.</li> <li>• Elaborar pedidos de la mercadería, materiales, suministros y otros.</li> <li>• Manejar las entradas y salidas de mercaderías diariamente.</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar del inventario diariamente.</li> <li>• Verificar que la mercadería que se despache coincida con la que está facturada.</li> <li>• Mantener la información actualizada del Stock de mercadería.</li> <li>• Entregar la mercadería únicamente a quien corresponda.</li> </ul> <p><b>5. REQUISITOS GENERALES</b></p> <p>Formación académica : Haber aprobado el Bachillerato  Experiencia : Mínimo 1 año</p> <p><b>5.2. Requisitos personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo</li> <li>• Preocupación por calidad y seguridad.</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Orden y limpieza</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Honestidad</li> </ul>				
Elaboró: Silvia Bucheli		Revisó: Ing. Nora Santiago		Autorizó: Comisión calificadora

## Referencias

(s.f.).

Castellanos, J. (2010). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 9(3). doi:1666-1680

Cuyachamin Chariguaman, L. (2011). *ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO "GAMO'S" DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato.

López, C., Díaz, P., & Robledo, J. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28). doi:0124-4639

Márquez, J., Cardoso, D., Carreño, L., & Bobadilla, S. (2017). Administrative management in MSMEs southern state of Mexico, 2016. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11). doi: 2007 - 9907

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1). doi:1815-5936

Villarroel, C., & Costales, R. (2016). Gestión administrativa como herramienta en el desempeño del talento humano en el sistema de salud de Riobamba-Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*. doi:2254-7630

Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*.

Argandoña, A. (2016). La misión de la empresa y la responsabilidad social. *IESE*, 29.

Asociación de Industriales Textiles de Ecuador. (2017). *AITE*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec>

Ayala, A., & Cardona, M. (2016). Emociones y desempeño laboral. 8(12).

Basantes, J., González, M., & Bonilla, E. (2015). Caracterización de las pequeñas y medianas empresas en el sector textil de la economía ecuatoriana. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. doi:2218-3639

Biblioteca Central de Derecho. (2013).

- Bolaño, Y., Robaina, D., Pérez, A., & Arias, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Igeniería Industrial*, 35(3).
- Cabrera, C. (2015). Los valores corporativos de las instituciones de educación superior de San Juan de Pasto. *UNIMAR*.
- Campana Hidalgo, A. (2016). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN CON EL ENFOQUE DEL DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TURISMO RECEPTIVO DE LA AGENCIA DE VIAJES QUITOMUNDITOUR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE*
- Cauas, D. (2014). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación.
- Chan, R. (2014). Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul. *Gestión y desarrollo*, 11. doi:0123-5834
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (McGRAN Interamericana ed.). México.
- Chumpitaz, O., & Gonzales, Y. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo*, 6(1). Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/815>
- Dávalos, E. (2016). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICOOP*. Ambato.
- Díaz, & Echeverría. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 157(2).
- El Comercio. (2017). *El sector textil* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Encuesta de Clima Laboral - Evaluación de Clima* . Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>
- Fernández, A. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial . *Escuela de Organización Industrial*.

- Flores Orozco, S. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN COPROABAS JINOTEGA*. Matagalpa.
- Flores, S. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA*.
- Franklin, B. (2014). *Organización de empresas*. México: McGrawhil.
- Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. México: McGRAW - HILL.
- Gálvez, E., Hernández, L., & Molina, M. (2016). Departamentalización e Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *21*(74).
- Gálvez, E., Hernández, L., & Molina, V. (2016). Departamentalización e innovación, en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*(74).
- Gobierno Provincial de Tungurahua, Dirección de Planificación. (2015). *Profundizacion de la Matriz Productiva*. Ambato.
- Gómez, J. (2013). Porque no Tienen las Organizaciones una Verdadera Cultura Ética Basada en Valores: Visión, Misión y Valores Adornando las Paredes no es Suficiente . *International Journal of Good Conscience*.
- Honorable Consejo Provincial de Tungurahua. (2015). *Analisis del sector textil de Tungurahua*. Ambato.
- Huamán , L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Jaimes, S., Márquez, J., & Pernía, L. (2015). FACTORES PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE ACUERDO CON LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL TALENTO HUMANO QUE PRESENTAN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DISTRAVES S.A DE CÚCUTA. *Revista Mundo FESC*, 2(10). doi: 2216-0388
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *ELEMENTOS DE ADMINISTRACION, UN ENFOQUE INTERNACIONAL Y DE INNOVACION*. México: McGRAW-HILL Interamericana.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION. Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGRAW HILL INTERAMERICANA.
- Luna , A. (2013). *Proceso Adminitrativo*. México: Patria.
- Luna, A. (2013). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. México: Patria.
- Machuca, C., Salas, K., & Rojas, P. (2013). Influencia de la estrategia en la estructura de la organización. Formulación teórica para un estudio PYMES industriales de la Ciudad de Bogotá. *Ensayos*.
- Marín, Diego; Cuartas, Juan Carlos;. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 22(1).
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *PRO ECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>
- Ministerio de Coordinacion de la Producción, Empleo y Competitividad. (Mayo de 2011). *AGENDA TERRITORIAL TUNGURAHUA*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de Coordinación de la Productividad, Empleo y Competitividad. (Mayo de 2011). *AGENDAS PARA LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA TERRITORIAL: PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de Realaciones Exteriores, Comercio e Integración. (2012). *PRO ECUADOR*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2012\\_TEXTILES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf)
- Mora Pisco, L., Duran Vasco, M., & Zambrano Loor, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador*, 2(4). doi:2477-8818

- Palacios, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pertuz, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(3).
- Piñeros, R., Castro, M., Yolima, D., & Nova, C. (2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank. *Pensamiento y Gestión*(37).
- Plasencia, C. (s.f.). *Organización y Gestión de Empresas y Comunicación*.
- Posada, M. J. (2013). Liderazgo e Innovación Organizacional. *Psicología desde el Caribe*.
- Segredo, A., Rigñack, L., García, R., Perdomo, I., León, P., & García, A. (2015). Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. *Educación Médica Superior*, 29(3). doi:1561-2902
- Silva, R., Cruz, E., Méndez , I., & Hernández, J. (2013). Sistema de Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perspectiva Educativa*, 52(2). doi: 10.4151/07189729
- Tintín Pérez , G. (2015). *Estructura organizacional y la Gestión administrativa del GAD Municipal de San Pedro de Pelileo*. Ambato.
- Toledo , A., & Farias, G. (2010). Organizational structures within the scope of strategic marketing planning a discursive study. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 9(4). doi:1517-8900
- Valenzuela, J. (2013). *La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos*.
- Vargas, J., & Soto, A. (2015). Paradigm shift in the management school from traditional to an eclectic approach of administrative management. *International Journal of Economics and Society*(2).



- Villarroel, C., & Costales, R. (2016). GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL SISTEMA DE SALUD DE RIOBAMBA-ECUADOR. *Caribeña de Ciencias Sociales*. doi:2254-7630
- Viloria, J., Daza, A., & Pérez, K. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las Organizaciones. *Ánfora*, 23(40). doi:0121-6538
- Vistazo. (2016). El sector textil en cifras. *Vistazo*.
- Zambrano, J. (2015). CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA COMO GUÍA Y APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS. *UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES*.