

392 146  
MFA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del**  
**Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Diseño de un Manual de Procedimientos para**  
**mejorar la eficiencia en el área de producción de la empresa**  
**Textiles Técnicos de la Ciudad de Ambato”**

**AUTOR: Edison Marcelo Albancando Cepeda**

**TUTOR: MBA. Msc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán**

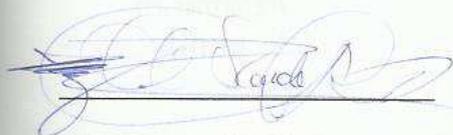
**AMBATO – ECUADOR**  
**2011**

MBA, Msc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Noviembre de 2011



MBA, Msc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán

**TUTORA**

### APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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

f)   
Dr. Mg. Jorge Guadalupe

f)   
Dra. M Sc. Zoila López M.

Ambato, Noviembre de 2011

## DEDICATORIA

- Este trabajo se lo dedico a mi esposa Jenicita, quien con todo su amor y apoyo ha sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por siempre motivarme y estar siempre a mi lado.
- A mis tíos Julio, David, Israel, Marcelo, Elizabeth con quienes siempre hemos luchado por salir adelante y en especial a mi tía Mónica por todo su apoyo.
- A mi madre Laurita por tu ejemplo de vida y aun que ya no estés conmigo siempre te recordaré con mucho amor.
- A mi Abuelita Juanita quien desde niño me ha cuidado con tanto amor como a uno más de sus hijos.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Señor Jehová por darme la vida y ser tan generoso al permitirme culminar mi carrera universitaria.

A mis maestros, por todos los conocimientos brindados a lo largo de la carrera, en especial a mi tutora la señora Ingeniera Zoila Miranda Albán por todo su tiempo y dedicación al presente trabajo.

**ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

**1. EL PROBLEMA**

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Portada	i
Aprobación del tutor de la tesis	ii
Autoría de la tesis	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Gráficos	xii
Índice de Tablas	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción	1

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

1.1	Tema	2
1.2	Planteamiento del problema	2
1.2.1	Contextualización	3
1.2.2.	Análisis Crítico	4
1.2.3.	Prognosis	5
1.2.4.	Formulación del problema	5
1.2.5.	Preguntas Directrices	6
1.2.6.	Delimitación del Problema	6
1.3	Justificación	6
1.4.	Objetivos	7
1.4.1	Objetivo General	7
1.4.2	Objetivos Específicos	7

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos	9
2.2	Fundamentación Filosófica	12
2.3	Fundamentación Legal	13
2.4	Categorías Fundamentales	14
	Categorización Variable Independiente	15
	Subordinación V.I.	16
	Categorización Variable Dependiente	17
	Subordinación V.D.	18
	Definición de Categorías	19

2.4.1	Manual de Procedimientos V.I.	19
2.4.2	Producción V.D.	48
2.5	Hipótesis	62
2.6	Señalamiento de Variables	62

### CAPÍTULO III

#### 3. METODOLOGÍA

3.1	Modalidad Básica de la Investigación	63
3.1.1	Investigación de Campo	63
3.1.2	Investigación Bibliográfica	64
3.2	Nivel o Tipo de Investigación	64
3.2.1	Investigación Exploratoria	64
3.2.2	Investigación Descriptiva	64
3.2.3	Investigación por Asociación de Variables	65
3.3	Población y Muestra	65
3.4	Operacionalización de Variables	65
	Matriz de Operacionalización V.I.	66
	Matriz de Operacionalización V.D.	67
3.5	Plan de recolección de la Información	68
3.6	Plan de Procesamiento de la Información	69

### CAPÍTULO IV

#### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los Resultados	70
4.2	Interpretación de Datos	71
4.2.1	Encuesta Aplicada a Clientes Internos de la Empresa	72
4.3	Verificación de la Hipótesis	83

4.3.1	Modelo Lógico	83
4.3.2	Nivel de Significancia	84
4.3.3	Elección de la Prueba Estadística Chi Cuadrado	84
4.3.3.1	Combinación de Frecuencias	85
4.3.4	Cálculo del Grado de Libertad	85
4.3.5	Cálculo Matemático	86
4.3.6	Decisión Final	87
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1	Conclusiones	88
5.2	Recomendaciones	90
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>6. LA PROPUESTA</b>		
6.1	Datos Informativos	91
6.2	Antecedentes de la Propuesta	92
6.3	Justificación	92
6.4	Objetivos	93
6.4.1	Objetivo General	93
6.4.2	Objetivos Específicos	94
6.5	Análisis de Factibilidad	94
6.6	Fundamentación	95
6.7	Metodología. Modelo Operativo	101
6.7.1	Valores Empresariales	101
6.7.2	Políticas	102

6.7.3	Modelo Propuesto	102
6.7.4	Estructura Orgánica y Funcional de la Empresa	103
6.7.5	Manual de Funciones de la Empresa	105
6.7.6	Breve Estudio de los Laminados Termoplásticos	106
6.7.7	Manual de Procedimientos (Laminados)	109
6.7.7.1	Requerimientos Generales	110
6.7.7.2	Requerimientos Ambientales	110
6.7.7.3	Requerimientos de Seguridad	110
6.7.7.4	Delegación de Responsabilidades	111
6.7.7.5	Diagrama Organizacional del Proceso	111
6.7.7.6	Determinación de Responsabilidades	112
6.7.8	Desarrollo de las Actividades	113
6.7.8.1	Recepción de Materia Prima	113
6.7.8.2	Preparación del Recubrimiento	113
6.7.8.3	Perchado	116
6.7.8.4	Ingreso de Pasador en la Laminadora	119
6.7.8.5	Encendido de Pilotos	119
6.7.8.6	Laminado	121
6.7.8.7	Secado	123
6.7.8.8	Arranque y Recuperación	124
6.7.8.9	Registro en Hoja de Producción	125
6.7.8.10	Sellado y Embalado	125
6.7.8.11	Flujograma de Laminados Termoplásticos	126
6.7.8.12	Prueba Piloto	127
6.8	Administración	129
6.8.1	Recursos Humanos	129
6.8.2	Recursos Físicos	129
6.8.3	Recursos Materiales	130
6.8.4	Recursos Tecnológicos	130
6.8.5	Presupuesto	131
6.9	Previsión de la Evaluación	132

Bibliografía 134

Anexos 137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Páginas
Gráfico No. 1	Categorización: Variable Independiente 15
Gráfico No. 2	Subordinación de la Variable Independiente 16
Gráfico No. 3	Categorización: Variable Dependiente 17
Gráfico No. 4	Subordinación de la Variable Dependiente 18
Gráfico No. 5	Pregunta No 1 72
Gráfico No. 6	Pregunta No 2 73
Gráfico No. 7	Pregunta No 3 74
Gráfico No. 8	Pregunta No 4 75
Gráfico No. 9	Pregunta No 5 76
Gráfico No. 10	Pregunta No 6 77
Gráfico No. 11	Pregunta No 7 78
Gráfico No. 12	Pregunta No 8 79
Gráfico No. 13	Pregunta No 9 80
Gráfico No. 14	Pregunta No 10 81
Gráfico No. 15	Pregunta No 11 82
Gráfico No. 16	Representación de Chi Cuadrado 87
Gráfico No. 17	Estructura Orgánica 104
Gráfico No. 18	Lámina Termoplástica 107
Gráfico No. 19	Donde se Encuentra la Lámina Termoplástica en el Calzado 108
Gráfico No. 20	Vista Frontal del Calzado 108
Gráfico No. 21	Diagrama Organizacional del Proceso 111
Gráfico No. 22	Recepción de Materia Prima 113
Gráfico No. 23	Tolueno y Poliestireno 114

Gráfico No. 24	Gasolina y Carbonato de Calcio	114
Gráfico No. 25	Utencillos	115
Gráfico No. 26	Perchadora	116
Gráfico No. 27	Eje de Distribución	116
Gráfico No. 28	Cepillo Recolector	117
Gráfico No. 29	Plegador	117
Gráfico No. 30	Vista Lateral	117
Gráfico No. 31	Vista Lateral Tela	117
Gráfico No. 32	Vista Superior	118
Gráfico No. 33	Vista Superior Tela	118
Gráfico No. 34	Centralina	119
Gráfico No. 35	Pilotos y Mechero	119
Gráfico No. 36	Soplador de Aire	120
Gráfico No. 37	Ventilador Interno	120
Gráfico No. 38	Laminado	121
Gráfico No. 39	Artesa	121
Gráfico No. 40	Calibrador y Galgas	122
Gráfico No. 41	Cámara de Secado	123
Gráfico No. 42	Termómetro	123
Gráfico No. 43	Recuperador	124
Gráfico No. 44	Corte de Lámina	124
Gráfico No. 45	Sellado	125
Gráfico No. 46	Embalado	125
Gráfico No. 47	Flujograma	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Páginas
Tabla No. 1 Matriz de Operacionalización Variable Independiente	66
Tabla No. 2 Matriz de Operacionalización Variable Dependiente	67
Tabla No. 3 Plan de Recolección de la Información	68
Tabla No. 4 Pregunta No 1	72
Tabla No. 5 Pregunta No 2	73
Tabla No. 6 Pregunta No 3	74
Tabla No. 7 Pregunta No 4	75
Tabla No. 8 Pregunta No 5	76
Tabla No. 9 Pregunta No 6	77
Tabla No. 10 Pregunta No 7	78
Tabla No. 11 Pregunta No 8	79
Tabla No. 12 Pregunta No 9	80
Tabla No. 13 Pregunta No 10	81
Tabla No. 14 Pregunta No 11	82
Tabla No. 15 Combinación de Frecuencias	85
Tabla No. 16 Tabla del Cálculo Matemático $\chi^2$	86
Tabla No. 17 Preparación del Recubrimiento ( I Parte)	113
Tabla No. 18 Preparación del Recubrimiento ( II Parte)	114
Tabla No. 19 Cuadro Comparativo de Producción	127
Tabla No. 20 Recursos Materiales	130
Tabla No. 21 Recursos Tecnológicos	130
Tabla No. 22 Presupuesto	131
Tabla No. 23 Previsión de la Evaluación	132

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, tiene la finalidad de proponer la elaboración de un Manual de Procedimientos en el área de producción en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato, que le permitirá aprovechar de manera eficiente los recursos humanos y materiales, el Manual de Procedimientos inserta en el sistema productivo de la empresa un importante pilar informativo para realizar actividades de producción inherentes al área de laminados, de esta forma la empresa generará productos de calidad logrando elevar la competitividad de la misma.

La investigación realizada trata en lo posible de presentar una solución al problema principal en el área de producción, el cual es la inexistencia de un Manual de Procedimientos adecuado para realizar las actividades operativas.

La industria del calzado presenta un notable incremento en la demanda de los productos que la empresa elabora, por tanto al contar la empresa con una importante capacidad instalada en lo que se refiere a infraestructura y maquinaria, es necesario mejorar el procedimiento productivo a la igual que la capacitación al personal.

Este trabajo se ha desarrollado dentro de la empresa mencionada detectando a este problema como prioritario, debido a las consecuencias que podrían ocasionar en un futuro inmediato de no ser atendidos con prontitud.

Esta investigación también permitirá a los directivos de la fábrica, a tomar decisiones trascendentales en cuanto a los sistemas productivos de la empresa y en la elaboración de Manuales de Procedimiento para todas las fases del proceso productivo, logrando de esta forma incrementar el volumen producción con calidad.

La apertura que han brindado los directivos y empleados de la empresa Textiles Técnicos a la realización de este trabajo ha sido la base para el total desarrollo del mismo.

Este trabajo servirá como un apoyo para que el desempeño de todos los colaboradores de la empresa sea más efectivo, fructífero y fácil, evitando el desperdicio de recursos materiales, humanos y económicos, la información que contiene esta tesis será de gran utilidad para poder llegar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa

## INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados mundiales ha promovido un vertiginoso crecimiento de las empresas a nivel mundial, nuestro país no está exento de este desarrollo ya que en los últimos años la industria ha crecido notablemente.

Esta industria en crecimiento necesita mantenerse a la vanguardia de la tecnología, así como de técnicas administrativas innovadoras las cuales les permitan poder subsistir en un mercado altamente competitivo.

La empresa Textiles Técnicos es una empresa que está ubicada en la ciudad de Ambato la cual se dedica a la producción y comercialización de punteras y contrafuertes material utilizado para la elaboración del calzado.

La fabricación de calzado tiene muchas obligaciones técnicas que se debe cumplir, empezando por la horma, los materiales constituyentes y la forma técnica de su construcción.

La nueva tendencia de la moda es el confort, esto empieza con la buena elección de las materias primas y la aplicación en toda su estructura.

La puntera y el contrafuerte de lámina termoplástica constituyen uno de los materiales más importantes en la formación del calzado, por ello la importancia en ofrecer a los clientes un producto de alta calidad.

La elaboración de una lámina termoplástica implica una serie de actividades las cuales son interdependientes entre sí, debido a este factor el área de producción tiene la imperante necesidad de incorporar en su sistema productivo un Manual de Procedimientos el cual proporcione información técnica acerca de las actividades necesarias para lograr un producto que satisfaga las exigencias del mercado.

4

## INTRODUCCIÓN

En el mundo, las organizaciones enfrentan y afrontarán en el futuro, a medida que avanza el siglo XXI, un gran número de cambios y desafíos que se relacionan con los recursos humanos, el conocimiento, la tecnología, la información y la comunicación. En este contexto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar el problema de la inexistencia de un Manual de Procedimientos en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

En consecuencia, los objetivos de esta investigación se basan en identificar los problemas que enfrenta la empresa en el área de producción, analizar el nivel de eficiencia de la producción y determinar la importancia de un Manual de Procedimientos para mejorar la eficiencia en el área de producción de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

## CAPITULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.

“Diseño de un Manual de procedimientos para mejorar la eficiencia en el área de producción de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato”

#### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La inexistencia de un Manual de Procedimiento genera decremento en el nivel de producción de la empresa Textiles Técnicos.

### 1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

A nivel mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo hace necesario implementar herramientas administrativas de control.

Así pues, los manuales de procedimientos, representan una alternativa para este problema; ya que, son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos.

En este sentido, las organizaciones con visión globalizada, están en la búsqueda constante de mejora continua en los procedimientos que ayuden a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados como son: los manuales de Procedimientos.

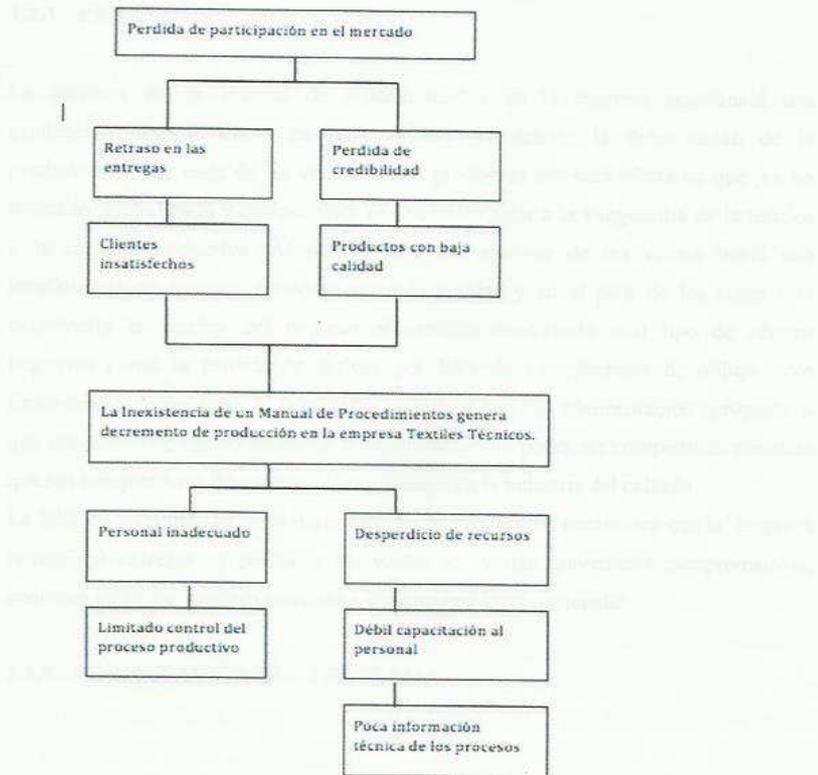
En Ecuador, para las empresas es una necesidad establecer manuales de procedimientos, ya que las organizaciones han progresado con esta herramienta con el hecho de simplificar el control y la manera de realizar sus labores. Para lograrlo, se debe trabajar en el perfeccionamiento de los métodos para el tratamiento de cada uno de las circunstancias que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades realizadas en el área de Recursos Humanos; para ello, necesitan de una correcta organización de sus operaciones, como vía para el cumplimiento de sus metas, las que se pueden alcanzar con la inserción de un Manual de Procedimientos.

Por la década de los noventa nace la empresa Textiles Nueva Aurora la cual empieza su actividad con la producción de telas acrílicas para la confección de camisas y faldas en la región central, se trata de una empresa familiar con un módico capital de trabajo, dadas las circunstancias del mercado y al despertar de la industria del calzado la empresa empieza a producir textiles con recubrimientos de polímeros

sintéticos los cuales sirven para la elaboración de todo tipo de calzado específicamente lonas lienzos punteras y contrafuertes, estos productos de manera genérica se denominan textiles técnicos y de allí que la empresa Textiles Nueva Aurora, toma el nombre de Textiles Técnicos, y dados estos cambios la empresa amplía sus líneas de producción por lo cual se hace necesaria una eficiente administración de los recursos con los que se cuenta y por ende delinear políticas de acción y los respectivos manuales de procedimiento y de operación para poder sobrevivir en un medio muy competitivo.

### 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

#### ARBOL DE PROBLEMAS



El origen del problema se da básicamente por que en la empresa no existe una administración formal lo que ocasiona una descoordinación entre las unidades productivas dando como resultado retrasos en las entregas de elaborados a los clientes quienes supliran fácilmente la ineficiente actitud de la empresa.

Por ello que es de vital importancia aplicar un sistema organizacional en donde claramente estén delineadas políticas y guías de acción con sus respectivos manuales de procedimiento para no continuar con esta practica que le genera a la empresa grandes perjuicios y poder alcanzar una mejora notoria en los sistemas de producción y con ello poder realizar el abastecimiento de productos con eficiencia a los clientes de la empresa.

### **1.2.3 PROGNÓISIS**

La carencia de un manual de procedimientos en la empresa ocasionará una producción desordenada y de baja calidad provocando la disminución de la producción y por ende de las ventas de los productos que está oferta ya que en un mercado globalizado y competitivo es necesario estar a la vanguardia de la técnica y la calidad productiva. Al ocurrir esta disminución de las ventas habrá una insuficiencia de recursos económicos en la entidad y en el peor de los casos esto ocasionaría la quiebra del negocio obviamente acarreado otro tipo de efectos negativos como la pérdida de activos por falta de cumplimiento de obligaciones financieras y de personal. Si la empresa no cuenta con una administración apropiada, y que sea acorde de sus necesidades, la organización no podrá ser competitiva, mientras que sus competidores llevarían una gran ventaja en la industria del calzado.

La falta de coordinación en el departamento de producción ocasionara que la empresa retrase sus entregas y por tanto las ventas se verían gravemente comprometidas, cediendo parte de nuestro mercado a los competidores nacionales.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide la inexistencia de un Manual de procedimientos en la producción de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato?

### 1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son los procedimientos en el área de producción que la empresa actualmente utiliza?

¿Qué tipo de políticas son necesarias para mejorar la producción de la empresa Textiles Técnicos?

¿Cuáles son los requerimientos básicos de la unidad productiva para realizar sus actividades de manera eficiente?

### 1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Limite del Contenido

Campo: Administración.

Área: Producción.

Aspectos: Manual de Procedimientos

Limite Espacial

Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

Límite Temporal

Desde Noviembre 2010 hasta Julio 2011

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

Para la empresa Textiles Técnicos es de vital importancia aplicar los manuales de procedimientos para poder controlar eficientemente la producción, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a

nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado, lo cual garantiza el eficiente desempeño de la empresa y su permanencia en el mercado a largo plazo.

La importancia de los manuales de procedimientos permite llevar a la empresa u organización a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización, lo interesante del siguiente manual de procedimientos, es que se busca a que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia en el departamento de producción, con lo cual se aprovecha de manera adecuada la utilización de los diferentes recursos de la empresa mejorando así su productividad, obteniendo siempre un stock adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa logrando maximizar sus ganancias a través de la optimización de los recursos.

Así mismo, el departamento de producción contara con una herramienta para obtener información rápida y oportuna de cómo se deben realizar los diversos procedimientos a fin de alcanzar una producción de calidad bajo los parámetros técnicos establecidos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera incide la inexistencia de un Manual de procedimientos en la producción de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Determinar cuales son los procedimientos que la empresa actualmente utiliza en el área de producción.

Determinar las políticas necesarias para controlar la producción de la empresa Textiles Técnicos.

Identificar los requerimientos básicos de la unidad productiva para realizar sus actividades de manera eficiente.

Proponer la elaboración de un Manual de Procedimientos para mejorar la producción en la empresa Textiles Técnicos.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego del análisis realizado se presenta a continuación los siguientes antecedentes investigativos:

HURTADO, J. (2003) El diseño de la estructura orgánica funcional para mejorar las funciones Productivas de la empresa Calzado Torino. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### Objetivos:

Definir las funciones administrativas como base del control interno en la empresa  
Establecer la prioridad de las funciones en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Conclusiones:

- Al no existir una estructura organizacional funcional en la empresa se evidencia malestar en las funciones productivas del personal
- No existen nuevos métodos para desarrollar de una mejor manera el desempeño laboral de la empresa.

BOADA, S. (2003). Estandarización de procesos para mejorar la calidad del cuero de la Curtiembre Becerro Real Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

Implantar un sistema estandarizado de producción a fin de mejorar la calidad del cuero de la Curtiembre Becerro Real.

Conclusiones:

- Para la empresa Becerro Real es de vital importancia aplicar un sistema en el cual se pueda medir la productividad y la calidad con la que la empresa realiza sus productos.
- Un sistema de estándares es una herramienta básica para una empresa ya que de esta manera se puede garantizar la calidad del producto y también un eficiente control entre los diferentes elaborados de la empresa.

PAREDES, M. (2003). Estructuración de un Manual de Procedimientos para facturación en el departamento de compras de repuestos nacionales y servicios de la

empresa Plasticaucho S.A. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

Implantar un manual de Procedimientos de facturación en el departamento de compras de la empresa Plasticaucho S.A.

Conclusiones:

#### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- El manual de Procedimientos agiliza las actividades en el departamento de compras lo que hace posible aprovechar eficientemente el tiempo y el personal.
- La capacitación al personal es un factor determinante cuando se induce al personal a realizar nuevos y simplificados Procesos Administrativos, por ello de la mano del manual de procedimientos debe ir la capacitación al personal ejecutor.

Gómez, F. (2003). Aplicación del Manual de Calidad para mejorar los procesos Productivos en la Imprenta Y Encuadernación Gómez de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

Determinar la necesidad de un manual de calidad bajo los requisitos en la norma ISO 9001:2000 en la Imprenta y Encuadernación Gómez.

Conclusiones:

- La elaboración de un Manual de Calidad Total se convierte en una herramienta estratégica y adecuada para mejorar la ejecución de los procesos logrando satisfacer al cliente y reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Las Normas de Calidad ISO constituyen una garantía para el cliente ó consumidor de un determinado producto, ya que estas avalizan la Calidad Total del producto.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del siguiente Proyecto se aplicará el paradigma Critico Propositivo por las siguientes razones:

En un mundo tan competitivo como el de hoy, las organizaciones deben estar a la vanguardia de nuevas tecnologías, así como de técnicas administrativas mucho más competitivas que provoquen cambios en su modo de pensar y de actuar, por estas razones la empresa Textiles Técnicos, debe buscar la forma de ser competitiva y *proteger la inversión y el mercado respecto a otras empresas similares.*

Mediante la investigación del problema, se tomará en cuenta los diferentes contextos como son: el histórico - social, el económico - cultural y el científico - técnico, los mismos que intervienen, en la mente del investigador al que le permite mantener una estrecha relación con el problema objeto de estudio, y así, conocer si el mismo afecta a los volúmenes de producción, a la calidad del producto y a la capacidad instalada que la empresa dispone para elaborar los productos.

Es por esta razón que el investigador se apoyará en los valores como: la responsabilidad, la puntualidad, la honestidad, cuya práctica de todos quienes intervienen en la organización, en especial con los clientes internos de esta

organización, facilitara el poder conocer el problema de producción deficiente que afecta a la misma.

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo donde el investigador interactúa en el lugar del problema, en este caso la empresa, buscando constantemente la verdad que afecta a la organización mediante la metodología hermenéutica - dialéctica para la indagación y descubrimiento del problema que afecta a esta.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Textiles Técnicos es una empresa textil dedicada a la fabricación de telas industriales con recubrimientos para el calzado, su planta de producción principal, desde febrero del 2011 se encuentra ubicada en la Panamericana Sur Km. 15 Vía a Riobamba, sector Santa Lucia, Cantón Tisaleo, sus oficinas y bodegas están ubicadas en la ciudad de Ambato, en el Pasaje Reinaldo Miño y Av. Atahualpa en donde al iniciar el trabajo investigativo se encontraba concentrada toda la planta productiva.

Es una empresa unipersonal que actualmente está en proceso de constitución en Compañía Limitada, cuenta con 28 colaboradores entre personal administrativo y productivo.

Desde el año 1998 se obtuvo el Registro Único de Contribuyentes RUC, y también la Calificación de Comprador-Consumidor Local del CONSEP (Consejo nacional de Sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes) debido a que en su producción utiliza productos químicos controlados.

Para que la empresa pueda desarrollar con normalidad su actividad económica-productiva debe regirse por la Constitución Política del Estado, la Ley de Régimen Tributario Interno, al Código de Comercio Ecuatoriano, a Ley Orgánica de Defensa al

Consumidor, al Código de Trabajo, a la Ley de Seguridad Social, y a las ordenanzas municipales.

La empresa registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI los códigos de sus productos de acuerdo a la Ley De Propiedad Intelectual(Codificación No. 2006-013) del H. CONGRESO NACIONAL

#### LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

##### Título Preliminar

Art. 1.- El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos;
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
  - a. Las invenciones;
  - b. Los dibujos y modelos industriales;
  - c. Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados;
  - d. La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales;
  - e. Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales;
  - f. Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio;
  - g. Los nombres comerciales;
  - h. Las indicaciones geográficas;
  - i. Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.

En cumplimiento a lo dispuesto la Resolución N° 98099 del 11 de octubre del 2010 se procede a obtener el título que acredita el registro de la marca CONTRAFUERTE RA-82 al señor Julio Albacando.

#### 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Categorización  
Variable independiente

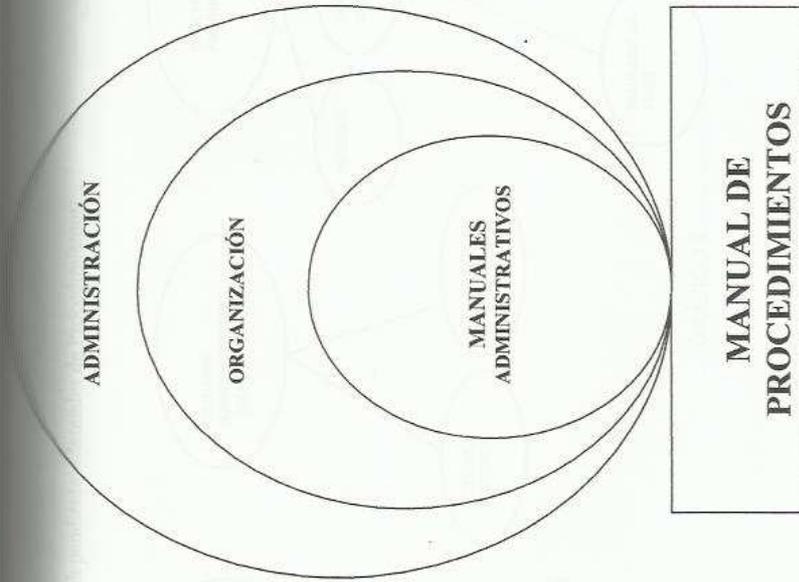


GRÁFICO 1

Subordinación de la variable independiente: Manuales de Procedimientos

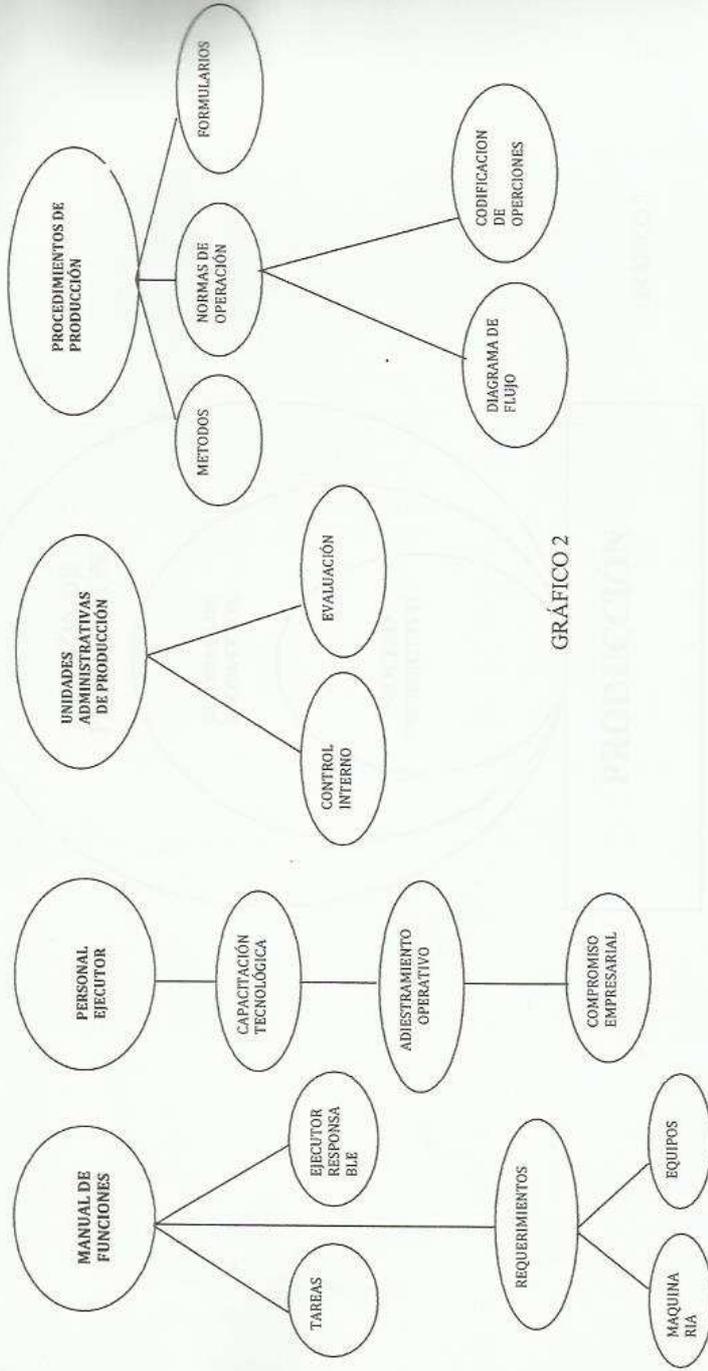


GRÁFICO 2

Elaboración: el autor del documento. Fuente de documentación

Categorización  
Variable Dependiente

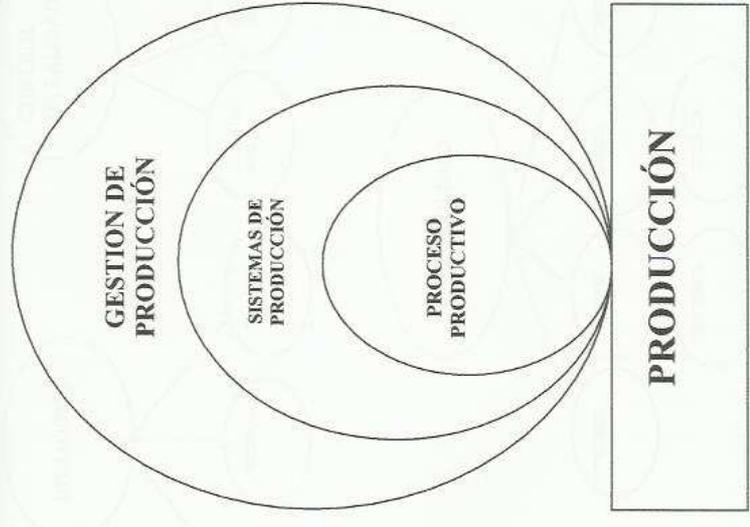


GRAFICO 3

Subordinación de la variable dependiente: Producción

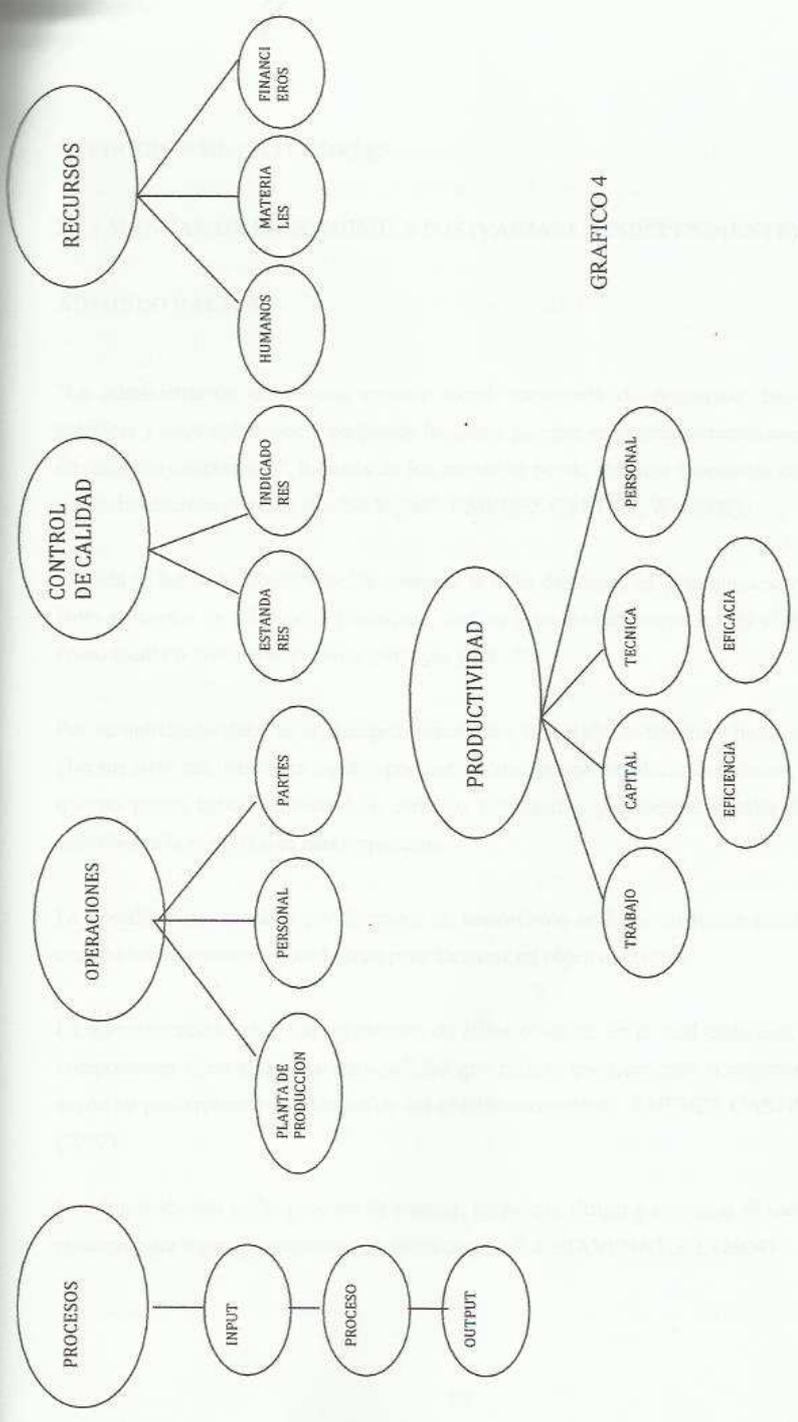


GRAFICO 4

**DEFINICION DE CATEGORÍAS**

**2.4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (VARIABLE INDEPENDIENTE)**

**ADMINISTRACIÓN**

"La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". JIMÉNEZ CASTRO, W. (2002)

Cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no solo como medio o proceso sino como principio y mordaz.

Por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan similares cualidades, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la médula o lo más importante.

La coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra en forma continuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común.

La administración establece un sistema de labor conjunta en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positivamente o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes. JIMÉNEZ CASTRO, W. (2002)

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". CHIAVENATO. I. (2004)

Respetar el criterio de los demás, especialmente cuando es diferente al propio, es la única forma que existe para exigir respeto también a nuestro criterio.

"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". HITT, BLACK Y PORTER. (2006)

"La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad".

"La dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". KOONTZ Y WEIHRICH (2004)

La capacidad no se puede lograr solo a través de la práctica sino que demanda un buen conocimiento de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia que trata justamente de dar las bases filosóficas administrativas y los métodos adecuados científicos para evitar los conflictos sociales.

A la vez, la negociación y la habilidad para transar en aspectos de forma. Para lograr lo que se considera de fondo es otra característica importante de la administración y requisito para todo un buen administrador. ADAMS. B.

#### VISION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

La teoría y práctica de la administración desempeña un papel importante en la creación y perfeccionamiento de los procesos administrativos en las entidades socialistas cubanas y especialmente en las universidades, pero necesita de un profundo y continuo estudio y actualización de cada una de sus teorías y enfoques por todos los directivos y administradores para lograr los objetivos propuesto en el contexto actual.

Los procesos de administración deben funcionar como un todo, sin olvidar que en las

condiciones actuales la administración no puede ser hecha de una vez y para siempre, sino que ha tener en cuenta las circunstancias que en un momento determinado pueden hacer variar el plan, el que tiene que estar sometido a la rectificación de las fallas que se puedan presentar, mantener y perfeccionar los resultados.

En el contexto actual, la gestión administrativa de calidad, se organiza a partir de las necesidades de las entidades y/o organizaciones. Es una tarea compleja que involucra a muchos actores, por lo que para que sea más efectivo se debe lograr que todas las personas e instancias vinculadas al proceso con objetivos compartidos. Más que comunicar, socializar y subjetivar los valores compartidos es necesario que todas las estructuras y procesos administrativos se desarrollen como sistema, donde el liderazgo es fundamental.

#### OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas.

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

#### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema

organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

#### TIPOS DE ADMINISTRACION

La Administración General se divide en tres grandes campos:

#### ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública es una rama especial de la ciencia de la administración y como tal se halla formada por una serie de principios, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental, por lo que se encuentra sometida a las exigencias de la política.

Fernando Fernández en su libro "Dirección y Organización de Empresas", pública y privada define: "La administración pública es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país".

#### ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La administración privada es una rama especial de la ciencia de la administración y actualmente constituye el eje del sistema de vida del mundo occidental amparada en el derecho de propiedad incluida en la mayoría de las cartas constitucionales de las naciones.

Fernando Fernández define que "La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para

toda la comunidad". Es decir que el fin esencial de la empresa privada es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

#### ADMINISTRACIÓN MIXTA

La administración mixta es donde los recursos financieros son una parte de la iniciativa privada y otra parte del gobierno. Existen empresas que su administración es mixta y sus consejeros son privados y funcionarios públicos.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

##### PLANEACIÓN

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

##### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACIÓN

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

## ORGANIZACIÓN

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hallan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### EJECUCIÓN.

- Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las

medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

#### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.

- a. Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

#### CONTROL

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

#### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

#### INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES

En la practica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente talvez esta actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

## **ORGANIZACIÓN**

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. KOONTZ & O'DONNELL.

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. REYES PONCE. A.

### **Elementos de Organización**

#### **Estructura.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

#### **Sistematización.**

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

#### **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.**

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

#### **Simplificación de funciones.**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

#### Importancia de la organización:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

#### Principios de la organización.

**Del objetivo:** Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

**Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

**Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la

responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad.: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

Difusión: La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

Continuidad: Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Tipos de organización:

Organización lineal: es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

Presenta grandes ventajas: su estructura simple y de fácil comprensión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño. Sus desventajas: radican

en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todos (generalistas) y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.

**Organización funcional:** se basa en el principio funcional, es decir, en el principio especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

Sus ventajas descansan en la supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario. Sus desventajas residen en la múltiple subordinación, que provoca dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad. REYES. A.

**Organización línea – staff:** es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultaría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado).

Se caracteriza especialmente por la función de la estructura lineal con la estructura funcional lo cual permite la coexistencia de líneas o canales formales de comunicación y la prestación de asesoría funcionales, y la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría); también permite la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica.

Presenta la siguiente ventajas: oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Sus desventajas radican en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los staff. En la actualidad, la organización de línea – staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas.

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

"Es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa". REYES P. A.

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". KELLOG. G.

Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. TERRY G.R.

Los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica que, coadyuva a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

#### **Definición de manual**

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser

cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

#### Ventajas de la disposición y Uso de Manuales

- 1.- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- 2.- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- 3.- clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión.
- 4.- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- 5.- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones.
- 6.- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- 7.-Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir

Un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.  
8.- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido 9.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

Definición de manual de organización.- Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Definición de manual de procedimientos.- Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Definición de manual de políticas.- Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración superior.

#### ANTECEDENTES

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

#### Objetivos.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las

políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización ( manual de organización).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
3. Facilitar el reclutamiento de personal ( manual de organización).
4. Presentar una visión integral de cómo opera la organización ( manual de procedimientos).
5. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento ( manual de procedimientos).
6. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
7. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa ( manual de políticas).
8. Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio (manual de políticas).
9. Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones ( manual de políticas).
10. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).

<p>Por su contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Manual de historia del organismo.</li> <li>• - Manual de organización.</li> <li>• - Manual de políticas.</li> <li>• - Manual de procedimientos.</li> <li>• - Manual de contenido múltiple ( cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).</li> <li>• - Manual de adiestramiento o instructivo.</li> <li>• - Manual técnico.</li> </ul>
<p>Por función específica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Manual de producción.</li> <li>• - Manual de compras.</li> <li>• - Manual de ventas.</li> <li>• - Manual de finanzas.</li> <li>• - Manual de contabilidad.</li> <li>• - Manual de crédito y cobranza.</li> <li>• - Manual de personal.</li> <li>• - Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)</li> </ul>

#### Planeación y proceso de elaboración.

La primera etapa en la manualización de un organismo, empieza con una adecuada planeación, por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes.

El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de manualización adecuado y acorde a la situación que guarda el organismo; por lo que el siguiente paso en la planeación será, el programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones en tiempo y el dinero del desarrollo del plan.

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas PERT y CPM, su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen mejores resultados.

Las siglas PERT significan "técnica de evaluación y revisión de programas", las siglas

CPM significan "método del camino crítico" otra técnica de programación útil para la elaboración de manuales es la gráfica de barras ó de Gantl, al igual que la gráfica PERT sirve para establecer gráficamente el proceso de elaboración de los manuales, lo que permite supervisar los avances y la aplicación de recursos; así pues, el primer paso en la elaboración de un manual administrativo, será la programación básica para este fin, es recomendable seguir los siguientes pasos:

Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo.

Determinar la secuencia de dichas etapas.

Estructurar en forma de flujo la secuencia.

Estimar el tiempo necesario para cada etapa de la secuencia, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, bimestre, etc.).

Estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

La elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente, sin embargo en este capítulo intentaremos esquematizar un proceso que abarque a todos los manuales y proporcione al lector una base para elaborar manuales, ya que los mismos manuales son de características diferentes para cada organismo.

Recopilación de la información

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.

La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental obtendremos, escritos, gráficas, leyes,

instructivos reportes etc., que nos permitan conocer más a fondo la unidad administrativa que manualizaremos.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica de un gran número de personas; la entrevista permite, además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.

Procesamiento de la información.

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

Depuración

Clasificación

Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio, los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

Redacción.

Debe analizarse muy a fondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso ó frecuencia de consulta, etc.

Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para la redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con ello un lenguaje sencillo claro, preciso y comprensible.

Elaboración de gráficas.

Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

Organigramas.

Diagramas de flujo, y

Cuadros de distribución.

Formato y comprensión.

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- - Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, además de usar numeración consecutiva con el total de hojas, ejemplo:

hoja 3 de 45 no menos importante texto, es decir, su distribución en las páginas, usando correctamente los espacios en blanco, los márgenes amplios y la utilización uniforme del sangrado; al diseñar el formato de los manuales administrativos es usual el encabezamiento de páginas, donde se asienta la información básica de cada manual como: título del manual, título del procedimiento, fecha de publicación, número de página, etcétera, ésta información permite al usuario consultas rápidas.

#### Revisión y aprobación.

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material .
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas ó bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, a quienes deban asignarse un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general ó dirección, quien deba tener un ejemplar

de todos los manuales.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

- A) Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.
- B) Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.

#### Actualización.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etcétera.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones ó áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones ó supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio ó modificación a los manuales administrativos, notificando a

los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

La unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones

(Métodos y procedimientos, organización y métodos, modernización administrativa, etc.) debe elaborar su programa de revisiones y actualizaciones de cómo un acuerdo con todas las áreas del organismo, y debe ser acorde con el plan general de la empresa.

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Un Manual de Procedimientos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, además auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las funciones de cada puesto, por lo tanto la elaboración de un manual de procedimientos aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, de manera coordinada y evitando duplicidades, para construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## Conformación de un Manual de Procedimientos

### A) Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

### B) Índice O Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

### C) Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

### D) Objetivos De Los Procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y

su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

#### E) Áreas De Aplicación y Alcance De Los Procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro-administrativos y procedimientos meso-administrativos.

#### F) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

#### G) Políticas O Normas De Operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. □ Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

#### H) Concepto (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o

ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I) Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) Formulario De Impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) Diagramas De Flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L) Glosario De Términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

### **MANUAL DE FUNCIONES**

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Por otra parte existe el manual de procedimientos, es la descripción de todos y cada uno de los procesos que integran la secuencia de producción, o servicio que otorga la empresa, con las actividades que le corresponden a cada puesto, en algunas empresas contiene hasta la descripción del manejo de equipo. Muy comúnmente se manejan por área.

### **PROCEDIMIENTOS**

Conjunto de tareas concatenadas entre sí, que forman un orden cronológico y la forma adecuada para ejecutar un determinado trabajo u operación.

Los procedimientos incluye la manera de como realizarse una tarea, ósea, la metodología sobre los pasos necesarios que se requieren hasta alcanzar, en forma adecuada una determinada meta.

Todo procedimiento debe fundamentarse en hechos reales y sobre una situación objetiva, en particular los buenos deseos y las subjetividades no responden a la eficiencia de los procedimientos, por lo cual es necesario tomar muy en cuenta los factores que intervienen en el, tales como la capacidad del personal ejecutor de las

tareas encomendadas, la naturaleza del trabajo y el objetivo deseado ARCENTALES. N. 2005.

### **NORMAS**

Bajo el título de norma se denomina a toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.

Las normas pueden estar, además, organizadas y clasificadas de acuerdo a los problemas y temáticas sobre las cual versen: temáticas económicas, familiares, políticas, laborales, penales y muchas otras. Esto permite acceder de manera más fácil y rápida a las secciones correspondientes de normas cuando son necesarias.

### **CAPACITACIÓN**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para un normal desarrollo de sus actividades.

### **ORGANIGRAMA**

El organigrama de una organización, también llamado carta o gráfica de organización,

consiste en una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos, unidades de negocio o personas que integran la organización. Toda empresa cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal, de tal manera de simplificar la visión total de las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa.

Un organigrama específicamente da cuenta de: la división de funciones; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad; canales formales de comunicación; los jefes de cada grupo de empleados, y relaciones entre los puestos y departamentos de la empresa, por lo general los organigramas son muy sencillos y claros, en otras palabras, intentan tener pocos cuadros que señalen puestos y muy separados entre sí. Además se limitan a tener los nombres de las funciones y no de las personas que ocupan los cargos, en el caso contrario, que es muy poco común, se suele poner en mayúscula la función del puesto y en minúscula el nombre de quien lo ocupe.

Los organigramas pueden ser graficados de diversas formas. Existen de varios tipos; verticales, horizontales, circulares y escalares.

El organigrama vertical consiste en que cada cuadro que está bajo a otro es representado en un nivel inferior, cuya conexión se identifica con líneas que dicen relación con la responsabilidad y autoridad existente. En algunos organigramas de este tipo, se coloca al margen y a la altura de los cuadros correspondientes el nivel administrativo que se le adjudica a un puesto determinado, por ejemplo, alta administración, intermedia o inferior.

El organigrama horizontal es muy similar al vertical. La diferencia radica en que en este caso se comienza con el máximo nivel jerárquico de izquierda a derecha hasta finalizar con el nivel inferior.

El organigrama circular consiste en un cuadro central donde se inserta a la autoridad máxima. Alrededor de éste van círculos que constituyen distintos niveles de organización y donde van insertados distintos jefes a los que se les trazan líneas que representan las relaciones de responsabilidad y autoridad.

Los organigramas escalares están formados por los diversos niveles jerárquicos inscritos al margen izquierdo dejando espacios de sangría.

Las organizaciones modernas se caracterizan, entre otras cosas, por tener una estructura jerárquica más bien plana, motivo por el cual los organigramas en las empresas de gestión moderna son más "alargados" que altos, mientras que los organigramas de hace algunas décadas eran más bien "altos"; esto se traduce en más cargos o personas con un mismo nivel jerárquico, sin tantos niveles o diferencias radicales en importancia o responsabilidad, característica de organizaciones abiertas y eficientes.

### **FLUJOGRAMA**

Es la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor). El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

### **2.4.2 PRODUCCIÓN (VARIABLE DEPENDIENTE)**

#### **GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

La Gestión de Producción tienen su traducción concreta dentro de un ámbito importante, pero parcial, de la organización que contempla Planificación, Organización y Control. La planificación se centra en seleccionar aquellos objetivos de la organización que tienen su repercusión en producción, formularlos en términos productivos, completarlos con objetivos derivados y establecer las políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos (incluye el esfuerzo para el diseño del producto y de las instalaciones y el uso de los procesos existentes). Organización, se centra, en el establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del

subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas y asignar la responsabilidad de realizarlas. Control para garantizar que los planes diseñados se cumplan, captar la información necesaria directamente de las operaciones, vigilar el rendimiento obtenido y tomar las medidas correctoras oportunas.

El surgimiento de la dirección ("management") estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por ésta, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino. Asociado a la evolución que han ido experimentando los sistemas productivos, se ha ido enriqueciendo la teoría de la dirección, que va desde la administración de recursos hasta la incorporación de aspectos tales como: el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno, entre otros. En los últimos años han ocurrido grandes cambios en el entorno empresarial, estos cambios giran alrededor de la revolución tecnológica en sectores tales como la micro electrónica, la informática, la automatización industrial, la utilización del láser, etc., que han originado el desarrollo acelerado de nuevas técnicas informáticas y de gestión.

En la actualidad es frecuente escuchar por profesionales y directivos las frases de: gestión de los materiales, gestión de los recursos humanos, gestión de la producción, gestión del mantenimiento, gestión ambiental, gestión de la tecnología, etc. A continuación se hará un análisis de la interpretación que hacen diferentes autores acerca de la gestión, profundizándose en gestión de la producción, por ser la materia de interés en éste estudio.

Burbidge (1989), ve la gestión como un proceso que encierra las actividades de dirección (planificación, supervisión y control) y define las funciones de gestión siguientes: financiera, personal, diseño, planificación de la producción, marketing, control de la producción, compras o aprovisionamiento, secretaria y administración.

Según Companys Pascual (1989), habitualmente se asocia el concepto de gestión (management), al conjunto planificación, organización y control, donde la Planificación es el establecimiento o formulación de objetivos y de las líneas de acción para alcanzarlo, Organización a la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades

y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos para dirigirlos hacia la consecución de los objetivos y Control para garantizar que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y para tomar las medidas correctoras necesarias en caso de desviaciones significativas.

Llevados estos conceptos a la gestión de producción tienen su traducción concreta dentro de un ámbito importante, pero parcial, de la organización. La planificación se centra en seleccionar aquellos objetivos de la organización que tienen su repercusión en producción, formularlos en términos productivos, completarlos con objetivos derivados y establecer las políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos (incluye el esfuerzo para el diseño del producto y de las instalaciones y el uso de los procesos existentes). Organización, se centra, en el establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas y asignar la responsabilidad de realizarlas. Control para garantizar que los planes diseñados se cumplan, captar la información necesaria directamente de las operaciones, vigilar el rendimiento obtenido y tomar las medidas correctoras oportunas. Domínguez, J. (1995)

"La gestión de la producción se ha convertido en un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se hayan inmersas la mayoría de las empresas. Es necesario disminuir el nivel de existencias, hay que realizar una mejor planificación, es preciso conseguir, para la empresa, una imagen de calidad. GOMEZ. G. (1994)

La división del trabajo en la empresa, da lugar a organizaciones internas o subsistemas de gestión tales como PRODUCCION, MARKETING y FINANCIERA, aparte de que existen otras como dirección de la tecnología o de los recursos humanos, política de salarios, formación del personal, normativa laboral e informática. Además, ve la gestión de la producción como un problema económico, al considerarlo como un problema de decisión, es decir, como un proceso de determinación de una acción concreta de entre un conjunto de alternativas, de tal manera que se maximice o satisfaga cierto criterio. Analiza que son muchos los conceptos y problemas con los que está asociada la gestión de la producción por las relaciones e interrelaciones del sistema productivo y el resto de las funciones, tales como: técnicas de gestión de proyectos, gestión y control,

planificación de la producción, gestión del mantenimiento, etc.

Para lograr incrementos en la producción y, por tanto, en el estado financiero, se debe, mejorar el sistema de gestión, dirigido a disminuir los inventarios, el costo de los materiales y los costos de administración y transporte.

La evolución de los sistemas automatizados de gestión y control van por el camino de la integración de todas las operaciones productivas, haciendo uso de los nuevos equipos y software disponibles.

Como resumen se puede plantear que gestión es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización.

## **SISTEMAS DE PRODUCCIÓN**

Es un todo unitario, organizado formado por dos o mas partes interrelacionadas y delimitadas por una frontera identificable de su entorno o supra sistema con el que interactúa permanentemente intercambiando información y productos para lograr una meta determinada. Esteban Sánchez (2008)

También se ha definido la administración de operaciones como la administración de los sistemas productivos o sistemas de transformación, que son los que convierten los insumos en bienes o servicios.

Los insumos para el sistema son: Energía, materiales, mano de obra, capital e información. Estos se convierten en bienes o servicios mediante la tecnología del proceso. Las operaciones de cada tipo de industria varían dependiendo del ramo, al

igual que sus insumos.

Un sistema de producción proporciona una estructura que facilita la descripción y la ejecución de un proceso de búsqueda. Un sistema de producción consiste de:

Un conjunto de facilidades para la definición de reglas. Mecanismos para acceder a una o más bases de conocimientos y datos. Una estrategia de control que especifica el orden en el que las reglas son procesadas, y la forma de resolver los conflictos que pueden aparecer cuando varias reglas coinciden simultáneamente. Un mecanismo que se encarga de ir aplicando las reglas. Antecedentes y evolución histórica de la teoría de la producción.

#### OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

El objetivo más importante de un sistema de producción es lograr la máxima contribución a la continuamente creciente satisfacción del cliente. Otras áreas de la organización contribuyen con su parte, pero el sistema de producción es el pivote de este esfuerzo. Es el único lugar donde las ideas y el material se transforman en un producto que se entrega al cliente. Casi siempre, el objetivo de un sistema se define como punto de partida para el estudio. Un derivado de este objetivo primordial son las metas operativas de los sistemas de producción: entregar un producto de calidad suprema, a tiempo cada vez y al menor costo posible, o en resumen, calidad, tiempo y costo combinado.

#### Clasificación de sistemas productivos.

Sistema de producción por encargo: Este se basa en el encargo o pedido de uno o más productos o servicios. La empresa que lo utiliza sólo produce después de haber recibido el contrato o encargo de un determinado producto o servicio, aquí se llevan a cabo tres actividades: Plan de producción: Relación de materia prima, mano de obra y proceso de producción. Arreglo físico: Se concentra en el producto. Previsibilidad de la producción: Cada producto exige un plan de producción específico. Sistema de producción por lotes: Lo utilizan las empresas que producen una cantidad limitada de un

tipo de producto o servicio por vez. También se llevan a cabo las tres actividades que el sistema anterior: Plan de producción: Se realiza anticipadamente en relación a las ventas. Arreglo físico: se caracterizan por máquinas agrupadas en baterías del mismo tipo. Previsibilidad de la producción: Debe ser constantemente replaneado y actualizado. Sistema de producción continua: Lo utilizan las empresas que producen un determinado producto sin modificaciones por un largo período, el ritmo de producción es rápido y las operaciones se ejecutan sin interrupciones. Dentro de este sistema se realizan los tres pasos: Plan de producción: Se elabora generalmente para períodos de un año, con subdivisiones mensuales. Este sistema lo utilizan fabricantes de papel, celulosa, de automóviles, electrodomésticos. Arreglo físico: Se caracteriza por máquinas y herramientas altamente especializadas, dispuestas en formación lineal y secuencial. Previsibilidad de la producción: El éxito de este sistema depende totalmente del plan detallado de producción, el que debe realizarse antes que se inicie la producción de un nuevo producto.

#### Sistemas Nuevos de Producción:

Just in Time. El JIT es una filosofía de trabajo -a nivel de toda la empresa- más que un sistema de producción. Se confunde, a veces, "filosofía JIT" con "técnicas JIT". Las técnicas JIT (SMED, JIDOKA, POKA-YOKE, KANBAN...) se utilizan, por supuesto, en la filosofía JIT, pero también pueden aplicarse en otros sistemas. En general, el JIT es un sistema de producción con flujo en línea que produce muchos productos en volúmenes bajos o medios.

Producción Flexible. Un sistema de producción flexible (en inglés, FMS) consiste en instalaciones (máquinas, manipuladores de carga y descarga, etc.) totalmente controladas por un ordenador central, de modo que la instalación pueda funcionar sin atención de personal. Este sistema de producción es sumamente caro y se utiliza en muy contadas situaciones.

### PROCESO PRODUCTIVO

Es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de insumos para convertirlos en productos mediante una determinada función de producción.

El gestor deberá seleccionar una determinada tecnología de producción (conjunto de conocimientos, equipos y procesos) para desarrollar una determinada función de producción. En el momento de seleccionar la tecnología, hay que considerar los resultados del estudio de mercado, pues esto dictará las normas de calidad y la cantidad que se requiere. Otro aspecto importante que se debe considerar es la flexibilidad de los procesos y equipos, para poder procesar varias clases de insumos, lo cual ayudará a evitar los “tiempos muertos” y a diversificar más fácilmente la producción en un momento dado. Otro factor primordial es la adquisición del equipo y la maquinaria.

Descripción del proceso productivo

El tipo de proceso productivo dependerá del tipo de proyecto o negocio, ya que puede ser un proyecto productivo, comercial o de servicios. Independiente del tipo de proyecto existe un esquema general de un proceso productivo:

- Estado inicial estado inicial Insumos, Suministros
- Proceso Transformador proceso, equipo productivo y organización
- Producto Final productos, subproductos, residuos o desechos

Insumos son aquellos elementos sobre los cuales se efectuará el proceso de transformación para obtener el producto final.

Suministros (gastos generales de fábrica) son los recursos necesarios para realizar el proceso de transformación.

Procesos son el conjunto de operaciones que realizan el personal y la maquinaria para elaborar el producto final.

## **PROCESOS PRODUCTIVOS**

Los procesos Productivos son una Secuencia de actividades requeridas para elaborar un

producto (bienes o servicios).

Esta definición “sencilla” no lo es tanto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso.

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudará a lograr los principales objetivos de producción.

1°. Costos (eficiencia)

2°. Calidad

3°. Confiabilidad

4°. Flexibilidad

#### CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS

##### PROCESO LINEAL O POR PRODUCTO

Se caracteriza por que se diseña para producir un determinado bien o servicio; el tipo de la maquinaria, así como la cantidad de la misma y su distribución se realiza en base a un producto definido.

Logrando altos niveles de producción debido a que se fabrica un solo producto, su maquinaria y aditamentos son los más adecuados, cada operación del proceso y el personal puede adquirir altos niveles de eficiencia, debido a que su trabajo es repetitivo. Su administración se enfoca a mantener funcionando todas las operaciones de la línea, a través de un mantenimiento preventivo eficaz que disminuya los paros y un mantenimiento de emergencia que minimice el tiempo de reparación, pues el paro de una máquina ocasiona un cuello de botella que afecta a las operaciones posteriores y en algunos casos paraliza las siguientes operaciones.

También es muy importante seleccionar y capacitar adecuadamente al personal, que debe poseer la habilidad potencial suficiente de acuerdo a la operación para la cual fue

asignado.

Se le recomienda un control permanente de producción en cada etapa del proceso, para detectar a tiempo problemas que puedan paralizar la línea.

#### PROCESO INTERMITENTE (Talleres de Trabajo)

Se caracteriza por la producción por lotes a intervalos intermitentes. Se organizan en centros de trabajo en los que se agrupan las máquinas similares. Ej.: área de máquina Ranas, área de planas, área de botones, etc. Un producto fluirá hacia los departamentos o centros que necesite y no utilizará los otros.

#### PROCESO "POR PROYECTO"

Se utiliza para producir productos únicos, tales como: una casa, una lancha, una película.

En este caso todo se realiza en un lugar específico y no se puede hablar de un flujo del producto, sino que de una secuencia de actividades a realizar para lograr avanzar en la construcción del proyecto sin tener contratiempos y buena calidad.

Se debe enfocar en la planeación, secuencia y control de las tareas individuales. Para hacer las diferentes actividades sin ningún contratiempo, sean estos materiales o humanos.

#### PRODUCCIÓN

Cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios. En un sentido algo más estricto puede decirse que producción económica es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios que se destinan al intercambio. El concepto económico de producción es, por lo tanto, suficientemente amplio como para incluir casi todas las actividades humanas: es producción el trabajo del artista y del artesano, la provisión de servicios personales y educacionales, la actividad agrícola y la de la industria manufacturera.

Normalmente, en el caso particular de las empresas manufactureras, este sector es conocido como "Área de Producción", El concepto de operaciones es extensible a la producción de Servicios, en cuyo caso el área recibe el nombre de "Área de Operaciones". Se puede determinar entonces, que la principal función del área de operaciones consiste en administrar todos los recursos de un sistema de producción requeridos para producir los bienes y/o servicios que una empresa.

En la Administración de Operaciones, los recursos del sistema de producción, se conocen como las 5 P de operaciones y son precisamente:

- Planta de producción
- Personas
- Partes
- Procesos
- Planificación y control

El nivel de vida de una comunidad, y el grado de desarrollo económico de la misma, dependen esencialmente de la cantidad de bienes y servicios que estén a su disposición para el consumo y ésta, a su vez, depende de la cantidad de mercancías que sean producidas en un período dado. Cualquiera sea la forma en que se distribuyen los ingresos de una población, ésta tendrá bajos niveles de consumo si el volumen de los bienes disponibles es insuficiente; por ello la riqueza de las sociedades modernas se basa en una expansión enorme de la producción con respecto a la existente en épocas anteriores, y no en las políticas redistributivas que se hayan llevado a cabo. Esto ya lo comprendió claramente Adam Smith quien destacó, en las primeras páginas de La Riqueza de las Naciones, el superior nivel de vida que tiene un obrero de su época con respecto al de cualquier rey o príncipe de una sociedad tribal. También es de Smith la idea, aceptada plenamente todavía, de que el volumen de la producción depende de la división del trabajo y ésta de la existencia del mercado. La producción moderna se basa en un acervo tecnológico que se ha ido expandiendo a lo largo del tiempo e implica el uso intensivo de capital y de mano de obra cada vez más calificada. La amplitud de los mercados modernos ha hecho que pueda producirse una variedad inmensa de bienes y

servicios.

Cada una de las unidades de producción puede considerarse como una combinación organizativa de factores planificada y controlada por la gerencia de acuerdo a determinados objetivos.

Un sistema socio-técnico organizado dentro del conjunto económico en cuanto orientado a la producción consiste en una combinación de factores, recursos de distintos tipos, cuyo empleo y consumo es objeto de planificación y control, orientándose a la consecución de OBJETIVOS que consisten en elaborar a partir de dichos recursos determinadas prestaciones materiales o de otro tipo que sirvan de "solución a los problemas o necesidades" del receptor o usuario de los bienes creados.

La empresa es una combinación organizativa, dirigida por la gerencia que se orienta según determinados objetivos, de factores en la que se "crea un valor" - donde debe tenerse en cuenta que todo valor lo es "para alguien" (el consumidor interno o externo de lo producido). En realidad, dicha concepción incluye todas las funciones, desde la de adquisición de inputs hasta la mercantilización de los outputs o el aprovechamiento de ellos.

Esos factores o recursos empleados, se consumen provocando un coste de uno u otro tipo, no necesariamente monetario-financiero en el proceso de transformación de dichos inputs en los outputs que debe aportar el sistema productivo, es decir, en los resultados a generar.

Concepto "funcional" de producción:

El contexto de interpretación es el de una teoría en que la empresa desarrolla una actividad que puede descomponerse en diversas fases o bloques de actividades (tareas) que esta misma teoría analiza.

En este sentido se considera el proceso de generación de bienes como una entre otras

"funciones" empresariales. Es decir, como una fase del proceso total fáctico de creación de valor en la empresa, definida por actividades orientadas primariamente a modificar otros objetos previamente adquiridos de forma que sirvan para satisfacer determinadas exigencias.

## POLITICAS

### PROCESO

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Un proceso es cualquier parte dentro de una organización que toma "inputs" y los transforma en "outputs" cuyo valor para la organización es mayor que los "inputs" originales. El output de ciertos sistemas operativos es un servicio.

Un proceso es un conjunto de tareas conectadas mediante un flujo de bienes e información que transforma distintos inputs en outputs útiles. Un proceso tiene capacidad para almacenar tanto bienes como información durante la transformación.

#### Inputs

Los inputs a un sistema se pueden clasificar al menos en cuatro categorías: trabajo, materiales, energía y capital. A fin de poder analizar un sistema operativo es preciso medir estos inputs y determinar la cantidad de cada input necesaria para producir cierta cantidad de output.

#### Outputs

El output de un proceso es un bien o servicio. Es útil considerar tres características del output, el coste de provisión del output, la calidad del output, y la oportunidad temporal del output.

## **OBJETIVO**

Metas específicas, logros y resultados que una organización espera alcanzar en un tiempo específico. SOLOMON. M. (2001)

## **POLÍTICAS**

“Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones” KOONTZ, WEHRICH. C. (2004)

## **EJECUCIÓN**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

## **PRODUCTIVIDAD**

Se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como: Calidad: La calidad

es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.  $\text{Productividad} = \text{Salida} / \text{Entradas}$

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos. Misma entrada, salida mas grande Entrada mas pequeña misma salida Incrementar salida disminuir entrada Incrementar salida mas rápido que la entrada Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

#### EL SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

### ESTÁNDAR

#### El Nivel de Proceso

Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que estamos cumpliendo con el criterio de calidad que habíamos definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. Estamos cumpliendo con nuestro objetivo de calidad. Si, por el contrario, estamos por debajo del rango significa que no cumplimos nuestro compromiso de calidad y deberemos actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles). Por el contrario, si estamos por encima, o bien tendremos que redefinir el criterio o, desde luego, estamos gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que pensábamos que era necesario (o fuimos pesimistas para fijar el rango o pecamos de inexpertos).

El estándar, por consiguiente, determina el mínimo nivel que comprometería la calidad de ese proceso. Por debajo del estándar la práctica (producto o servicio) no reúne calidad suficiente.

Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

## 2.5 HIPÓTESIS

La implementación de un Manual de Procedimientos mejorará la producción en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

## 2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X: Manual de Procedimientos

Y: Producción

## CAPÍTULO III

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 ENFOQUE

Dado que la presente investigación se fundamentó filosóficamente en el paradigma crítico propositivo, se enfatiza en cualitativo y asociativo ya que este permite la participación de todos los involucrados en la investigación, que orienta hacia la consecución de la importante tarea la dirección que sigue este proyecto que se centra en el diseño de manuales de procedimientos para aprovechar de mejor manera los recursos con los que cuenta la organización.

### 3.1.1 METODOLOGÍA BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1.1 Investigación de Campo

Esta modalidad se la utiliza para recolectar información de primera mano en forma directa, con la presencia del investigador en el campo (Empresa Textiles Técnicos) con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un

un buen entendimiento sobre el problema que posee la organización, para lo cual es necesario definir los objetivos de la encuesta.

La encuesta que se aplicará a todos los clientes internos de la organización, con el propósito de conocer sus expectativas y requerimientos, en relación al desarrollo de un manual de procedimientos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### 3.1.1 Investigación Bibliográfica

Para desarrollar la presente investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documentada, se consultaron en **CAPITULO III** de modo revisor especializado, documentos y trabajos científicos publicados a nivel nacional e internacional, sobre los diseños expertos que tienen relación con el tema productivo en empresas textiles, por **3. METODOLOGÍA** para fundamentar los apartes bibliográficos que van acorde con el desarrollo de la investigación.

## ENFOQUE

### 3.1.1.1 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a que la presente investigación se fundamentó filosóficamente en el paradigma crítico propositivo, su enfoque es cualitativo y cuantitativo ya que este permite la participación de todos los involucrados en la investigación, nos orienta hacia la consecución de la hipótesis además la dirección que sigue este proyecto que se centra en el diseño de manuales de procedimiento para aprovechar de mejor manera los recursos con los que cuenta la organización.

### 3.1.1.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1.1 Investigación de Campo

Esta modalidad se la utilizara para recolectar información de primera mano en forma directa, con la presencia del investigador en el campo (Empresa Textiles Técnicos) con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un

mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización, para lo cual es necesario la utilización de la técnica de la encuesta.

La encuesta que se aplicara a todos los clientes internos de la organización, con el propósito de conocer sus expectativas y requerimientos, en relación al desarrollo de un manual de procedimientos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **3.1.2 Investigación Bibliográfica**

Para desarrollar la presente investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documentada, se consultara en libros, Internet, tesis de grado, revistas especializadas, documentos y trabajos escritos publicados a nivel nacional e internacional, sobre los distintos aspectos que tienen relación con el tema productivo en elaborados textiles, por lo que se debe analizar minuciosamente los apoyos bibliográficos que vayamos conociendo con el desarrollo de la investigación.

## **3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Para la realización del presente proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación:

### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tuvo la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se puso en contacto con la realidad para identificar el problema.

### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

El propósito de esta investigación es describir el problema en todo el contexto, es decir como son y como se manifiesta determinados fenómenos, en circunstancias de tiempo y

espacio, con ello se puede recopilar gran cantidad de información para así poder desarrollar un posible plan de trabajo para coadyuvar en la eliminación del problema.

### **3.2.3 Investigación por Asociación de Variables**

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que se pueda relacionar la variable independiente que se refiere al diseño de Manuales de Procedimientos y la variable dependiente que es Producción, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando las causas, efectos conceptualizando con la teoría disponible y confrontándolas con la conclusiones del investigador.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población o universo es el conjunto total de unidades estadísticas al que se extenderá las conclusiones de un estudio.

La población para el desarrollo de la encuesta es de veinte y ocho personas que son clientes internos de la empresa (empleados).

En la presente investigación no fue necesario sacar la muestra debido que el numero de empleados es menor a cien y por tanto para obtener resultados mas reales se procedió a encuestarlos a todos.

### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

TABLA N° 1

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Manuales de Procedimientos</p> <p>Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas</p>	Documentos	<p>-Formulario de procedimiento</p> <p>-Ordenes de Producción</p>	<p>¿Qué documento se utiliza para realizar las actividades de la empresa?</p>	Encuesta a clientes internos de la empresa
	Funciones	<p>Jerarquización</p> <p>-Manual de Funciones</p>	<p>¿Cuenta la empresa con una organización adecuada?</p>	Encuesta a clientes internos de la empresa
	Actividades	<p>-Cronograma de trabajo</p> <p>-Cronograma de Abastecimiento</p>	<p>¿Cómo se planifica la producción de la empresa?</p>	Encuesta a clientes internos de la empresa

VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCCIÓN

TABLA N° 2

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Producción</p> <p>Cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios utilizando los recursos necesarios.</p>	Fabricación	Estándares de calidad Tangibles e intangibles	¿Bajo que parámetros se controla la producción?	Encuesta a clientes internos de la empresa
	Elaborados	Telas Laminados	¿Qué tipo de productos fabrica la empresa Textiles Técnicos?	Encuesta a clientes internos de la empresa
	Recursos	Humanos, Técnicos y Materiales	¿Cuál de los siguientes recursos se debe mejorar en la empresa para realizar las actividades operativas?	Encuesta a clientes internos de la empresa

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se recurrió a las siguientes técnicas e instrumentos

**TABLA N° 3**

<b>TIPOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>Información Primaria</b> Clientes Internos Obreros Jefe de producción Supervisores	Observación Entrevista Encuesta	Fichas de Observación Cédula de Entrevista Cuestionario
<b>Información secundaria</b> Reportes Internet Tesis Libros Revistas especializadas	Lectura Científica Fichaje	Revistas Científicas de métodos de producción Ficha Bibliográfica

### 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas a los clientes internos de la empresa Textiles Técnicos es necesario procesar y analizar la información proporcionada.

Se analizó si la encuesta cumple con las directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio, se verifica si las encuestas están debidamente elaboradas.

Se procedió a codificar las encuestas de forma coherente, categorizando las preguntas.

Se realizó la tabulación de los datos que se han obtenido de la encuesta.

Se ejecutó el análisis de los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas denominado chi cuadrado. Se presentara en forma tabular y grafica para menor dificultad en su realización y fácil al interpretar los resultados obtenidos.

Finalmente se ejecutó la interpretación, análisis y presentación de los resultados para encontrar información vital que ayudara a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

Del resultado obtenido en las encuestas realizadas al total de clientes internos de la empresa Textiles Técnicos, sobre la necesidad de mejorar el nivel productivo de la empresa, se ha demostrado que el enfoque propuesto en este estudio, se dio lugar hacia la consecución del objetivo que es confirmar que no exista un Manual de Procedimientos, el cual describa las actividades operativas del área de producción de la empresa.

Mediante la investigación de campo realizada en la empresa se recolectó la información primaria.

Las respuestas que se obtuvieron son claras, ya que, en la encuesta se utilizó un lenguaje sencillo, que facilita la recopilación de datos que servirán para resolver la problemática mencionada en la empresa textil.

#### 4.1 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se utilizó la encuesta como la herramienta que permite realizar un diagnóstico sobre los requerimientos actuales de los clientes internos de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Amélie, para poder determinar las necesidades del personal en el área de Producción y de esta forma dar una posible solución al problema en el corto plazo.

La población encuestada considera necesaria la aplicación de un Manual de Procedimientos en el área de producción, esta información permitió además conocer en forma porcentual si los clientes internos se encuentran conformes con la distribución espacial dentro de la empresa, además de conocer el concepto que el personal considera que se puede brindar un mejor producto a los clientes.

### CAPITULO IV

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Del resultado obtenido en las encuestas realizadas al total de clientes internos de la empresa Textiles Técnicos, sobre la necesidad de mejorar el nivel productivo de la empresa, se ha demostrado que, el enfoque propuesto en este estudio, se dirigió hacia la consecución del objetivo que es confirmar que no existe un Manual de Procedimientos, el cual encamine las actividades operativas del área de producción de la empresa.

Mediante la investigación de campo realizada en la empresa se recolectó la información primaria.

Las respuestas que se obtuvieron son claras, ya que, en la encuesta se utilizó un lenguaje sencillo, que facilite la recopilación de datos que servirán para resolver la problemática encontrada en la empresa textil.

#### 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se utilizó la encuesta como la herramienta que permite realizar un diagnóstico sobre los requerimientos actuales de los clientes internos de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato, para poder determinar las necesidades del personal en el área de Producción y de esta forma dar una posible solución al problema en el corto plazo.

La población encuestada considera necesaria la aplicación de un Manual de Procedimientos en el área de producción, esta información permitió además conocer en forma porcentual si los clientes internos se encuentran conformes con la distribución espacial dentro de la empresa, además se pudo conocer que el personal considera que se puede brindar un mejor producto a los clientes de la empresa.

FUENTE: Clientes internos de la Empresa Textiles Técnicos  
ELABORACIÓN: EISSON ALFARO  
FECHA: 04.05.2011

#### Interpretación y análisis:

En la empresa Textiles Técnicos, existen en el área de producción 28 personas, de las cuales el 36% son operarios, el 23% supervisores y el 41% jefe de Producción.

#### 4.2.1 ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa?

TABLA N° 4

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.1	Operario	24	86%
1.2	Jefe de Producción	2	7%
1.3	Supervisor	2	7%
<b>TOTAL</b>		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
ELABORADO POR: Edison Albancando  
FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 5

Interpretación y análisis:

En la empresa Textiles Técnicos trabajan en el área de producción 28 personas, de las cuales, el 86% son operarios, el 7% supervisores y el 7% Jefes de Producción.

2. ¿Cómo considera usted el volumen de producción semanal con respecto a las órdenes de producción de la empresa?

**TABLA N° 5**

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2.2	Muy Buena	8	29%
2.3	Buena	14	50%
2.4	Regular	6	21%
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
 ELABORADO POR: Edison Albancando  
 FECHA: 08.05.2011

**GRÁFICO N° 6**

Interpretación y análisis:

La respuesta de los encuestados indica que, para el 50% de la población encuestada la producción es buena, para el 29% es muy buena, y para el 21% es regular. Si bien es cierto los empleados consideran que los niveles productivos son aceptables, se debe recalcar que un importante grupo de ellos, considera que la producción es regular y que se puede mejorar.

3. ¿Cómo califica el instructivo técnico aplicado en la empresa para realizar las actividades operativas?

TABLA N° 6

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3.2	Muy Buena	1	4%
3.3	Buena	12	43%
3.4	Regular	15	53%
	<b>TOTAL</b>	28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos

ELABORADO POR: Edison Albacando

FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 7

Interpretación y análisis:

El 53%, de los encuestados califica al instructivo técnico como regular, el 43%, indica que es bueno, y tan solo el 4% afirma que el instructivo técnico es muy bueno, el mayor porcentaje de los encuestados manifiesta que el instructivo técnico proporcionado por la empresa para realizar las actividades operativas de producción, es deficiente, por lo que es importante tomar en cuenta estos criterios para que el instructivo técnico pueda ser más específico y sirva de apoyo al operario, en menor porcentaje consideran que el instructivo técnico es satisfactorio.

4. ¿Considera usted adecuada la utilización de los recursos en el área de producción de la Empresa?

TABLA No 7

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4.1	SI	8	29%
4.2	NO	20	71%
TOTAL		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
ELABORADO POR: Edison Albacando  
FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 8

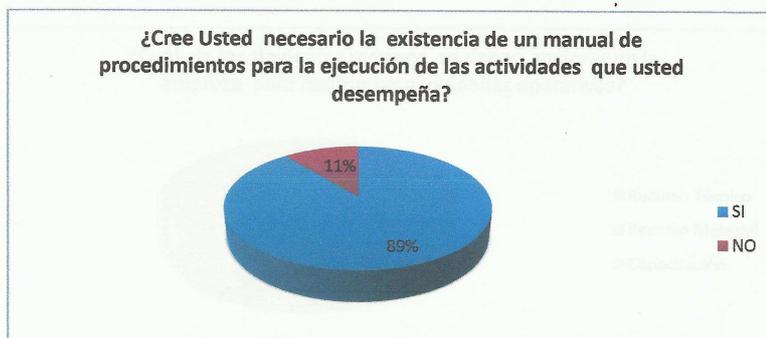
Interpretación y análisis:

El 71%, de los encuestados afirma que la utilización de los recursos que utiliza la empresa no es el adecuado, 29%, considera que la utilización de los recursos si es la adecuada, el mayor porcentaje de los encuestados manifiesta que los recursos no están siendo utilizados eficientemente, por tanto dado que el personal operativo es el que ejecuta las tareas productivas, se debe considerar la aplicación de nuevas técnicas de procesos y acoger los criterios del personal y su predisposición a mejorar la eficiencia en el trabajo productivo, un menor porcentaje de los empleados considera que la utilización de los recursos es adecuada.

5. ¿Cree Usted necesario la existencia de un Manual de Procedimientos para la ejecución de las actividades que usted desempeña?

**TABLA No 8**

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5.1	SI	25	89%
5.2	NO	3	11%
<b>TOTAL</b>		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
 ELABORADO POR: Edison Albancando  
 FECHA: 08.05.2011

**GRÁFICO N° 9**

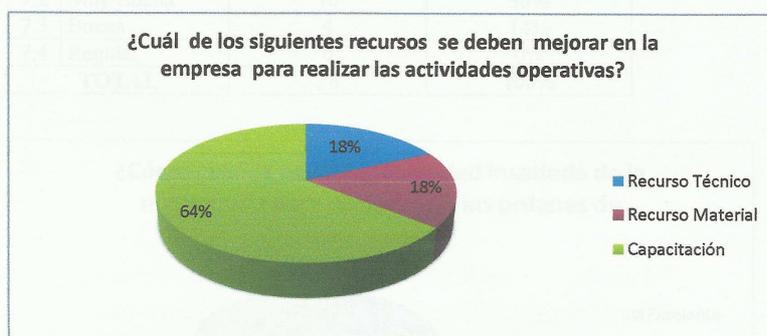
Interpretación y análisis:

El 89% de los encuestados que, representa el mayor número de los mismos, manifiestan que, hay necesidad urgente de disponer de un instructivo técnico para realizar las actividades operativas, el cual vendrá a constituirse en un pilar informativo de gran apoyo para los empleados, quienes encontrarán la información necesaria para ejecutar las tareas a realizarse en la maquinaria que esta a su cargo, el 11% que es un menor porcentaje considera que no es necesario adoptar una forma técnica de realizar el trabajo por que consideran que la experiencia que han adquirido es suficiente para realizar su trabajo de forma eficiente.

6. ¿Cuál de los siguientes recursos se deben mejorar en la empresa para realizar las actividades operativas?

TABLA N° 9

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6.1	Recurso Técnico	5	18%
6.2	Recurso Material	5	18%
6.3	Capacitación	18	64%
<b>TOTAL</b>		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos

ELABORADO POR: Edison Albacando

FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 10

Interpretación y análisis:

El 64%, de los encuestados que representa el mayor porcentaje de los mismos, considera que se debe capacitar al personal de forma continua y adecuada a través en un sistema de innovación de conocimientos, el cual le permita al personal explotar sus capacidades y habilidades en beneficio de la empresa, generando un desarrollo sostenido para el personal y la empresa, por otro lado el 18% de los encuestados manifiestan que se deben mejorar la calidad de la materia prima ya que cuando esta presenta deficiencias genera gran cantidad de retrasos en la producción, y el restante 18% manifiesta que el recurso técnico debe ser mejorado ya que consideran que la

maquinaria debe ser instalada cuidando la aplicación de la tecnología, y no permitir la elaboración de producto defectuoso, cumpliendo a cabalidad con la producción prevista.

7. ¿Cómo califica usted la capacidad instalada de la maquinaria para cumplir con las órdenes de producción?

TABLA N° 10

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7.1	Excelente	14	50%
7.2	Muy Buena	10	36%
7.3	Buena	4	14%
7.4	Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
ELABORADO POR: Edisson Albacando  
FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 11

Interpretación y análisis:

El 50% de los encuestados consideran que la capacidad instalada de la empresa es excelente con respecto a las órdenes de producción, ya que, una vez que la maquinaria es encendida esta no debe detenerse, debido a que se debe prever la producción, disponiendo de todos los recursos necesarios para la misma.

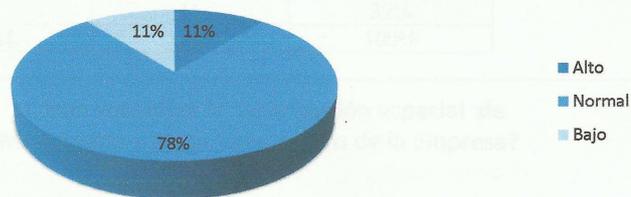
El 36% indica que la capacidad instalada es muy buena, y el 14% manifiesta que la capacidad instalada es buena, de lo que se concluye que la capacidad instalada de la empresa es suficiente para abastecer la demanda de productos, debiendo aplicar mejores herramientas administrativas, que permitan aprovechar las fortalezas y capacidades de la empresa.

**8. ¿Cómo considera usted el nivel de desperdicio de materia prima en el área de producción?**

**TABLA N° 11**

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8.1	Alto	3	11%
8.2	Normal	22	79%
8.3	Bajo	3	11%
<b>TOTAL</b>		28	100%

**¿Cómo considera usted el nivel de desperdicio de materia prima en el área de producción?**



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
 ELABORADO POR: Edison Albancando  
 FECHA: 08.05.2011

**GRÁFICO N° 12**

Interpretación y análisis:

El 78%, de los encuestados afirma que el nivel de desperdicio en la producción es normal, 11%, indica que el nivel de desperdicio es alto, y el 11% afirma que los niveles de desperdicio son bajos.

El mayor porcentaje de los encuestados consideran que el desperdicio es normal ya que, en cada jornada de trabajo, las unidades consideradas como fallas alcanzan un porcentaje máximo del 1,6 %, considerado mínimo, por los encuestados.

Por otro lado, los supervisores consideran que el desperdicio mencionado es alto, y que, se puede evitar las fallas de proceso con una adecuada capacitación.

9. ¿Cómo considera la Distribución espacial de Maquinaria y Materiales dentro de la Empresa?

TABLA N° 12

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9.1	Muy Buena	0	0%
9.2	Buena	17	61%
9.3	Mala	11	39%
<b>TOTAL</b>		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos

ELABORADO POR: Edisson Albacando

FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 13

Interpretación y análisis:

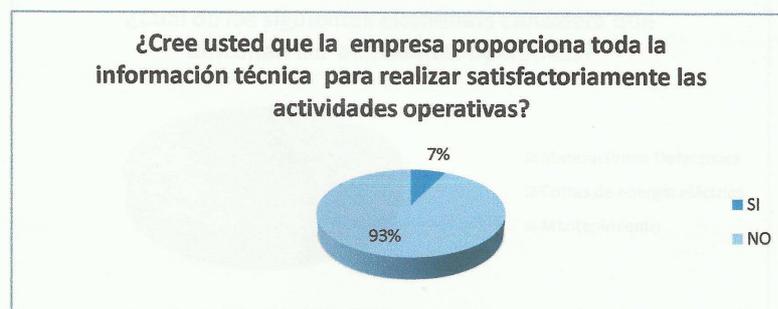
El 61%, de los encuestados afirma que la distribución de maquinaria y materiales es buena, 39%, indica que la distribución espacial es mala.

El mayor porcentaje de los encuestados califican la distribución espacial entre buena y mala, es decir, aceptable para realizar las actividades operativas de producción, pero hay que notar que, los encuestados, al existir la opción de muy buena, ninguno escogió ésta, por lo que, se determina que en la distribución espacial de la empresa se pueden hacer grandes mejoras con una acertada redistribución del equipo productivo, para sistematizar el trabajo y evitar tiempos muertos dentro de la línea de proceso, comodidad para el operario evitando la pérdida de tiempo y generando mayor productividad.

10. ¿Cree usted que la empresa proporciona toda la información técnica para realizar satisfactoriamente las actividades operativas?

TABLA No 13

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10.1	SI	2	7%
10.2	NO	26	93%
<b>TOTAL</b>		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
ELABORADO POR: Edisson Albacando  
FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 14

Interpretación y análisis:

El 93%, de los encuestados considera que la información técnica no es la suficiente para realizar el trabajo en el área de producción, el 7% de los encuestados afirma que el instructivo técnico proporcionado por la empresa es el adecuado.

La mayor parte de los encuestados afirman que se debería proporcionar por parte de la empresa un adecuado instructivo técnico, el cual proporcione la información necesaria para realizar adecuadamente el trabajo productivo, corrigiendo errores y fallas en el proceso. Por otro lado, una mínima cantidad considera que las indicaciones al personal son suficientes para realizar un adecuado trabajo.

11. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que dificultan las actividades operativas?

TABLA N° 14

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11.1	Materia Prima Defectuosa	8	29%
11.2	Cortes de energía eléctrica	4	14%
11.3	Mantenimiento	16	57%
TOTAL		28	100%



FUENTE: Clientes Internos de la Empresa Textiles Técnicos  
ELABORADO POR: Edison Albancando  
FECHA: 08.05.2011

GRÁFICO N° 15

#### Interpretación y análisis:

El 57% de los encuestados manifiesta que la principal razón que dificulta las actividades operativas constituye el mantenimiento de maquinaria que se efectúa en horas hábiles de trabajo, el 29 % afirma que la materia prima defectuosa dificulta las actividades operativas, y el 14% considera que los cortes de energía son los que ocasionan retrasos y dificultades en el área de producción.

Es necesario que, se considere de gran importancia la aseveración que hacen los encuestados, por lo que, el Empresario debe buscar un horario adecuado para detener la producción y proceder al mantenimiento de las máquinas, mientras que, las otras interrupciones en la producción, como: fallas en la materia prima y eventuales cortes de energía, se pueden corregir a tiempo para conseguir eficacia en la producción y aumento en Productividad.

#### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato; se tomó como referencia las preguntas y respuestas número 4 y 5, para proceder a realizar la verificación de la hipótesis, y comprobar si es necesario o no la implantación de un Manual de Procedimiento en el área de producción, en virtud de conseguir los objetivos planteados por los directivos de la empresa.

##### 4.3.1 Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>:** La implantación de un Manual de Procedimientos no contribuye al incremento de la producción de la empresa TEXTILES TECNICOS.

**H<sub>a</sub>:** La implantación de un Manual de Procedimientos si contribuye al incremento de la producción de la empresa TEXTILES TECNICOS.

#### 4.3.2 Nivel de significancia

##### 4.3.2.1 Consideración de la significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

#### 4.3.3 Elección de la prueba estadística chi cuadrado

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

En donde:

$\Sigma$ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

4. ¿Considera usted adecuada la utilización de los recursos en el área de producción de la Empresa?

##### 4.3.4 Control del grado de libertad

Tabla No 7 Resultado del número de las 110 encuestas sobre la producción de la Empresa

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4.1	SI	8	29%
4.2	NO	20	71%
<b>TOTAL</b>		28	100%

5. ¿Cree Ud. necesaria la existencia de un Manual de Procedimientos para la ejecución de las actividades que usted desempeña?

##### 4.3.5 Control del grado de libertad

Tabla No 8

No	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5.1	SI	25	89%
5.2	NO	3	11%
<b>TOTAL</b>		28	100%

4.3.3.1 Combinación de frecuencias

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Considera adecuada la utilización de los recursos en la empresa	8	20	28
Cree usted necesario la existencia de un manual de procedimientos	25	3	28
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>56</b>

TABLA N° 15

4.3.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno, por el número de las columnas menos uno, así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$Gl = (1)(1)$$

$$Gl = 1$$

Donde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que  $Gf = 1$ ; y el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ ; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,841; por lo tanto:

$$X^1 = \text{crítico} = 3,841$$

#### 4.3.5 Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	Considera adecuada la utilización de los recursos en la empresa	8	16.5	-8.5	72.25
Considera adecuada la utilización de los recursos en la empresa	20	11.5	8.5	72.25	6.28
Cree usted necesario la existencia de un manual de procedimientos	25	16.5	8.5	72.25	4.38
Cree usted necesario la existencia de un manual de procedimientos	3	11.5	-8.5	72.25	6.28
				$x^2 =$	<b>21.32</b>

TABLA N° 16

## REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO

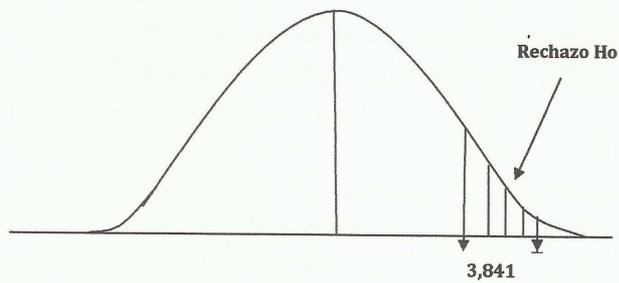


GRÁFICO N° 16

### 4.3.6 Decisión final

El valor  $X_2 = 21.32$  mayor a  $X_1 = 3,841$  y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir, se considera la implantación de un Manual de Procedimiento en el área de producción para conseguir los objetivos planteados por los directivos de la empresa.

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO ( $\chi^2$ ), esta fórmula estadística brinda la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. ( $H_0$ ). Por lo tanto, afirmar que hay una probabilidad entre el 95% y 99% de que haya asociación entre las dos variables, representado en el gráfico anterior.

presentarse inconvenientes no saben como resolverlos generando incertidumbre y malestar entre los empleados además de perdida para la empresa ya que se están desperdiciado recursos.

El personal de la empresa considera como necesidad primordial la existencia de un Manual de Procedimientos el cual contenga un detalle específico de todas las actividades del proceso productivo el cual sirva como un pilar importante de información para el personal operativo. Los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa ya que en ellos se puede ahorrar tiempo muy valioso, al igual que se desperdician muchos recursos, tanto financieros como humanos.

La empresa en cuestión con un sistema permanente de capacitación técnica al personal por lo que se constituye en un factor determinante en el desempeño laboral el cual se ve reflejado en los niveles productivos de la empresa.

## CAPITULO V

La capacidad humana e instrumental de la empresa es amplia, pero lamentablemente

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

de procesos productivos.

#### 5.1 CONCLUSIONES

de la tecnología juega un factor muy importante en los  
aprovechamiento y mejoramiento que deben darse los operarios para mejorar cada una

El estudio realizado en Textiles Técnicos, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

En la empresa Textiles Técnicos trabajan veinte y ocho personas en el área de producción entre operarios, supervisores y jefes de producción, los mismos que expresan que la producción en función del volumen es buena pero indican claramente que la producción de la empresa se puede mejorar aprovechando de manera más eficiente todos los recursos que intervienen en el proceso productivo.

La instrucción técnica que brinda la empresa a sus operarios en el área de producción

En la empresa Textiles Técnicos el instructivo técnicos es regular ya que consta de una pequeña hoja de indicaciones generales por lo que el personal al momento de

presentarse inconvenientes no saben como resolverlos generando incertidumbre y malestar entre los empleados ademas de perdida para la empresa ya que se estan desperdiciando recursos.

El personal de la empresa considera como necesidad primordial la existencia de un Manual de Procedimientos el cual contenga un detalle especifico de todas las actividades del proceso productivo el sirva como un pilar importante de informacion para el personal operativo. Los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

La empresa no cuenta con un sistema permanente de capacitacion técnica al personal por lo que se constituye en un factor determinante en el desempeño laboral el cual se ve reflejado en los niveles productivos de la empresa.

La capacidad instalada e infraestructura de la empresa es optima, pero lamentablemente se la esta sub-utilizando debido al debil conocimiento de procesos productivos.

La distribucion espacial de la maquinaria juega un factor muy importante en los movimientos y desplazamientos que deben hacer los operarios para realizar cada una de las actividades ésta distribucion esta calificada por los empleados como buena y mala generando desperdicio de materia prima y tiempo en el proceso productivo.

Existe entre los operarios, jefes de producción y supervisores, un desconocimiento general de la aplicación de Procesos de Producción, dando como resultado: interrupciones en el proceso productivo, desperdicio de materia prima, pérdida de tiempo y retrasos en las entregas de producto al stock de bodega.

La instruccion tecnica que brinda la empresa a sus empleados en el area de produccion no es suficiente ya que muchas actividades importantes dentro del proceso no son establecidas claramente, de tla forma que el mantenimieto de la maquinaria se lo realiza

en horas laborales no programadas con anticipación, perjudicando la producción del turno que se encuentre laborando en ese lapso de tiempo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa elaborar un manual de Procedimientos el cual detalle clara y específicamente las actividades operativas de los empleados en el área de producción, esto le permitirá a la empresa mejorar sus niveles productivos aprovechando eficientemente los recursos de la empresa.

Se recomienda implantar un cronograma de capacitación al personal de producción en temas de gestión de la producción y procesos productivos para que puedan trabajar sistematizadamente y en equipo para alcanzar metas propuestas por los directivos, logrando mayor concatenación entre los diferentes elementos que integran la unidad productiva.

Es recomendable que la empresa realice un rediseño en lo que se refiere a su distribución espacial para hacerla más funcional, integrando las estaciones de trabajo en un espacio adecuado con la finalidad de evitar largos traslados de los empleados entre la maquinaria.

Es recomendable que la empresa implante un Manual de Procedimientos, que defina el desarrollo productivo de la empresa, haciendo partícipes de la gestión de producción a todos sus integrantes, para que los esfuerzos se unifiquen hacia un mismo objetivo.

Se recomienda a la empresa brindar un adecuado entrenamiento al personal sobre el uso adecuado de la maquinaria y normas de seguridad especialmente con el nuevo personal que ingresa a producción.

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La presente investigación se ha realizado considerando el problema que viene sufriendo la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato, respecto a su control con un Manual de Procedimientos, que mejore la productividad de la empresa así como, el volumen de ventas de la fábrica.

La empresa ha venido manteniendo el volumen de productos a elaborarse, en base a ordenes de producción que determinan únicamente a la cantidad requerida de cada los productos, pero no de cómo elaborar esas unidades de una manera ágil y sistemática, aplicando herramientas administrativas de producción, las cuales permitirán a realizar las actividades de la empresa con eficiencia, mejorando la Productividad.

## CAPITULO VI

### 6. LA PROPUESTA

Título

“Elaboración de un Manual de Procedimientos para laminados en el área de producción, de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato”

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

Investigador: Edisson Albancando

Empresa: Textiles Técnicos

Ubicación: Canton Ambato

Tiempo: 10 jun 2011 a 10 sep 2011

Ejecutores: Edisson Albancando –Ing. Zoila Miranda –Ing. Fernando Silva

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La presente investigación se ha realizado considerando el problema que viene enfrentando la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato, respecto a no contar con un Manual de Procedimientos, que mejore la productividad de la empresa así como, el volumen de ventas de la fábrica.

La empresa ha venido sustentando el volumen de productos a elaborarse, en base a órdenes de producción que determinan únicamente a la cantidad requerida de unidades productivas, mas no, de cómo elaborar esas unidades de una manera técnica y sistematizada, aplicando herramientas administrativas de producción, las cuales encaminarán a realizar las actividades de la empresa con eficiencia, mejorando la Productividad.

Citamos también un claro ejemplo de una tesis:

Paredes, M (2003) Estructuración de un manual de procedimientos para facturación en el departamento de compras de repuestos nacionales y servicios de la empresa Plasticaucho S.A.

El presente trabajo tiene como principal objetivo el implementar un Manual de Procedimientos de facturación en el departamento de compras de la empresa Plasticaucho S.A, ya que, dicho Manual de Procedimientos agiliza las actividades en el departamento de compras lo que hace posible aprovechar eficientemente el tiempo y el Recurso humano para lograr lo antes mencionado, es necesario, la capacitación al personal que es un factor determinante cuando se induce al mismo a realizar nuevos y simplificados Procesos Administrativos, por ello, de la mano del Manual de Procedimientos debe ir la capacitación al personal ejecutor.

## 6.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio realizado en la empresa Textiles Técnicos, dio a conocer que la misma ha venido desarrollando en forma empírica su funcionamiento, sin contar con una

estructura orgánica eficiente, que tenga sus funciones delimitadas claramente especialmente en el área de producción, ya que, no existe un Manual de Procedimientos al momento.

Con la incorporación del Manual de Procedimientos, se pretende alcanzar una utilización eficiente de los recursos de la empresa, dando lugar a un trabajo sistematizado, el cual contemple unidades interdependientes estructuradas de manera funcional para elevar la productividad de la empresa.

La aplicación de sistemas adecuados de producción es de vital importancia dentro de las empresas, ya que, generan mayores oportunidades para mantenerse en el mercado, elaboran productos rentables y de alta calidad, es por esto que, un Manual de Procedimientos, aumentará la productividad de la empresa mejorando su rentabilidad y por tanto garantizando la estabilidad laboral y el bienestar de los empleados de la empresa.

Para conseguir un producto de calidad, se debe alcanzar estándares, que orientan a la capacitación adecuada del RR.HH, especialmente en el manejo de la tecnología, que le permita incrementar Productividad, motivar al personal, generar un clima laboral adecuado.

En la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa se determinó la inmediata necesidad de implantar un adecuado Manual de Procedimientos el cual proporcione un importante pilar informativo para realizar actividades de producción, demostrando así que el personal está dispuesto a mejorar y realizar cambios en su cotidiana labor.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Manual de Procedimientos para laminados en el área de producción, en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

#### 6.4.2 Objetivos Específicos

Elaborar un presupuesto que garantice la implementación del Manual de Procedimientos en la empresa Textiles Técnicos.

Aplicar el Manual de Procedimientos en el área de producción de la empresa.

Difundir el Manual de Procedimientos entre los empleados internos de la empresa.

#### 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta planteada a la empresa Textiles Técnicos, sobre la elaboración de un Manual de Procedimientos para el área de producción es factible aplicarla, ya que, presenta soluciones debidamente fundamentadas y documentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde hace 20 años, por tanto, es fundamental tomar los correctivos oportunos que eviten serias consecuencias económicas y sociales.

Los directivos han mostrado la apertura necesaria para el desarrollo de este proyecto, ya que están comprometidos en lograr el crecimiento organizado de la empresa, por lo que han brindado su apoyo desde el inicio de esta investigación, siendo un factor clave en el desarrollo del mismo.

Este proyecto es viable, porque se cuenta con personal, dispuesto a aportar sus conocimientos técnicos, a capacitarse para desarrollar competencias y a conformar equipos de trabajo para conseguir los objetivos deseados.

Además, la empresa dispone de tecnología para la aplicación del presente proyecto, predisposición de los Directivos para adquirir la tecnología que faltare, con el único fin de alcanzar un proceso de producción óptimo.

La infraestructura que posee la empresa, es un factor determinante para llevar a cabo la redistribución espacial de la maquinaria, disponiendo del área física adecuada.

## 6.6 FUNDAMENTACIÓN

### Estructura orgánica.

La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones, componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

### Manual de Funciones

Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. [www.gestipolois.com](http://www.gestipolois.com)

## Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

### Otros Conceptos:

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable), se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". A. Reyes Ponce.

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog.

### El manual como medio de comunicación:

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave, de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

### Ventajas:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

#### Desventajas:

Entre los inconvenientes que presentan los manuales, se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos.

#### Por su contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

#### Manuales de Procedimientos

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones".

#### Conformación de un Manual de Procedimientos

##### A) Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la

forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B) Índice O Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D) Objetivos de los Procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que, tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) Áreas de Aplicación y Alcance de los Procedimientos.

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro-administrativos y procedimientos meso-administrativos.

F) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) Políticas o Normas de Operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

#### H) Concepto (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización, requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

#### I) Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

#### J) Formulario de Impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

#### K) Diagramas de Flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

#### L) Glosario De Términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

### 6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

#### 6.7.1 VALORES EMPRESARIALES

Todo el personal brindará a la clientela la certeza de honradez antes, durante y después de elaboración del producto como en su distribución hasta llegar al consumidor.

- Búsqueda constante de mejora de la calidad
- Calidad Humana.
- Profesionalismo.
- Pasión por lo que hacemos.
- Respeto por el cliente.
- Escuchar atentamente a nuestros clientes para implementar sus sugerencias es la base de nuestra mejora continua.
- Respeto y confianza mutua para con clientes, proveedores e integrantes de nuestra empresa.
- Nos basamos en el trabajo en equipo, el esfuerzo, el compromiso y la profesionalidad para obtener el beneficio en conjunto.
- A través de la profesionalización y capacitación constante logramos avanzar y crecer en lo que amamos: nuestro trabajo.

#### **6.7.2 POLÍTICAS**

- Horario establecido de entrada y salida.
- Regirse a la programación de la producción.
- Descuentos especiales a clientes por pronto pago y cantidad.
- Capacitación continúa del personal.
- La empresa paga el 50% de la capacitación.

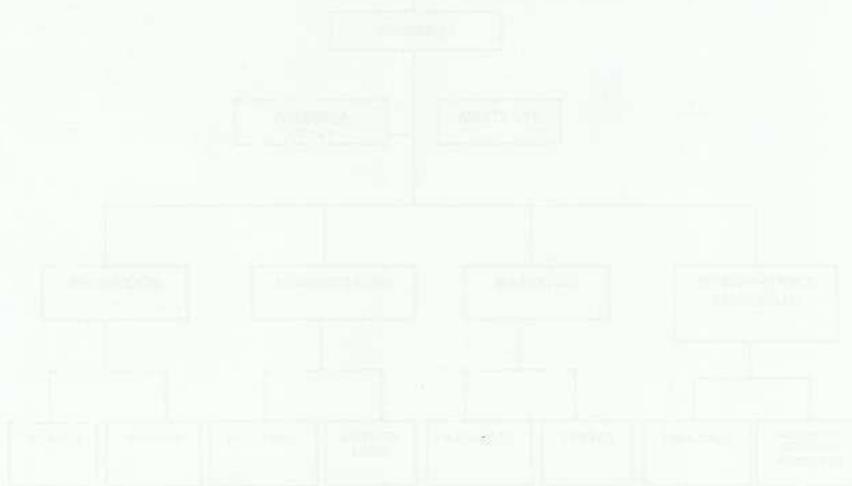
#### **6.7.3 MODELO PROPUESTO**

El tema propuesto, contempla la Elaboración de un Manual de Procedimientos para mejorar la producción en la empresa Textiles Técnicos, el cual cambie la estructuración actual de la empresa en lo que se refiere a los procesos productivos existentes, lo que contribuirá a formular estándares de calidad, manejo eficiente de los recursos y generando un compromiso del personal para con la empresa y viceversa.

Se procederá a identificar el número de actividades que integran el proceso productivo para ser elaborados y presentados a la directiva, para luego ser implantados a través de una prueba piloto en la empresa.

#### 6.7.4 Estructura Orgánica y Funcional de la Empresa Textiles Técnicos

En el siguiente organigrama describe claramente las unidades administrativas y operativas de la empresa Textiles Técnicos.

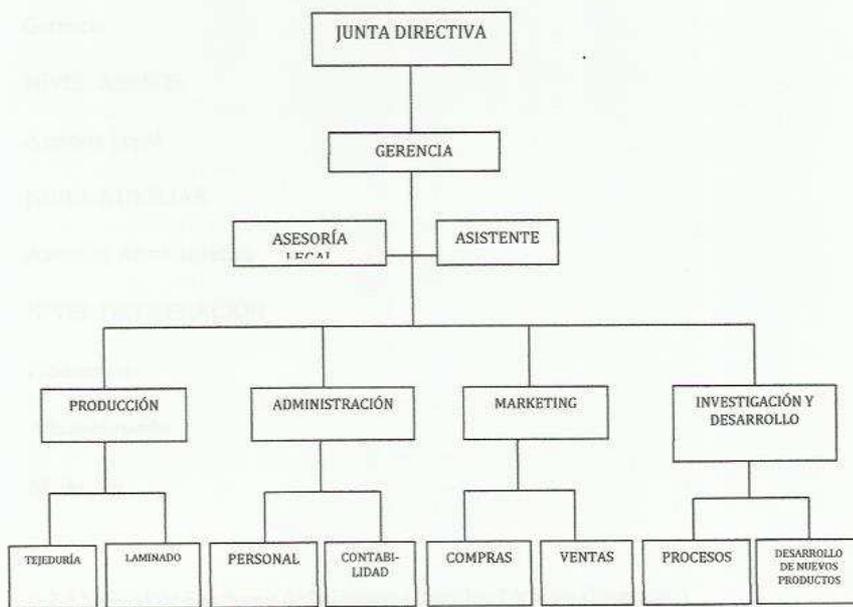


FUENTE: Organigrama de la planta Productiva y de Servicios

LABORATORIO TECNOLÓGICO

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS  
(SITUACIÓN PROPUESTA- 2011)

GRAFICO N° 17



FUENTE: Organización de Empresas Privadas y Públicas

ELABORADO POR: Edison Albancando

El modelo estructural propuesto se detalla a continuación:

#### NIVEL LEGISLATIVO

Junta Directiva

#### NIVEL DIRECTIVO

Gerencia

#### NIVEL ASESOR

Asesoría Legal

#### NIVEL AUXILIAR

Asistente Administrativo

#### NIVEL DE OPERACIÓN

Producción

Administración

Marketing

### 6.7.5 Manual de Funciones de la Empresa Textiles Técnicos (Propuesto)

#### Funciones de Gerencia

Son funciones del Gerencia las siguientes:

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en función de los objetivos anuales.

- Supervisar con las oficinas administrativas el manejo de los registros de producción y ventas para su análisis.
- Mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

#### Funciones de Producción

Son funciones de Producción las siguientes:

- Analizar y controlar la fabricación
- Planificar y distribuir la maquinaria.
- Mantener la higiene y seguridad industrial
- Controlar la producción y los inventarios
- Controlar la calidad de los productos.
- Departamento de Desarrollo de Nuevos Productos
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

#### 6.7.6 BREVE ESTUDIO DE LOS LÁMINADOS TERMOPLÁSTICOS

La fabricación de calzado tiene muchas obligaciones técnicas que debe cumplir, empezando por la horma, los materiales constituyentes y la forma técnica de su construcción.

La nueva tendencia de la moda es el confort, esto empieza con la buena elección de las materias primas y la aplicación en toda su estructura.

La puntera y el contrafuerte de lámina termoplástica constituyen uno de los materiales más importantes en la formación del calzado.

Uno de estos materiales fue (y sigue siendo, por su bajo costo) el cartón el cual tiene deficiencias como: baja resistencia a la humedad, deformación, y posible albergue de microorganismos.

Otro material utilizado también fue el descarte. Este material contribuía como soporte en la punta y el talón y, tenía buena resistencia a la humedad, pero por lo contrario, su elaboración era muy laboriosa y demandaba mucho tiempo, además que el calzado resultaba pesado e incómodo por su falta de flexibilidad.

Debido a las complicaciones que presentaban estos materiales, en la década de los 80's, se comienza a aplicar nuevos materiales alternativos. Este desarrollo condujo a la aparición de láminas hechas a base de tela con un recubrimiento polimérico, que hoy en día se las conoce en el medio como láminas termoplásticas para punteras y contrafuertes.

#### QUE ES UN LÁMINA TERMOPLÁSTICA?

Básicamente es un material compuesto de dos materias primas principales: el sustrato y el recubrimiento.

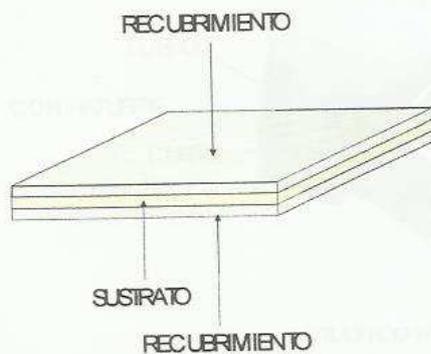


GRAFICO N° 18

Para la lámina termoplástica el substrato no es más que la tela de tejido plano de algodón con ciertos acabados, que sirve como base; y, el recubrimiento es la capa de material termoplástico o polimérico de poliestireno con el que se cubre el substrato. El poliestireno se utiliza debido a su resistencia a la humedad y a los microorganismos, su buena recuperación de la deformación y sobre todo por su propiedad termoplástica.

#### ¿DÓNDE SE ENCUENTRA LA LÁMINA TERMOPLÁSTICA EN EL CALZADO?

Se coloca en la punta y en el talón del zapato, debido a que estas zonas son las que soportan los mayores esfuerzos y son áreas en donde el pie necesita mayor protección a golpes o impactos.

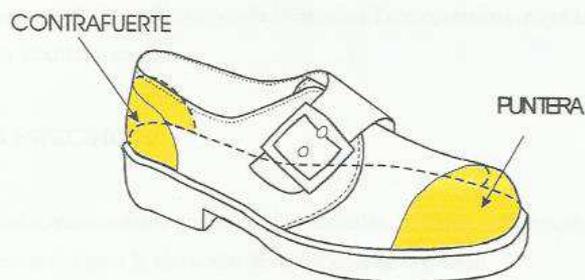


GRAFICO N° 19



GRAFICO N° 20

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLÁSTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

#### 6.7.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN DEL CONTENIDO DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN, SECCIÓN LAMINADOS DE LA EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS.

##### OBJETIVO GENERAL:

Realizar el Manual de Procedimientos de laminados Termoplásticos en el área de producción de la empresa Textiles Técnicos.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Determinar los requerimientos de personal, materiales, equipos, herramientas y de Seguridad Industrial, necesarios para la ejecución de las labores de laminado.

Indicar cuáles serán las responsabilidades de cada una de las personas que conformen el equipo de trabajo para el laminado.

Detallar cada una de las actividades que conforman el proceso de laminado.

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLÁSTICOS	
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11	

**ALCANCE Y APLICACIÓN:**

El procedimiento a generarse tendrá una aplicación exclusiva en el área de producción sección laminados Termoplásticos.

**6.7.7.1 Requerimientos Generales**

- Permiso de trabajo en maquinaria laminadora
- Permiso de trabajo en pilotos de encendido.
- Permiso para la capacitación del personal.

**6.7.7.2 Requerimientos Ambientales (Documentación en el sitio de trabajo)**

- Plan de manejo de desechos

**6.7.7.3 Requerimientos de Seguridad**

*Documentación en el sitio de trabajo*

- Análisis del estado de equipos y herramientas a utilizarse.
- Charla diaria
- ART (Análisis de riesgo en el trabajo)
- Plan de evacuación y asistencia médica

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS	
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11	

*Requerimientos de Seguridad (Implementos, herramientas o condiciones del sitio de trabajo)*

- Equipo de protección personal (EPP)
- Disponer de extintores en las áreas críticas.
- Delimitación del Área de Trabajo
- Equipos de primeros auxilios (botiquín, camilla, inmovilizadores)

#### 6.7.7.4 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

#### 6.7.7.5 Diagrama organizacional del proceso



**GRAFICO Nº 21**

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS		
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11		

6.7.7.6 Determinación de las responsabilidades individuales y por cargo.

**Jefe de Producción**

- Estará a cargo de la inspección del procedimiento y ejecución de la orden de servicio en cumplimiento a los procedimientos de trabajo, seguridad y medio ambiente.

**Asistente de Mantenimiento**

- Responsable de realizar cambios e instalaciones eléctricas y movimientos posicionales de maquinaria.

**Supervisor de Producción**

- Es el responsable de verificar la aplicación y el cumplimiento de este procedimiento. Igualmente será el encargado de realizar la capacitación, procedimientos e instructivos de las tareas necesarias.

**Operario Calificado**

- Es la persona encargada de realizar todas las actividades desde la preparación hasta el Terminado.

**Técnico de Mantenimiento calificado.**

- Será el responsable directo de la calibración de las máquinas que deberán estar en óptimas condiciones para operar con normalidad.

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS		
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11		

## 6.7.8 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### 6.7.8.1 RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

Revisar la calidad de la materia prima e ingresar a la bodega de acuerdo el producto sean estos, sólidos líquidos o solventes inflamables, utilizando el equipo de seguridad industrial asignado, registrando las cantidades en el kárdex.



GRÁFICO N° 22

### 6.7.8.2 PREPARACIÓN DEL RECUBRIMIENTO

En el mezclador se deberán añadir las cantidades determinadas de materiales de la siguiente forma y en este orden:

TABLA N° 17

	CANTIDAD	PRODUCTO	TIEMPO
1	70 Kg	Poliestireno Alto Impact	5 horas
2	60 Kg	Tolueno	

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	



GRÁFICO N° 23

Mediante el giro del tambor y con la ayuda de las aspas, el solvente actuará disolviendo al polímero y al cabo de 5 horas se obtiene un líquido viscoso.

Luego se procede a la segunda mezcla con la adición de los materiales de la siguiente forma y en este orden:

TABLA N° 18

	CANTIDAD	PRODUCTO	TIEMPO
1	70 Gl	Gasolina	120 Minutos
2	200 Kg	Carbonato de Calcio Ti	



GRÁFICO N° 24

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS		
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11		

Si las características de la resina no son las adecuadas, ya sea por bajo o elevado grado de viscosidad, para corregir esto se procede a:

- Extender el tiempo de mezcla.
- Disminuir el co-solvente o aumentarlo, si fuera el caso.
- Aumentar material de carga (carbonato de calcio) en proporciones que igualen grados de viscosidad experimentalmente obtenidos.

Para proceder a realizar la carga de los químicos se debe utilizar los siguientes elementos:

Embudos y baldes para líquidos

Paletas para sólidos



GRÁFICO N° 25

Este proceso dependiendo de las condiciones ambientales y de los materiales tiene una duración total de alrededor de 7 horas, que por lo general se lo hace una vez iniciada la actividad laboral en la laminadora, con el fin de no desabastecer la laminadora de la resina necesaria.

Una vez obtenida la resina se procede a pasarla al tanque reservorio teniendo en cuenta siempre de dejar bien cerrada la tapa del tambor mezclador y evitar así la evaporación del solvente.

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS	
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11	

### 6.7.8.3 PERCHADO

Este proceso tiene como objetivo el levantar las fibras de los hilos que componen el tejido, ya que el tejido en sí, así sencillo no tiene el volumen necesario como para poder ser procesado en forma de lámina termoplástica.

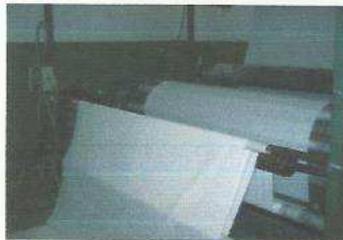


GRÁFICO N° 26

Colocar el rollo de tela en el eje de distribución, asegurar las mariposas y dibujar una flecha pequeña en la parte derecha del rollo de tela.



GRÁFICO N° 27

Se debe pasar la tela por abajo del primer tubo de guarnición, y hacer subir la tela en el tambor 1 m, manualmente.

Encender la máquina y dejar plegar la tela detrás del tambor por 3 (tres) minutos, luego apagar la máquina.

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS	
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11	

Pasar la tela por detrás del cepillo recolector de pelusa, y luego hacia los ejes de recuperación, recubiertos con lija.



GRÁFICO N° 28

Ingresar la tela al plegador.

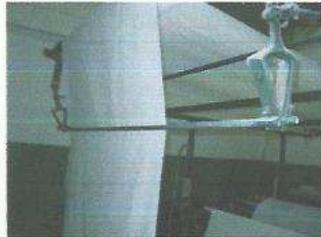


GRÁFICO N° 29

Una vez finalizado el rollo se debe apagar la máquina.

Mover hacia adelante la tela plegada y girarlo 180°, es decir que, la parte que está arriba debe quedar abajo.



GRÁFICO N° 30



GRÁFICO N° 31

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN:</b> 01/06/11	

Proceder a girar nuevamente la tela pero, esta vez la parte izquierda pasará a la derecha y viceversa, de esta forma la flecha deberá haber cambiado de lado, es decir que la flecha debe ahora estar en la parte izquierda.



GRÁFICO N° 32



GRÁFICO N° 33

Proceder a coser él un extremo de la tela marcada con la flecha con el final del rollo, la costura se la hará a 5 cm del final de la tela, con hilo de nylon provisto para esta actividad y con puntada fina, para evitar que la costura se rompa en el momento de pasar por el tambor giratorio.

Encender la máquina y observar que la costura pase por el tambor sin novedad.

El número de pasadas se determina de acuerdo a la siguiente tabla:

CODIGO	PASADAS	TELA
RD- 83	2 VECES A CADA LADO	TAFETAN POLI-ALGODON
T-65	2 VECES A UN SOLO LADO	TAFETAN POLIALGODON
RA-82	2 VECES A CADA LADO	SATIN

Luego se procede a cortar la tela por la mitad de una forma longitudinal y esta a su vez será librada de restos de hilachas que pueden generarse en el corte.

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

#### 6.7.8.4 INGRESO DE PASADOR EN LA LAMINADORA

Se procede a pasar el pedazo de tela por la parte posterior de la laminadora y se lo cose a la tela que sale de la artesa con la aguja de 70 cm con puntada gruesa.

#### 6.7.8.5 ENCENDIDO DE PILOTOS

Se procede a abrir la llave de la centralina del gas, y se deja pasar el gas al piloto principal.



GRÁFICO N° 34

Luego se acerca el mechero a la boca del piloto, y se gira la llave 45°, según sea el caso se gira la llave hasta llegar a la temperatura óptima en la cámara de secado, que es de 80° centígrados.



GRÁFICO N° 35

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

Encender el soplador de aire.



GRÁFICO N° 36

Encender el motor de ventilación interna dentro de la cámara de secado.

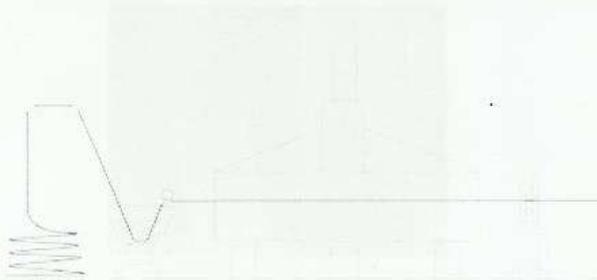


GRÁFICO N° 37

Elaborado por: Edison Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
-------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

#### 6.7.8.6 LAMINADO



GRAFICIO N° 38

Una vez realizada la costura del pasador con la tela que ingresa hacia la cámara de secado, se procede a verter la resina en la artesa, cubriendo a la tela que fue cosida con anterioridad.



GRÁFICO N° 39

Elaborado por: Edison Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
-------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

La tela pasa por un baño de inmersión por la artesa llevando a su paso consigo la resina impregnada entre los ligamentos y las fibras del tejido.



Para dosificar la cantidad de resina sobre el tejido, se utilizan los cilindros fijos ( sin movimiento rotacional) sobrepuestos a una distancia regulable, por medio de los cuales atraviesa la tela. La distancia entre cilindros se ha establecido con la ayuda de calibradores de hojas o galgas, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

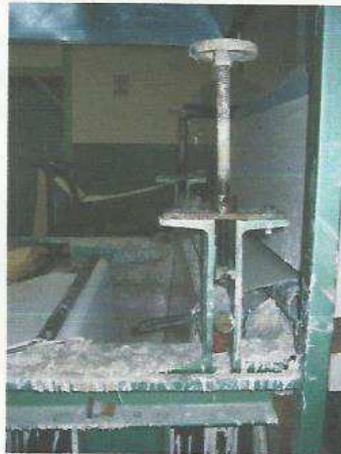


GRÁFICO N° 40

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS	
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11	

#### 6.7.8.7 SECADO

El tejido impregnado de resina necesita ser secado, es decir, evaporar el solvente que se utilizó para disolver el polímero, esto es posible exponiéndolo a una fuente de calor, la misma que se encuentra dentro de la cámara de secado.



GRÁFICO N° 41

La temperatura promedio que se necesita dentro de la cámara de secado debe estar entre 60°C y 80°C. A estos niveles de temperatura, el solvente es evaporado de la tela y expulsado hacia el exterior a través de la "chimenea".



GRÁFICO N° 42

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

	PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS	
	FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11	

#### 6.7.8.8 ARRANQUE Y RECUPERACIÓN

Una vez que se ha eliminado el solvente del tejido, el resultado será una tela muy rígida que deberá ser recuperada de la cámara de secado, el paso de la tela dependerá del grosor de la lámina, la velocidad de recuperación podrá ser controlada gracias a la ayuda del recuperador. La tela debe ingresar en los cilindros calandrades y presionados por los resortes regulables.

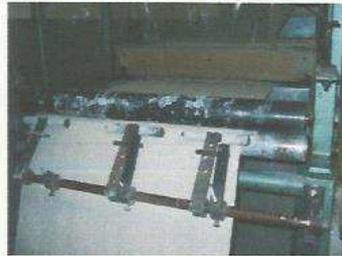


GRÁFICO N° 43

Los cilindros calandrades halan la tela desde la artesa de impregnación hasta la salida de la cámara de secado y su velocidad de desarrollo debe tener concordancia con el grado de eliminación de la humedad.

La lámina se la corta cada 80 cm, y se las apila.



GRÁFICO N° 44

Se verifica la calidad de cada una de las láminas y de existir alguna anomalía se las separa en el grupo de fallas.

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando Albán
--------------------------------------	---	--

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

#### 6.7.8.9 REGISTRO EN HOJA DE PRODUCCIÓN

Al terminarse la jornada laboral se procede a contar las láminas producidas y a clasificarlas de acuerdo al código específico.

Se debe registrar el número de láminas en la hoja de producción que será entregada por el supervisor en cada turno.

#### 6.7.8.10 SELLADO Y EMBALADO

Las láminas deben ser selladas con el sello de caucho según el código.



GRÁFICO N° 45

Se deben hacer paquetes de 50 unidades, unir las puntas longitudinales del paquete y amarrar en cada lado con la piola plástica.

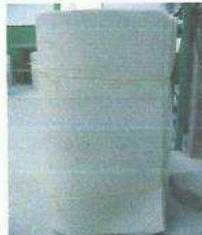


GRÁFICO N° 46

Elaborado por: Edison Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
-------------------------------------	---	---

	<b>PROCEDIMIENTO DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS</b>	
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 01/06/11</b>	

Se procede a poner el paquete dentro de una funda plástica transparente y se cierran las puntas con cinta de embalaje.

Luego se transporta los paquetes hacia la bodega.

#### 6.7.8.11 FLUJOGRAMA DE LAMINADOS TERMOPLASTICOS

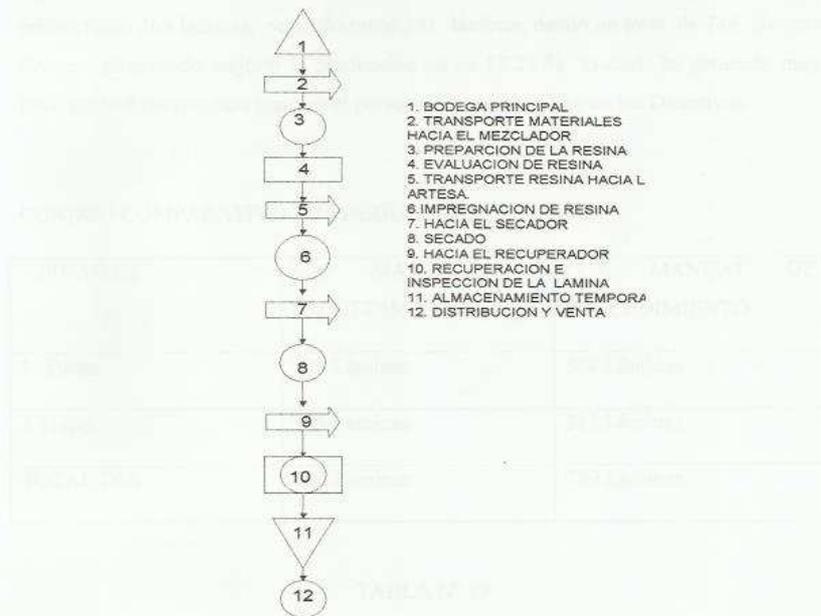


GRÁFICO N°47

Elaborado por: Edisson Albancando	Revisado por: MBA, MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán	Aprobado por: Ing. Tex. Julio Cesar Albancando
--------------------------------------	---	---

#### 6.7.8.12 PRUEBA PILOTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al realizar la recolección de datos de la producción de la empresa Textiles Técnicos, se obtuvo que en el área de producción se elaboran un total de 325 láminas en promedio en cada turno dando como resultado un total de 650 láminas diarias.

Al aplicar la prueba piloto del Manual de Procedimientos, luego de una semana, se logró determinar un incremento en la producción en cada turno, de la siguiente forma: primer turno 368 láminas, segundo turno 381 láminas, dando un total de 749 láminas diarias, alcanzando mejorar la producción en un 13.22 % lo cual ha generado muy buen grado de aceptación tanto en el personal Operativo como en los Directivos.

#### CUADRO COMPARATIVO DE PRODUCCIÓN

JORNADAS	SIN MANUAL DE PROCEDIMIENTO	CON MANUAL DE PROCEDIMIENTO
1 Turno	325 Láminas	368 Láminas
2 Turno	325 Láminas	381 Láminas
TOTAL DÍA	650 Láminas	749 Láminas

TABLA N° 19

749	100%
650	X= 86.78

Donde el incremento en la producción es de 13.22%.

#### BENEFICIOS DE LOS MANUALES.

- Flujo de información Precisa.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Coordinación de actividades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo y por tanto el tiempo.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

Una vez practicado el plan piloto de la propuesta, el Departamento de Producción tendrá la responsabilidad de Implantar definitivamente el Manual de Procedimientos en el área de producción sección laminados, para lo cual se deberán poner en práctica los siguientes elementos:

- Capacitación al personal
- Entrenamiento del personal
- Distribución del Manual de Procedimientos a todos los involucrados.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad, donde la capacidad para trabajar con calidad, será un esfuerzo cooperativo; y, así crear condiciones de desempeño productivo y administrativo óptimas.

El resultado es que se obtienen unidades altamente productivas, encaminadas a utilizar eficientemente los recursos, para de esta manera obtener productos de calidad, líderes en su segmento, que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado, generando innumerables plazas de trabajo e impulsando el desarrollo del país.

### 6.8.1 Recursos Humanos

- \* Investigador: Edison Albancando
- \* Tutora: MBA. MSc. Ing. Al. Zoila B. Miranda Albán
- \* Encuestador: Edison Albancando

### 6.8.2 Recursos Físicos

- \* Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### 6.8.3 Recursos Materiales

DETALLE	VALOR
ESFEROGRÁFICOS	4
LIBRETA BORRADOR	2
BORRADOR	0,5
RESMAS DE PAPEL BOND	30
COPIAS	20
IMPRESIONES	70
ANILLADOS	10
TOTAL	164,5

TABLA N° 20

### 6.8.4 Recursos Tecnológicos

DETALLE	VALOR
LAPTOP	400
INTERNET	80
FLASH MEMORY	28
TOTAL	508

TABLA N° 21

### 6.8.5 PRESUPUESTO

DETALLE	VALOR
RECURSOS MATERIALES	164.5
RECURSOS TECNOLÓGICOS	508
TRANSPORTE	70
ALIMENTACIÓN	40
Sub- Total	782.5
Imprevistos 20%	156.5
TOTAL	939

TABLA N° 22

#### 6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente y Personal Operativo de la empresa "Textiles Técnicos"
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos
3.- ¿Para qué evaluar?	Para determinar el nivel de impacto y beneficio que ha tenido la implantación del Manual de procedimientos.
4.- ¿Qué evaluar?	El resultado que ha tenido la aplicación del Manual de procedimientos
5.- ¿Quién evalúa?	El Supervisor de producción
6.- ¿Cuándo evaluar?	Dentro de un tiempo estimado de dos meses aproximadamente
7.- ¿Cómo evaluar?	La evaluación se realizará con el personal de la empresa en las reuniones mensuales y con las hojas de producción anteriores a la fecha de implantación y las hojas de producción actuales.
8.- ¿Con qué evaluar?	La evaluación se la realizará a través de: Entrevistas Encuestas Índices de Productividad

Tabla N° 23

Evaluación Concurrente o en proceso

Evaluación a ser realizada durante cada semana de los dos meses en los que el Manual de Procedimientos estará vigente.

Evaluación Expost o final

Por último, se efectuará una evaluación al final de los dos meses de aplicación del Manual de Procedimientos y, se deberá realizar un análisis comparativo de los niveles productivos antes de aplicar la propuesta y los niveles productivos a la fecha de valoración.

## BIBLIOGRAFÍA

- GARETH. R, Jones (2006) ADMINISTRACIÓN Contemporánea. McGraw-Hill Editores. México.
- BENJAMÍN, Enrique (2009) ORGANIZACIÓN de Empresas. McGraw-Hill Editores. México.
- GARCIA, C, Roberto (2005) ESTUDIO del Trabajo. McGraw-Hill Editores. México.
- NARANJO L, Galo (2004) TUTORIA de la investigación Científica. Diemerino Editores. Quito
- KOONTZ, WEHRICH, CANNICE. (2004) ADMINISTRACIÓN Una Perspectiva Global y Empresarial.
- ENCICLOPEDIA ADMINISTRATIVA OCÉANO (2002) Grupo Océano. Barcelona
- CHIAVENATO IDALBERTO; (2004) "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana
- HITT MICHAEL, BLACK STEWART Y PORTER (2006) "Administración", Novena Edición, Pearson Educación
- GÓMEZ CEJA, Guillermo, (1997) Sistemas Administrativos "Análisis Y Diseño, Mc Graw Hill, México
- DOMÍNGUEZ, JOSÉ A. y otros (1995) Dirección de Operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios.- - España: Editorial MC Graw Hill

GOMEZ, Guillermo 1994 Planeación y Organización de empresas. 8va ed. Mexico. Mcgraw hill

GALAN, J. (2006) Diseño organizativo 2ª edición. Editorial Thomopson editores. España

VOLPENTESTA, JORGE ROBERTO (2000). Organizaciones, procedimientos y estructuras. Osmar D Buyatti. Buenos Aires

FERNANDEZ ESTEBAN, (2006) Estrategia de producción 2da edición Mc graw Hill

DAVALOS. Nelson (2005) Manuales de Procedimientos

FLEITMAN. J (1994) Evaluación Integral

GARCIA. R (2005) Estudio del trabajo

SOLOMON MICHAEL R.(2001) En el libro MARKETING Personas reales Decisiones reales. P. 13

HURTADO, J. (2003) el diseño de la estructura orgánica funcional para mejorar las funciones productivas de la empresa Calzado Torino. Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad técnica de Ambato.

Paredes, M. (2003). Estructuración de un manual de procedimientos para facturación en el departamento de compras de repuestos nacionales y servicios de la empresa Plasticaucho S.A.

Gómez, F. (2003). Aplicación del Manual de Calidad para mejorar los procesos Productivos en la Imprenta Y Encuadernación Gómez

Boada, S. (2003). Estandarización de procesos para mejorar la calidad del cuero de la Curtiembre Becerro Real

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

<http://books.google.com.ec>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/)

21/11/11

ANEXOS

4

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBA TO

1. El nivel de ingresos por unidad de producción en el sector agrícola

Unidad: \$  
Categoría: \$1000  
Escala: 1-10

2. La capacidad de inversión de las empresas agrícolas en el sector agrícola

Unidad: \$  
Categoría: \$1000  
Escala: 1-10

3. El nivel de inversión de las empresas agrícolas en el sector agrícola

Unidad: \$  
Categoría: \$1000  
Escala: 1-10

# ANEXOS

4. El nivel de inversión de las empresas agrícolas en el sector agrícola

Unidad: \$  
Categoría: \$1000  
Escala: 1-10

5. El nivel de inversión de las empresas agrícolas en el sector agrícola

Unidad: \$  
Categoría: \$1000  
Escala: 1-10

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa?

- Operario ( )
- Jefe de producción ( )
- Supervisor ( )

2. ¿Cómo considera usted el volumen de producción semanal de la empresa con respecto a las órdenes de producción de la empresa?

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )

3. ¿Cómo califica el Manual de Procedimientos aplicado en la empresa para realizar las actividades operativas?

- Excelente ( )
  - Muy bueno ( )
  - Bueno ( )
  - Malo ( )
- Por qué ?

.....  
.....  
.....

4. ¿Considera usted adecuada la utilización de los recursos en el área de producción de la Empresa?

- Si ( )
  - No ( )
- Por qué ?

.....  
.....  
.....

5. ¿Cree Usted necesario la existencia de un Manual de Procedimientos para la ejecución de las actividades que usted desempeña?

- Si ( )
- No ( )

Por qué?

.....  
.....  
.....

6. ¿Cuál de los siguientes recursos se deben mejorar en la empresa para realizar las actividades operativas?

Recurso Humano ( )  
Recurso Material ( )  
Capacitación ( )

7. ¿Cómo califica Usted a la capacidad instalada de la maquinaria para satisfacer las órdenes de producción?

Excelente ( )  
Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )

8. ¿Cómo considera usted el nivel de desperdicio de materia prima en el área de producción?

Alto ( )  
Normal ( )  
Bajo ( )

9. ¿Cómo considera la Distribución espacial de Maquinaria y Materiales dentro de la Empresa?

Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Mala ( )  
Por qué?

.....  
.....  
.....

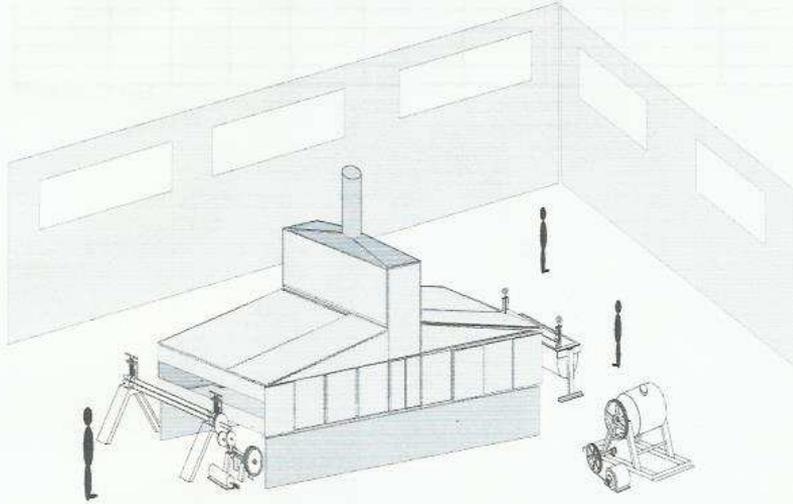
10. ¿Cree usted que la empresa proporciona todo el Instructivo Técnico para realizar satisfactoriamente las actividades operativas?

Si ( )  
No ( )

Por qué?

11. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que dificultan las actividades operativas?

- Materia Prima Defectuosa
- Cortes de energía eléctrica
- Mantenimiento en la maquinaria



PUNTERAS Y CONTRAFUERTES

ORDEN #: 1104

MEZCLA	FECHA	H.I.	H.F.
PRIMERA			
SEGUNDA			

TELA

COD	CANT



RECUBRIMIENTO

PRODUCTO	CANT	UNID
TOLUENO		
GASOLINA		
POLIEST		
CaCO3		

PRODUCCION

FECHA	H.IN	H.FIN	COD	UNID.	OPERARIO	MAQUINA	PUNTAJE IN	PUNTAJE FIN	NOTAS

OBSERVACIONES