

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “Los Procesos de Trabajo y su afectación en la
Productividad de la empresa ARMANDINY de la
ciudad de Ambato”.**

Autora: Lorena Patricia Amores Larrea

Tutor: Lcdo. MBA. Jorge Cerón

**AMBATO – ECUADOR
Febrero 2014**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Lcdo. MBA. Jorge Cerón

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo 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, 20 de Febrero del 2014

Lcdo. MBA. Jorge Cerón

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lorena Amores, con cedula de identidad # 1804380853 manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Ambato, 20 de Febrero del 2014

Lorena Amores

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL 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.

Para constancia firman:

Ingeniero MBA. JOSÉ HERRERA H.
Profesor Calificador

Ingeniera MBA. SILVIA GUERRERO V.
Profesor Calificador

Ambato, Febrero del 2014

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, y; según las normas de la Institución. Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Lorena Amores
C.I # 1804380853

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño, primero a Dios porque me diste la oportunidad de vivir y me regalaste una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis abuelitos y padres, porque me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, gracias padres por creer en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mi esposo por estar siempre conmigo y darme su amor y cariño incondicional mil palabras bastaran para agradecerte tu apoyo, comprensión y tus consejos en los momentos difíciles.

A mis hermanos, tíos y amigos, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida.

Los quiero con todo mi corazón y este trabajo que me llevo un año hacerlo es para ustedes, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo sincero e incondicional.

Lorena

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis abuelitos y padres que por su esfuerzo y dedicación, quienes con sus conocimientos, su experiencia y motivación han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer, a mis profesores que durante toda mi carrera académica han aportado con un granito de arena a mi formación.

A la empresa ARMANDINY por haberme abierto las puertas y facilitado toda la información para que este trabajo de tesis fuera elaborado.

Agradezco de manera especial a mi tutor de tesis quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Son muchos las personas que han formado parte de mi vida como mis hermanos, tíos, primos y amigos son personas a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Lorena

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema	3
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes investigativos	10
2.2. Fundamentación filosófica	14
2.3. Fundamentación legal	17
2.4. Categorías fundamentales	25
2.4.2. Subordinación de Variables	26
2.5. Hipótesis	45
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis	46
CAPÍTULO III.....	47
3. MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Enfoque	47
3.2 Modalidades básicas de la investigación	47

3.3 Tipo de Investigación.....	48
3.4 Población y muestra.....	50
3.5 Operacionalización de Variables	51
3.6 Plan de recolección de información.....	53
CAPÍTULO IV	57
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	57
4.1. Análisis de resultados	57
4.2. Interpretación de datos.....	57
TABULACIÓN DE DATOS.....	58
4.3. Verificación de la hipótesis.....	70
CAPÍTULO V	75
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones.....	75
5.2. Recomendaciones	76
CAPÍTULO VI	77
6. PROPUESTA.....	77
6.1 DATOS INFORMATIVOS	77
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	78
6.3 JUSTIFICACIÓN	78
6.4 OBJETIVOS	79
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	79
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO –TÉCNICO	82
6.7 Modelo Operativo	86
6.8 Programa de Acción.....	100
6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONTROL DEL PLAN.....	103
BIBLIOGRAFÍA	104

ANEXOS	112
Anexo 1: Encuesta dirigida al personal de ARMANDINY	113
Anexo 2: Árbol de Problemas.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1: Recolección de información</u>	53
<u>Tabla 2: ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades físicas requeridas respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?</u>	58
<u>Tabla 3. ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades mentales requeridos respectos de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?</u>	59
<u>Tabla. 4 ¿Piensa usted que sería necesario establecer y definir las funciones del personal en calzado "ARMANDINY"?</u>	60
<u>Tabla 5 Los instrumentos de trabajo (maquinaria y herramientas) con los que se cuenta son:</u>	61
<u>Tabla 6 Las condiciones de trabajo (edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso) con los que se cuenta son:</u>	62
<u>Tabla 7. ¿Considera que el personal encargado del proceso de producción conoce sus funciones?</u>	63
<u>Tabla 8. ¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?</u>	64
<u>Tabla 9. ¿Piensa usted que un programa continuo de capacitación en la empresa de calzado "ARMANDINY" ayudaría a mejorar la productividad de la empresa?... </u>	65
<u>Tabla 10. ¿Cree usted que sería mejor que la empresa de calzado "ARMANDINY" implemente un sistema de motivación que incentive la productividad de los empleados?</u>	66
<u>Tabla 11. ¿De qué manera son utilizados los factores productivos en calzado "ARMANDINY"?</u>	67
<u>Tabla 12. ¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?</u>	68

<u>Tabla 13. ¿Considera usted que la medición de Productividad es importante en la empresa de calzado "ARMANDINY"?</u>	69
<u>Tabla 14 Frecuencias observadas (fo) y esperadas (fe)</u>	72
<u>Tabla 15 Estadístico T de student</u>	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Manual de Procesos Productivos	82
Ilustración 2 Flujo de Procesos de Producción	87
Ilustración 3 Obrero y corte	88
Ilustración 4 Flujo de Materiales	94
Ilustración 5 Distribución de Materiales.	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1. ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades físicas requeridos respectos de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?</u>	58
<u>Gráfico 2 ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades mentales requeridas respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?</u>	59
<u>Gráfico 3 ¿Piensa usted que sería necesario establecer y definir las funciones del personal en calzado "ARMANDINY"?</u>	60
<u>Gráfico 4 Los instrumentos de trabajo (maquinaria y herramientas) con los que se cuenta son:</u>	61
<u>Gráfico 5 Las condiciones de trabajo (edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso) con los que se cuenta son:</u>	62
<u>Gráfico 6 ¿Considera que el personal encargado del proceso de producción conoce sus funciones?</u>	63
<u>Gráfico 7 ¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?</u>	64

<u>Gráfico 8 ¿Piensa usted que un programa continuo de capacitación en la empresa de calzado "ARMANDINY" ayudaría a mejorar la productividad de la empresa?... 65</u>	65
<u>Gráfico 9 ¿Cree usted que sería mejor que la empresa de calzado "ARMANDINY" implemente un sistema de motivación que incentive la productividad de los empleados?</u>	66
<u>Gráfico 10 ¿De qué manera son utilizados los factores productivos en calzado "ARMANDINY"?.....</u>	67
<u>Gráfico 11 ¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?.....</u>	68
<u>Gráfico 12 ¿Considera usted que la medición de Productividad es importante en la empresa de calzado "ARMANDINY"?</u>	69
<u>Gráfico 13 Procesos definidos de ARMANDINY.....</u>	72

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa ARMANDINY de la ciudad de Ambato, ubicada en la calle Antonio Clavijo y Oscar Efrén Reyes en la ciudad de Ambato; que se dedica a la fabricación de calzado, se realiza un constante análisis e investigación por mi parte Lorena Amores con el fin de resolver problemas en la productividad de la empresa.

El proyecto de investigación “Los Procesos de Trabajo y su afectación en la Productividad de la empresa Armandiny de la ciudad de Ambato”, se realizó debido a la importancia de la productividad en el proceso de la elaboración de calzado en la empresa Armandiny.

La metodología utilizada se basa en determinar los parámetros de funcionamiento, por encuestas y entrevistas dirigidas a los trabajadores y supervisores para conocer los usos de las herramientas, los procesos definidos, conocimientos, las condiciones de trabajo y los cambios que se necesita en la empresa.

La propuesta establecida consiste en identificar la escala de producción de la empresa, de diseñar un flujo de procesos de producción, detallar el flujo de procesos e implementar un manual de operaciones y funciones del personal.

El Manual de Proceso de Producción implantado en esta empresa, específicamente en el área de producción permite mejorar su producción por que con este se reducen defectos y pérdidas de los recursos utilizados y a la vez se mejorar la productividad de la misma.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza debido a la necesidad de mejorar la productividad de la empresa ARMANDINY, específicamente los procesos de trabajo y producción que es un factor importante que ha ido afectando al crecimiento a la producción y por ende a la productividad.

En cualquier empresa de calzado se necesita un constante control de las actividades, procesos y operaciones que realiza constantemente; como a la vez de los recursos económicos, tecnológicos, humanos. Esto se lo debe hacer para tener un mejor desarrollo de la empresa u obtener un producto de calidad.

Este trabajo de investigación se ha realizado al detectar el problema de la empresa la falta de correctos procesos de trabajo que inciden en la productividad de la empresa ARMANDINY de la ciudad de Ambato.

En el primer capítulo se analiza toda la problemática existente que es la falta de correctas operaciones de trabajo y su efecto en la productividad, se plantean además los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes de otras investigaciones o información recaudada, aspectos filosóficos, legales y el análisis adecuado de cada una de las variables independientes y dependientes determinadas en la investigación, siendo las variables de estudio los procesos de trabajo y la productividad.

Por otra parte, en el tercer capítulo se determina el enfoque, la modalidad, el tipo y el método de investigación, además se determina la muestra y a través de la operacionalización de variables.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo y las encuestas realizadas con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueban las hipótesis planteadas para la investigación.

Mientras que en el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas según el análisis de los datos obtenidos.

Finalmente en el último capítulo se propone la aplicación de Manual de Procesos de Producción para que se aplique en la empresa este con el fin de mejorar la productividad de la empresa ARMANDINY y de crear condiciones adecuadas de trabajo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Los Procesos de Trabajo y su afectación en la Productividad de la Empresa ARMANDINY de la ciudad de Ambato.

1.1.Planteamiento del Problema

Los Inadecuados procesos de trabajo afectan la productividad empresa “ARMANDINY” en la ciudad de Ambato

1.2.1 Contextualización

En el mundo la actividad económica dirigida a la producción de bienes para la satisfacción de necesidades es inherente a la vida del ser humano. Desde su aparición en el planeta, el Homo Sapiens debió procurarse los medios que le aseguraron la sobrevivencia. Así, al realizar actividades tan primitivas como la caza o la pesca, se diferenciaron de los animales inferiores y fabricó los instrumentos que para ello necesitaba, comenzando a organizar su trabajo y la sociedad que emergía como tal, donde los vínculos de la solidaridad eran entonces insustituibles.

El proceso de trabajo (las condiciones y el medio ambiente) es un elemento básico que debe ser evaluado en cualquier sistema productivo, sobre todo en pequeñas empresas productoras de bienes, en las cuales no se otorga la importancia necesaria a este elemento.

Se define el proceso de trabajo como una actividad racional de intercambio de materias entre la naturaleza y el hombre, mediante el cual éste se apropia de los

elementos que aquélla le ofrece y los transforma, con la finalidad de obtener los medios necesarios a su existencia. A la vez, en el mismo proceso, el hombre también se transforma: desarrolla su propia naturaleza, sus músculos, su capacidad de pensar y crear. En todo proceso de trabajo intervienen tres elementos fundamentales: el trabajo, es decir, el uso de la fuerza de trabajo humano; el objeto sobre el cual se trabaja y los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. El objeto de trabajo en la manufactura es generalmente materia prima, un producto de un trabajo anterior como puede ser el cuero, la tela, el aluminio, etc.

Entre los medios de trabajo, además de los instrumentos de trabajo como las tejedoras, cortadoras, hornos, etc., están también todas las condiciones materiales que hacen posible la producción, tales como las edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso al lugar de trabajo, etc.

Los medios de trabajo y el objeto de trabajo constituyen los medios de producción y el trabajo es el uso de las capacidades físicas y mentales del ser humano. Estos son, pues, los elementos que forman parte de todo proceso de trabajo, independientemente del contexto social en el que se lleve a cabo, de las formas de propiedad o de las relaciones de producción imperantes.

América fue testigo del alto nivel de deshumanización del proceso de trabajo con la aparición en la industria del taylorismo y el fordismo, cuyo objetivo fue el de incrementar al máximo la productividad de la fuerza de trabajo (división del trabajo y producción en cadena). Es reconocido científicamente que los efectos sobre el cuerpo y el sistema nervioso de una persona sometida durante gran parte de su vida a una actividad alienante, pueden ser graves. En los Estados Unidos durante los años de experimentación de esos métodos de trabajo, enfermedades como el alcoholismo hicieron estragos entre los obreros fabriles, sin olvidar a los trabajadores que construyeron los primeros automóviles de la Ford en Detroit.

Así, a medida que la producción de valores de uso (bienes exclusivamente para la satisfacción de necesidades) cedió el paso a la producción de valores de cambio

(bienes para el intercambio, para el mercado), la actividad económica se alejó cada vez más de su objetivo primario de mantener y reproducir las condiciones materiales para la vida.

El intercambio de materiales entre la Naturaleza y el Hombre, al desarrollarse, terminó por transformar el trabajo en el mito bíblico de la expulsión del paraíso terrenal. Al organizarse el proceso de trabajo en torno al interés del mercado, sus elementos materiales, es decir, los medios de producción, terminaron por constituir una serie de condiciones objetivas y subjetivas atentatorias del bienestar de los trabajadores. Los valores de la solidaridad sucumbieron frente a los dominantes valores impuestos por la competencia. Los riesgos y las dificultades en el proceso de trabajo fueron acentuándose cada vez más, atenuados solamente cuando las luchas de los trabajadores por sus derechos y reivindicaciones lograban éxito.

En la provincia de Tungurahua, observamos día a día un incremento en el desarrollo de las nuevas empresas dedicadas a la misma actividad económica, y esto ha generado que todas se vuelvan más competitivas, siendo necesario así, tener un adecuado proceso de trabajo, que sirva de apoyo al logro de las metas de la organización.

Al poseer un adecuado sistema de procesos de trabajo podemos tener un adecuado control y manejar de forma eficiente y efectiva los recursos que posee la empresa del calzado “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato, así lograremos que cada una de las personas que forma esta entidad puedan utilizar dichos recursos de la mejor manera para poder incrementar la productividad y competitividad.

Calzado “ARMANDINY” inicio sus actividades el 3 de Octubre del año 1998 sus fundadores son Armando Criollo y su esposa Luisa Córdova los dos ambateños emprendedores comenzaron como un taller ubicado en las calles Darquea y Fernández 14.66, después trasladaron su fábrica en las calles Antonio Clavijo donde actualmente tienen su planta de producción y comercialización de calzado para hombres y mujeres en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato.

1.2.2. Análisis crítico

La empresa de calzado “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato se ve afectada por los inadecuados procesos de trabajo lo mismos que son causados por una falta de control y supervisión de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, siendo de vital importancia mantener dichos controles para así poder aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

Al no realizarse capacitaciones y no brindar motivaciones a los empleados de la empresa, esto ha influenciado para que no exista un normal desempeño en sus funciones y que los empleados realicen su trabajo en forma ineficaz e ineficiente. Se debe tomar en cuenta que el estar pendientes en realizar capacitaciones y estar en constante motivación al personal esto permitirá un mejor desarrollo de la entidad.

Uno de los procesos más importantes para el buen desarrollo de una empresa es la determinación adecuada de funciones, optimizando recursos humanos y económicos contribuyendo en el adecuado proceso de toma de decisiones.

1.2.3. Prognosis

Al conocer que calzado “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato posee inadecuados procesos de trabajo que afectan su productividad, lo cual pone en riesgo el crecimiento y desarrollo de la misma, debemos buscar las soluciones más apropiadas y de aplicación inmediata para lograr los objetivos planteados en el corto y largo plazo, llevándola a ser más productiva y competitiva.

Al tener una limitación con el crecimiento de la empresa, estamos incumpliendo una de los objetivos para el cual fue creada la empresa que es el llegar a ser la mejor empresa de calzado de la provincia de Tungurahua.

La falta de cumplimiento con los objetivos establecidos por parte de la empresa hace que exista una frustración tanto por parte de las personas que dieron inicio a la empresa como en cada uno de los colaboradores de la misma.

Los trabajadores al no tener claro cuáles son sus funciones específicas, hace que fallen en el cumplimiento de sus obligaciones creando una insatisfacción y una desmotivación para realizar su trabajo, por consecuencia realizaran su trabajo de una forma ineficaz e ineficiente.

Si el problema planteado persistiría afectara de manera importante a la entidad ya que si los directivos no realizan una planeación, organización y control de cada uno de los procesos en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa se podrían tomar decisiones incorrectas, jugando con la supervivencia de la empresa.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo los inadecuados procesos de trabajo afectan la productividad e la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cómo está establecidos los procesos de trabajo de la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato?

¿Qué grado de Productividad tiene la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato?

¿Será necesario proponer un modelo organizacional enfocado a los procesos de la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido:

Campo: Administración

Área: Producción

Aspecto: Procesos de Trabajo

Delimitación espacial: La presente investigación se realiza en la empresa de calzado “ARMANDINY” que se encuentra ubicada en la Av. San Antonio de la ciudad de Ambato.

Delimitación temporal: La presente investigación se realizara desde el 1 de Marzo del 2012 hasta el 15 de Junio del 2012.

1.2. Justificación

Con el desarrollo de la presente investigación se desea conocer que establecer bien los procesos de trabajo dentro de la empresa de calzado “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato, mejorará la productividad de la empresa y por consecuencia aumentara el rendimiento, lo que ayudara a optimizar los recursos (capital, personal, material).

En la actualidad el índice de competitividad se ha incrementado, esto se ha convertido en un impulso favorable ya que la competencia ayuda a las empresas a ser más productivas y competitivas, exigiéndolas a ser mejores y así liderar el mercado.

Es necesario realizar una investigación en la empresa de calzado “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato, y observar cuales son los principales problemas y así desarrollar un manual de Procesos de Trabajo logrando distribuir adecuadamente al personal que labora en la empresa.

La orientación a la que se dirige la presente investigación es buscar implantar correctamente los Procesos de Trabajo a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria los mismos que pondré en práctica para dar solución al problema ya mencionado.

La factibilidad de este proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos y metas propuestas.

1.3.Objetivos

1.3.1. General

Investigar los procesos de trabajo que afectan la productividad de la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato.

1.3.2. Específicos

- Diagnosticar los procesos de trabajo de la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato.
- Analizar la productividad de la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato.
- Proponer una Estructura Organizacional enfocada a los procesos de trabajo para incrementar la productividad de la empresa “ARMANDINY” de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Frederick Winslow Taylor creó la organización científica del trabajo o *taylorismo*. Este análisis del trabajo permite, organizar las tareas de tal manera que se reduzcan al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debe actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo.

El sistema de Taylor establece un sistema más eficiente de realizar tareas específicas, observando de cerca los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida, además desarrolló los métodos para maximizar cada operación así como para seleccionar al hombre adecuado para cada trabajo, mejorando ambas relaciones de trabajo y beneficios de la compañía. Ideó lo que él llamaba 'la dirección científica de la empresa'. Partió de la estricta idea de que para cada acción inserta en los ciclos de trabajo existía un 'camino óptimo'. Aunque tuvo grandes éxitos en la racionalización de los desarrollos laborales, sus logros provenían no precisamente por los principios de sus ideas sino por su persistencia metódica de estudiar los procesos de trabajo. Se dio cuenta de que no existe ni existirá nunca un procedimiento específico y que era mucho más adecuada la adaptación de las máquinas al hombre que el hombre a las máquinas.

Ideó máquinas y procesos que ayudarían a acelerar el trabajo. Promovió sus ideas en la ingeniería de la eficacia en principios de la gerencia científica (1911) y en varios otros libros.

ÁLVAREZ, M. (2004) La planeación estratégica como principio de la actualización del organismo funcional del laboratorio NEO- Fármaco del Ecuador de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Proponer un manual orgánico funcional para la sistematización de las actividades de la alta gerencia, de las jefaturas intermedias y de los trabajadores que se encuentran en el nivel operativo.
- Diseñar el organigrama estructural y funcional para el mejor manejo de la empresa.

Conclusiones:

- Al momento que se hizo las encuestas en la empresa, se detectó que carece de una estructura orgánica, funcional y posicional.
- Los empleados conocen muy poco de la función, tarea o actividad que deben ejercer, y no saben hasta qué punto llega su responsabilidad y a quien reportar sus actividades o inquietudes de trabajo, esto se debe a que el laboratorio carece de una determinación de niveles jerárquicos.

SOTO RAÚL (2008) Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Tubo mecánica LTDA Facultad Administración de Empresas Universidad del Bío Bío de Chile

Objetivos:

- Diseño de Estructura Organizacional en TURBOMECANICA INGENIEROS.
- Caracterización de la situación actual con respecto a su organización
- Propuesta de estructura organizacional.
- Definición de departamentos, funciones, autoridad, responsabilidad y amplitud de control de cada uno de ellos.

Conclusiones:

- Para realizar una buena investigación es necesario contar con el apoyo de toda la organización a estudiar, debido a que, si bien es cierto que la autorización y la primera información se obtiene de la cúpula, la mayor cantidad de información entregada por los trabajadores en forma directa.
- La propuesta de mejora debe realizarse en base a los objetivos de crecimientos de la empresa y tomando en cuenta la estructura inicial que presenta, debido a las relaciones laborales ya formadas dentro de la organización.
- Considerando la estructura que presenta la realidad de la empresa, se puede concluir que la existencia de una alta centralización y amplitud de control en el área de la gerencia técnica, puede causar una alta rigidez y poca adaptabilidad a las contingencias.
- Este alto grado de amplitud de control tiene como consecuencia un mayor riesgo en la dirección de la empresa en el caso de ausencia del principal referente de estas áreas, por lo que siempre es aconsejable disminuir el grado de amplitud de control.

ANDRÉS MAROTO SÁNCHEZ (2007) La Productividad en el Sector Servicios

Universidad de ALCALA Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales

Objetivos:

El objetivo central de la misma es la comprensión de dicha productividad, tanto desde un punto de vista teórico, como desde una óptica empírica y metodológica. De acuerdo con las ideas introducidas en la sección anterior, la relevancia del tema es indudable. Por ello, se trata de profundizar en el comportamiento de la productividad del sector servicios, tanto a nivel agregado – comparándolo con el del resto de sectores económicos y comprobando la contribución de dicho sector al crecimiento agregado -, como en lo que se refiere a las distintas ramas o subsectores que lo conforman. Igualmente, se trata de llevar a cabo un análisis para el caso de la economía española, pero siempre dentro del marco de referencia de los países de su entorno y aquellas áreas de referencia económica, como Estados Unidos.

Conclusiones:

Las actividades de servicios se caracterizan por su gran diversidad y heterogeneidad. Un análisis satisfactorio y útil de sus actividades requiere su clasificación en sus principales categorías. Como reflejo de esta naturaleza compleja, se han desarrollado un gran número de clasificaciones, cada una enfatizando un aspecto particular (OCDE, 1987). Las más elementales se basan en los principales sectores que producen servicios. Otro grupo de clasificaciones consideran los servicios desde el punto de vista del consumo. Otras distinguen entre diferentes funciones. Algunas más específicas se centran en los tipos de relaciones entre servicios-bienes, proveedores-usuarios, o en la orientación de los servicios hacia el comercio y la inversión. En realidad, la gran mayoría de estudiosos sobre este tema han terminado por proponer una clasificación propia, o por adherirse, con reservas, a alguna de las principales clasificaciones utilizadas.

El intento de clasificación de actividades de servicios viene marcado por tres componentes: la dificultad de establecer distinciones entre actividades cuyas fronteras no están siempre bien definidas, el deseo de aproximarse a la realidad según los objetivos del estudio propuesto, y el realismo que terminan por imponer las principales clasificaciones estadísticas de los organismos internacionales. Tal es el caso de las clasificaciones internacionales ISIC o Nace., las más empleadas por haber sido las únicas utilizadas por los institutos nacionales de estadística.

2.2. Fundamentación filosófica

Para la presente investigación he escogido la Fundamentación filosófica crítico-propositivo debido a que este paradigma surge como una alternativa de superación a la visión tradicionalista y tecnocrática del Positivismo, en base al aporte de varios científicos y pensadores de los últimos tiempos, como Karl Marx, Lev Vigotsky, Pichón Riviere, Leontiev y otros, quienes parten de una crítica a la situación del contexto, para llegar a una propuesta de una nueva forma de comprender y hacer ciencia.

Es importante implementar una estructura organizacional que permita alcanzar las metas establecidas y mejorar la productividad de la organización, tomando en cuenta los diferentes factores que influyen en el diseño de la misma.

Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como generar una idea clara a las organizaciones de que es importante que estén distribuidas por departamentos para evitar tiempos muertos. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema.

2.2.1. Fundamentación ontológica

La realidad se está haciendo, entendida como un mundo cambiante y dinámico La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Los sujetos humanos son conceptualizados como agentes activos en la construcción de la realidad. Por lo que, existen múltiples realidades dependientes de sus contextos particulares. González, M.

Esto hace que la ciencia, sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas, perfectibles, cuanto más se acerquen a la realidad. Por lo tanto, siendo la lectura científica un proceso de interpretación, su consideración no puede ser unívoca, sino que siempre el texto está abierto a nuevas comprensiones como desde el punto de vista económico, hay que ganar dinero para poder asegurar la subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos, de esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos como la dirección por objetivos.

2.2.2. Fundamentación epistemológica

El conocimiento de la realidad se inscribe en el enfoque epistemológico de totalidad concreta, según el cual, la práctica de la investigación científica tiene sentido cuando se la comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico-social, ideológico-política, científico-técnica, económica y cultural, en donde todos los factores intervinientes, entre ellos, el sujeto cognoscente y el objeto de estudio el cual se basa en una profunda investigación acerca de la estructura organizacional de las empresas , e identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar, agrupar estas actividades, y asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones y finalmente coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante, estos temas son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación,

poniendo como criterio de verdad, la praxis. Naranjo, G. Doctorado en Ciencias de la Educación. Mención Currículo. UTA.

Esto hace también que un texto sea considerado no como una suma de conceptos, sino como una red de significaciones que permite comprender un objeto de estudio.

2.2.3. Fundamentación axiológica

La ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores. El investigador es el sujeto social que sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema que estudia, los valores son el pilar fundamental que guían esta investigación para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que, con orden, dedicación y trabajo, se puede profundizar sobre el problema de estudio anteriormente mencionado, por lo tanto, es imposible que pueda abstraer su carga ideológico-política y religiosa, para interpretar la realidad, como tampoco se puede prescindir del fondo cultural del autor y del lector, para alcanzar el sentido más objetivo de un documento escrito.

2.2.4. Fundamentación metodológica

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social dando a conocer los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo, la realidad empresarial y el entorno en el cual se desenvuelve la organización.



2.3. Fundamentación legal

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

ANÁLISIS

Estos dos artículos se relacionan debido a que primero el trabajador es libre para trabajar donde él decida y segundo porque las empresas empleadoras deben estar registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es decir ellas están obligadas a pagarles un sueldo establecido de acuerdo a lo que establece la ley afiliarlos al seguro es decir pagar planillas mensuales de remisión de aportes

individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo

LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA

Art 5 (Exc.5) Principios Tributarios.- El régimen tributario se regirá por los principios de legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad, e irretroactividad.

Art 6 (Exc.6) Fines de los tributos.- Los tributos a más de ser medios para recaudar ingresos públicos, servirán como instrumento de política económica general, estimulando la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos y el desarrollo nacional, atenderán a las exigencias de estabilidad y progreso social, y procuran una mejor distribución de la renta nacional.

Art 25 (Exc.24) Contribuyente.- Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su transacción a otras personas.

ANÁLISIS

Es importante que las empresas sepan a qué se refiere las normas tributarias como tener en claro que es contribuyente, saber para qué o que fin tienen los tributos y lo más importante cuales son los principios tributarios.

LEY DE COMPAÑÍAS

En la sección V. De la Compañía de Responsabilidad Limitada, numeral 5 De la Administración.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán

velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

Sección XVI. De la Superintendencia de Compañías y su funcionamiento

Art. 430.- La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

ANÁLISIS

He tomado en cuenta estos códigos ya que nos dice que los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social ellos solo podrán tomar decisiones después de haber consultado con todos los miembros de la junta general no podrán tomar soluciones solos y la superintendencia es la institución que vigila y controla la empresa y las actividades que se realizan en ella.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

Libro Primero del Seguro General Obligatorio. Título I del Régimen General. Capítulo Uno Normas Generales.

Art. 1.- PRINCIPIOS RECTORES.- El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y

funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Para efectos de la aplicación de esta Ley:

Solidaridad es la ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de salud, educación, ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las prestaciones básicas del Seguro General Obligatorio.

Obligatoriedad es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de solicitar y el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio.

Universalidad es la garantía de iguales oportunidades a toda la población asegurable para acceder a las prestaciones del Seguro General Obligatorio, si distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, educación, ocupación o ingresos.

Equidad es la entrega de las prestaciones del Seguro General Obligatorio en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de amparo de los beneficiarios, en función del bien común.

Eficiencia es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios.

Subsidiariedad es el auxilio obligatorio del Estado para robustecer las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones que no pueden costearse totalmente con las aportaciones de los asegurados.

Suficiencia es la entrega oportuna de los servicios, las rentas y los demás beneficios del Seguro General Obligatorio, según el grado de deterioro de la capacidad para trabajar y la pérdida de ingreso del asegurado.

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia
- b. El trabajador autónomo
- c. El profesional en libre ejercicio
- d. El administrador o patrono de un negocio
- e. El dueño de una empresa unipersonal
- f. El menor trabajador independiente
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora habitualmente en el campo, por cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia.

Capítulo Dos De los Asegurados Obligados

Art. 10.- REGLAS DE PROTECCIÓN Y EXCLUSIÓN.- En la aplicación de los programas de aseguramiento obligatorio, se observarán las siguientes reglas de protección y exclusión:

- a. El trabajador en relación de dependencia estará protegido contra todas las contingencias enunciadas en el artículo 3 de esta Ley.

b. El trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el administrador o patrono de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor independiente, que voluntariamente se afiliaren al IESS, estarán protegidos contra todas las contingencias enunciadas en el artículo 3 de esta Ley, excepto la de cesantía.

c. Todos los afiliados al Seguro Social recibirán prestaciones de salud, incluida maternidad. El jefe de familia estará protegido contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez que incluye discapacidad;

d. El jubilado recibirá prestaciones de salud en las unidades médicas del IESS, en las mismas condiciones que los afiliados activos, con cargo a la contribución financiera obligatoria del Estado. Sin perjuicio que el Estado entregue la contribución financiera, el jubilado recibirá la prestación;

e. El beneficiario de montepío por orfandad estará protegido contra el riesgo de enfermedad hasta los seis (6) años de edad, con cargo a los derechos del causante, y será amparado progresivamente por un seguro colectivo contra la contingencia de enfermedad, hasta alcanzar la mayoría de edad. Este seguro colectivo será financiado con la contribución obligatoria del Estado.

f. El beneficiario de montepío por viudez será amparado en un seguro colectivo contra contingencias de enfermedad y maternidad, con cargo a su pensión, en las condiciones que determinará el Reglamento General de esta Ley.

g. La jefa de hogar estará protegida contra las contingencias de enfermedad y maternidad con cargo a la contribución obligatoria del Estado.

ANÁLISIS

He tomado en cuenta la ley de seguridad social ya que es una ley muy importante para el trabajador ya que gracias a esta ley el empleador debe asegurarle a su trabajador al IESS, adicional a esto él debe brindarle seguridad en su trabajo es decir brindarles todas las herramientas de protección que requiere el trabajador.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1 Súper ordenación conceptual

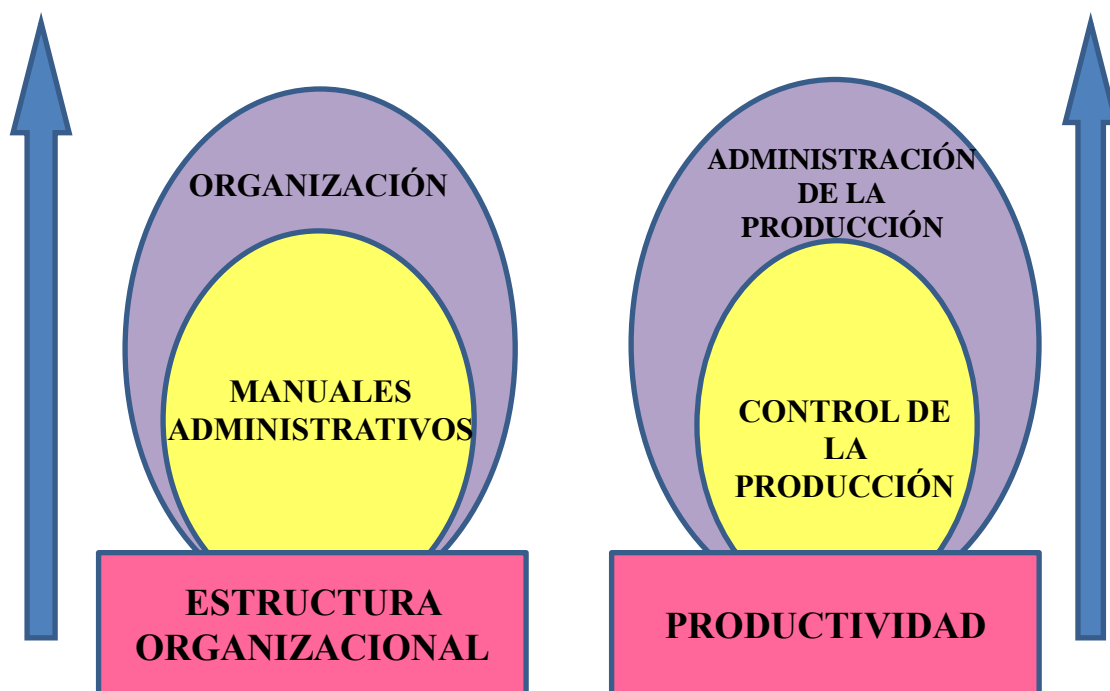


Grafico N° 1 Súper ordenación conceptual

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

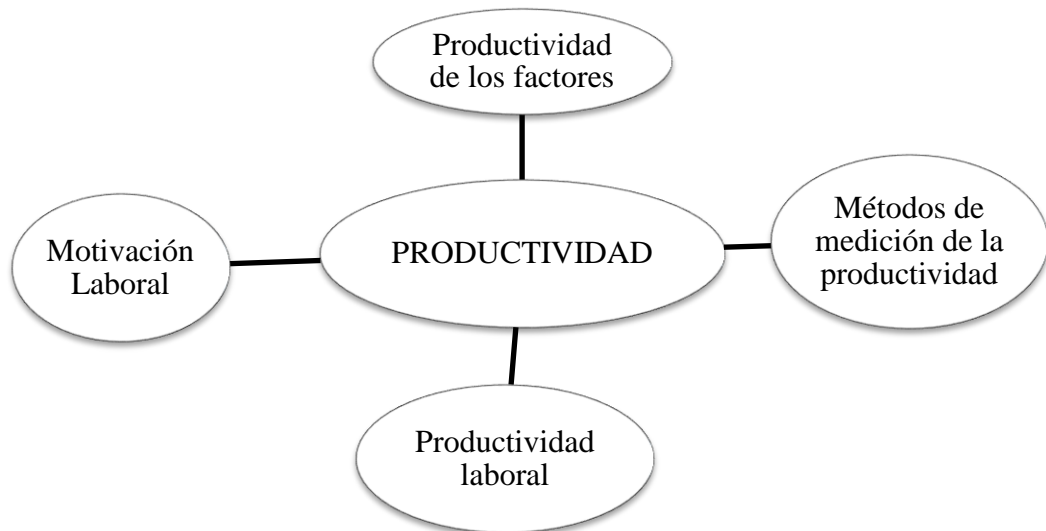
2.4.2. Subordinación de Variables

Categorización Variable Independiente:



Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Categorización Variable Dependiente:



Elaborado por: Lorena Amores (2012)

2.4.2.1 Conceptualización de la Variable Independiente ORGANIZACIÓN

Para (Chiabonato, 2000 pág. 7) Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. En tanto que (Terry, 1978) agrega que una organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (Koontz, y otros, 1973) Mencionan que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Es así que a la organización se la puede entender como el conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Según (Kellog, 2004) "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". Para (Elprisma, 2010) "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." Por su parte, (G., 2009) manifiesta que es "una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo."

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para (**Enciclopediafinanciera, 2011**) con esto permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrarnos distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas y por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo. Agrega (Fletcher, 2010) que la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Además (Jorge López, 2007) indica que esta conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

(**EL Proceso de Trabajo: Condiciones y Medio Ambiente, 2011**) En un artículo publicado en Revista Economía acerca de los productores de calzado de Mérida en Venezuela, menciona que el medio ambiente de trabajo está relacionado a los siguientes elementos:

Riesgos físicos. Son riesgos a que puede estar sometido un trabajador tales como el ruido excesivo producido por máquinas, temperaturas elevadas por utilización de hornos y otros equipos, iluminación inadecuada en el lugar de trabajo, humedad, etc.

Riesgos químicos. Se refiere a la exposición del trabajador a factores contaminantes o tóxicos presentes en el proceso de trabajo, bien sea por manipulación directa de materias primas que contengan dichos agentes, o materias

primas auxiliares, pinturas, óxidos, etc., que pudieran ocasionar serias lesiones a la salud, incluyendo la muerte.

Riesgos biológicos. Son los que pueden aparecer por condiciones de higiene deficientes en el lugar de trabajo; son ocasionados por bacterias, virus, hongos y animales como ratas e insectos, inadecuados servicios sanitarios, falta de agua potable, etc.

Factores tecnológicos y de seguridad. Se refieren a la distribución física y espacial en la empresa y, en particular, en el lugar donde se realiza el proceso de trabajo. Incluyen la colocación y el mantenimiento de la maquinaria y equipo, la disposición de centros de almacenamiento de materia prima y bienes terminados, el estado de las instalaciones eléctricas, la disponibilidad de equipos contra incendios y primeros auxilios, etc.

En tanto que **(Nicolaci, y otros, 2005)** sostienen que el medio ambiente de trabajo es todo aquello en donde se desarrolla el trabajo y tiene incidencia en la salud de quienes lo realizan, éste nunca es neutro frente a la salud: o es nocivo (condiciones patógenas) o es favorable a la plenitud física, psíquica y social de las personas.

En todos los ámbitos es preciso respetar principalmente la condición humana. Dado que ninguna organización podría ser tal sin la presencia del hombre, sólo teniendo en cuenta primero al ser humano será posible atender todos los aspectos inherentes a la producción y a la productividad. Además, en todo lugar de trabajo, el respeto por la dignidad y los derechos de la persona humana debe ser un objetivo a cumplir diariamente; por lo tanto, las empresas deberán tomar medidas tendientes a:

- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas.
- Lograr la máxima colaboración y confianza entre los distintos niveles de la organización.
- Ayudar a los colaboradores a desarrollar sus capacidades y su potencial.

- Observar el compromiso de conducir al personal con la mayor justicia y equidad posibles.
- Optimizar las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Para mejorar la calidad de vida en las empresas es necesario brindar a los trabajadores un favorable medio ambiente de trabajo; para ello es preciso implementar procesos mediante los cuales:

- Se analicen las causas del deterioro del medio ambiente de trabajo.
- Se busquen las mejores alternativas para propiciar cambios favorables.
- Se implementen los cambios.
- Se haga un seguimiento continuo del buen desarrollo del plan puesto en marcha.
- Se concreten acciones tendientes a la prevención de riesgos y promoción de la salud de los trabajadores.

Es indispensable prever todos los riesgos que puedan ser originados por el deterioro del medio ambiente de trabajo, tomando en consideración cada uno de los elementos que lo componen. Hombre, Estado, organización, medio ambiente de trabajo, salud, producción y productividad están estrechamente relacionados entre sí y conforman un todo en el cual cada uno es esencial en la interacción con los demás.

Según la definición de **(Filas, y otros, 2009 pág. 23)** se denomina medio ambiente de trabajo a todos los elementos reales que inciden directa o indirectamente en la salud de los trabajadores que constituyen un conjunto que obra en la realidad concreta de la situación laboral. Es decir los distintos factores que interactúan dialécticamente entre sí hasta tal punto que cada uno será comprendido en la medida que se capte el todo.

El medio ambiente de trabajo son todos esos agentes que pueden influir de manera positiva o negativa, tanto en forma individual como colectiva. No es exacto

suponer que el medio ambiente de trabajo no es el adecuado cuando varios o todos los elementos impactan negativamente en el trabajador; si sólo uno de ellos actúa de manera nociva hacia él está dando lugar a una situación que puede llegar a ser grave y merece toda la atención para ser analizada y corregida. El medio ambiente de trabajo pueden afectar a los hombres tanto dentro de la organización como fuera de ella, transfiriendo situaciones del trabajo al entorno familiar y social.

CONDICIONES DE TRABAJO

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud.

Para la **(Unión General de Trabajadores UGT, 2010 pág. 2)** las denominadas condiciones de trabajo, se las puede definir como el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social.

Por otro lado **(Parra, 2008 págs. 10-12)** menciona que para entender las condiciones de trabajo se debe considerar que estas son de dos tipos:

Condiciones generales e infraestructura sanitaria del local de trabajo

Todo trabajo se realiza en un espacio físico determinado, con límites más o menos precisos, ya sea que se realice en locales cerrados o al aire libre. Cuando los trabajos se realizan en locales cerrados, los locales deben contar con techumbre, pisos, paredes y ventanales en buen estado, lo cual permite protección contra el frío y reducción del riesgo de accidentes. Además, se requieren una buena ventilación e iluminación general, factores que no sólo permiten disminuir los riesgos de accidentes sino que también mejoran la sensación de confortabilidad.

Si el trabajo se realiza en espacios al aire libre, también se deben tomar medidas generales para una adecuada protección contra inclemencias climáticas. Entre las

medidas sanitarias más importantes a considerar en el trabajo se encuentran la disponibilidad de agua potable y la existencia de servicios sanitarios (WC y lavamanos). Ambas condiciones, necesarias cuando las personas permanecen buena parte del día fuera de sus hogares, son exigibles en todo tipo de trabajo, industrial, de transporte, comercio o de servicios. Se requieren tanto para la prevención de infecciones y malestares gastrointestinales, así como para garantizar una confortabilidad mínima del lugar de trabajo.

En casos en que las personas se ven obligadas a alimentarse en el trabajo, se requiere la existencia de comedores limpios y con agua y mobiliario suficiente, a pesar de la extendida práctica en que grandes grupos de trabajadores deben hacer su colación en la calle o en su propio puesto de trabajo. Estas fueron las primeras medidas sanitarias adoptadas en la industria, cuando existía alto riesgo de contaminarse al ingerir alimentos en contacto con metales pesados en el puesto de trabajo. En casos especiales, los trabajadores y trabajadoras necesitarán duchas y casilleros guardarropas para realizar el cambio de ropa de calle por ropa de trabajo, cuando existe riesgo de contaminar la ropa de calle. (Martínez Cortés, 2010)

Condiciones de seguridad

Según la (**Organización Internacional del Trabajo, 2007**) seguridad implica el uso de técnicas que permitan eliminar o reducir el riesgo de sufrir lesiones en forma individual o daños materiales en equipos, máquinas, herramientas y locales. Es importante hacer notar que un riesgo se puede hacer evidente también por un daño material, sin haber llegado a afectar personas. A veces ocurren incidentes como la caída de un objeto pesado desde una cierta altura, sin llegar a causar lesiones sólo por el hecho fortuito de que la persona se había movido en ese instante. Desde el punto de vista de la seguridad es de mucha utilidad considerar estos incidentes para adoptar medidas preventivas.

En el trabajo moderno prácticamente no existe actividad laboral que no utilice algún tipo de máquina o equipo para realizar el proceso de trabajo. Expondremos las formas en que las máquinas presentan riesgos de seguridad:

- En sus partes móviles: donde se puede producir atrapamientos, cortes, golpes.
- En los puntos de operación: por ejemplo, superficies cortantes, punzantes, que se muevan a gran velocidad, con altas temperaturas.
- Por proyección del material que se trabaja o de partes de la propia máquina o equipo.

Las herramientas son otra fuente de riesgo, especialmente cuando presentan superficies cortantes o punzantes y cuando se accionan con motores. Al riesgo propio de las herramientas se le agrega el riesgo derivado de su utilización inadecuada. Por ejemplo, usar las herramientas diseñadas para una tarea en labores que requieren otro tipo de herramientas (un cuchillo como desatornillador). También son riesgosas las herramientas que se encuentran en mal estado (un cuchillo con filo insuficiente que obliga a aplicar mayor fuerza en su manipulación, con riesgo de provocarse una herida). Cuando máquinas, equipos y herramientas utilizan energía eléctrica, la electricidad se constituye en un factor de riesgo en sí mismo, capaz de causar lesiones e incendios.

Dentro de las condiciones generales de seguridad, las medidas generales de orden y aseo dentro del local de trabajo son de vital importancia. Gran parte de los accidentes se puede evitar si existe un buen estado de pisos, señalización adecuada, sin obstáculos ni acumulaciones de materiales que puedan caer repentinamente sobre las personas, espacio suficiente para desplazarse sin tropezar con otros ni contra las partes fijas del local. También es necesario que exista un orden que al mismo tiempo reduzca el riesgo y haga más fácil el trabajo.

Dentro de las condiciones generales de seguridad de los lugares de trabajo también consideramos el riesgo de incendios. En todo lugar de trabajo existe

material que se puede inflamar y contacto con fuentes de energía, principalmente electricidad. Algunas formas frecuentes de inicio de incendios en lugares de trabajo son: cortocircuitos en instalaciones eléctricas mal hechas, sobrecargadas, y recalentamientos de artículos eléctricos (anafes, planchas, etc.). En sitios donde se trabaja con materiales como pinturas, combustibles, solventes, maderas, los incendios son un riesgo latente aún más evidente.

2.4.2.2 Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

(**Ecured, 2010**) Indica que la administración de Producción de hoy día no se limita al control de las actividades en la planta, sino que incluye múltiples actividades, que deben tener en cuenta cambios en el ambiente socio-económico, por lo que no se reduce a optimizar cada paso de la producción o del sistema productivo, sino que requiere una acción integrada que cubre todo el espectro de las actividades citadas, que deben responder a circunstancias cambiantes, y deben lograr una eficiencia global creciente. Siendo así (**Janet Ferrer, 2011**) manifiesta que es una actividad de un sistema en que a partir de unos inputs o factores (materiales o inmateriales) mediante una serie de procesos se genera un producto o servicio como resultado de las transformaciones ejercidas por unos factores sobre unos materiales. Por su parte (**Universidad Nacional de Loja, 2012**) analiza como el proceso de dirigir personas y recursos para crear un producto o servicio.

Las operaciones se relacionan con la logística que apoya la función de la producción.

Las finanzas, la mercadotecnia y la producción son las tres áreas funcionales de una compañía. La mercadotecnia actúa como un intermediario con el mundo exterior, elige la forma en la que se presentan los productos al consumidor y explora hacia dónde se dirigen las preferencias de éstos.

CONTROL DE PRODUCCIÓN

El control y análisis de la producción consiste en la medición del desempeño de la gestión de los procesos productivos, con el fin de saber si ésta es la adecuada y saber qué tan cerca estamos de los objetivos propuestos, para que, en caso de haber desviación, poder tomar las medidas correctivas.

Para medir la gestión de la producción, se hacen uso de indicadores, de los cuales los más importantes son:

- Capacidad disponible.
- Eficiencia.
- Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso.
- Eficiencia global de equipo.

Tipos De Control De Producción

Para (**Negocios, 2011**), en cualquier caso de sistema insumo-proceso-producto el control es una parte esencial de la administración del sistema.

Existen dos tipos de control:

- Control por retro-alimentación (feedback control), y
- Control por adelantado (feedforward control).

Ambos son complementarios y no excluyentes. El control por retroalimentación existe siempre: la salida que se obtiene a partir de insumos y mediante el proceso, es medida, es decir comparada con el resultado esperado, mediante algún procedimiento, (y/o en algún caso instrumento de medida).

La medida y comparación con el objetivo puede conducir a acciones correctivas sobre los insumos y/o el proceso.

Si se trata de una medida física es fácil visualizar la definición de un intervalo de tolerancia, que define el umbral a partir del cual se debe tomar la acción correctiva. Este concepto se asocia en la administración con el *control por excepción*.

El control por adelantado consiste en la verificación de insumos a fin de tomar acciones adecuadas sobre el proceso en función de las características controladas, también éstas contra estándares, normas o valores preestablecidos.

En este caso el control pretende adelantarse a efectos indeseables en la salida.

PRODUCTIVIDAD

Para **(Ecured, 2010)** la productividad no es más que la efectividad de los gastos de trabajo y la cual solamente corresponde a la esfera de producción material, se aplica el trabajo vivo, por lo que no corresponde hablar de productividad de equipos, máquinas y la tierra. **(EPA Agencia Europea de Productividad, 2011)** Señala que productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental.

Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

La productividad, se define como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Menciona (**Schroeder, 2004 pág. 533**), es el aprovechamiento de los factores productivos tales como el capital y el trabajo para generar productos que satisfagan las necesidades de los mercados potenciales.

La relación- insumos en un período específico con la debida consideración de calidad.

Productividad= Productos- Insumos

PROCESOS DE TRABAJO

Según (**EL Proceso de Trabajo: Condiciones y Medio Ambiente, 2011**) El proceso de trabajo es una actividad humana común a todas las formas sociales históricas, pero reviste características diferentes dependiendo de cada forma social particular, es decir, de las relaciones sociales de producción a las que corresponda. Para (**Marx, 2005**) el proceso de trabajo se define como una actividad racional de intercambio de materias entre la naturaleza y el hombre, mediante el cual éste se apropia de los elementos que aquélla le ofrece y los transforma, con la finalidad de obtener los medios necesarios a su existencia. A la vez, en el mismo proceso, el hombre también se transforma: desarrolla su propia naturaleza, sus músculos, su capacidad de pensar y crear.

(**Coriat, 2010**) Mantiene que se puede definir como el acto específico donde la actividad humana o trabajo que se efectúa, con la ayuda de los medios de trabajo una modificación deliberada de los objetos de trabajo, de acuerdo con una finalidad, para generar bienes de uso que tienen un valor social.

En todo proceso de trabajo intervienen tres elementos fundamentales:

- El trabajo, es decir, el uso de la fuerza de trabajo humano;
- El objeto sobre el cual se trabaja, en la manufactura es generalmente materia prima, un producto de un trabajo anterior como puede ser el cuero, la tela, el aluminio, etc., y,
- Los medios con los cuales se efectúa el trabajo, además de los instrumentos de trabajo como las tejedoras, cortadoras, hornos, etc., están también todas las condiciones materiales que hacen posible la producción, tales como las edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso al lugar de trabajo, etc.

Los medios de trabajo y el objeto de trabajo constituyen los medios de producción y el trabajo es el uso de las capacidades físicas y mentales del ser humano. Estos

son, pues, los elementos que forman parte de todo proceso de trabajo, independientemente del contexto social en el que se lleve a cabo, de las formas de propiedad o de las relaciones de producción imperantes.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

(**Ecured, 2010**) Establece que es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la misma influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones. La productividad laboral consiste en el aumento o la disminución de los rendimientos, originando en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor. Además (Eumed, 2012) que se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo.

El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado.

Capacitación

Es un proceso educativo orientado al personal de una área, sección o departamento de una empresa, el cual emplea procedimientos planeados y organizados con el propósito de mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Capacitación Inminente

Es el fruto de la experiencia o creatividad de algunos trabajadores transmitida a sus compañeros.

Capacitación Inductiva

Es la enseñanza formal orientada a los trabajadores, impartida por personas ajenas a la empresa, contratadas para dictar cursos en áreas técnicas y humanas.

Motivación

Es la voluntad que tienen los trabajadores para realizar un gran esfuerzo con el fin de alcanzar las metas que la empresa se ha fijado.

Motivación Extrínseca

Es la estimulación por motivadores externos la cual está dirigida a alentar a los trabajadores de la empresa, con el propósito de lograr mayor productividad.

MOTIVACIÓN LABORAL

Para **(DAVIS, 1991)**, es el interés o iniciativa que muestra un trabajador para realizar las funciones que le han sido asignadas.

Por su parte, **(Galeon, 2010)** indica que es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

(Juan Carlos Iribar, 2011) Manifiesta que son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

PRODUCTIVIDAD DEL FACTORES

Es la combinación adecuada de los factores de producción, encaminada a generar niveles altos de producción.

Calidad

La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, si re-procesos.

Entradas

Mano de obra, materia prima, maquinarias, energía, capital, capacidad técnica.

Salidas

Productos o servicios

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Indicadores microeconómicos: Constituyen un tipo de medidas que, a través de técnicas como las de escalado multidimensional, intentan identificar la productividad como una medida sintética, producto de un conjunto de variables significativas para cada sector económico, como son el valor añadido por empleado, el volumen de negocio por empresa, empleado o habitante, y la inversión media por empleado.

Una de las ventajas de este tipo de modelización es que permite separar aquellas variables que influyen negativamente en la productividad, como la dependencia del sector público. Su objetivo es establecer configuraciones que reflejen la estructura oculta de los datos y ofrecer información más fácil de interpretar que la

original. Para ello forma proximidades como un paso intermedio entre los datos y el análisis final. Las proximidades nos indican cuanto de cerca o de lejos están dos puntos de modo que podamos obtener representaciones espaciales.

Algunos ejemplos de su aplicación en el ámbito de los estudios sobre productividad son Rubalcaba (2001), Syrquin (1978), Adler et al. (2002), Bogetoft (2000), Serrano Cinca et al. (2006) y Cook y Zhu (2005), entre otros.

Indicadores indirectos: El problema fundamental, según algunos autores, a la hora de la medición de la productividad en los servicios es cómo calcularla teniendo en cuenta la dificultad a la hora de estimar la producción de este tipo de actividades, ya que la medición de los inputs no recoge más problemas que en otro tipo de actividades.

En los últimos años, se ha intentado solventar este problema mejorando la medición del output con indicadores directos (Bresnahan et al., 1992; Dean y Kunze, 1992; Fixler y Zieschang, 1992; Gordon, 1992). Sin embargo, este tipo de indicadores no son del todo completos ya que la mayoría de servicios producen outputs compuestos, con lo que una parte de los mismos siempre queda al margen.

Por esta razón, una alternativa propuesta por Edwar N. Wolff en 1999 es la utilización de varios indicadores indirectos – como los niveles de computerización, cualificación de la mano de obra, nivel tecnológico o estructura en las ocupaciones laborales, al analizar el conjunto de inputs, usando, asimismo, medidas del output o deflatores de precios a la hora de diseñar dichos índices.

Aproximaciones subjetivas: Se trata de un método para conseguir información sobre productividad a través de la recogida y análisis de las percepciones y actitudes de los agentes económicos relacionados directa o indirectamente con la productividad objetiva.

Se centran en variables tales como los hábitos laborales, la satisfacción laboral, los tiempos de espera y de búsqueda, etc. Este tipo de medidas, como su nombre indica, no están basadas en informaciones cuantitativas, sino en creencias y opiniones subjetivas de cada individuo. La información de base suele recogerse mediante cuestionarios y entrevistas personales y su aplicación más extendida se encuentra en el ámbito empresarial, más que a nivel macroeconómico.

Según (**HEIZER, 1997 pág. 123**), su principal ventaja es que suponen un coste relativamente bajo y que ofrecen un amplio rango de técnicas de análisis.

Un recorrido a través de los aspectos conceptuales y prácticos de este novedoso tipo de medición de la productividad, así como un paseo a través de varios trabajos que han aplicado esta serie de métodos puede verse en **Kempila y Lonquist (2003)**.

Estimación bayesiana: Este método, que es muy reciente en el análisis del crecimiento de la productividad, ofrece robustez al modelo, aunque también incertidumbre respecto a los parámetros. Una ventaja es que ofrece intervalos de confianza para la estimación de los mismos (**Mahadevan, 2002**). Los estudios al respecto concluyen que los resultados de este método convergen a los tradicionales si la muestra es lo suficientemente grande y los datos recolectados precisos.

El principal inconveniente que tiene es su complejidad técnica y de estimación, con lo que todavía no se utiliza mucho.

Algunos ejemplos de trabajos que han aplicado este método para el análisis de la productividad son Zellner et al. (1966), Hajargasht (2003), Adolfson et al. (2005), Chulani et al. (1999), Smets y Wouters (2005) y Adkins et al. (2003), entre otros.

MÉTODOS DE MEDICIÓN

(Agexport, 2011) Señala que de acuerdo con las relaciones la medición de la productividad a nivel macro puede llamarse de las siguientes maneras:

- Productividad Laboral (mano de obra)
- Productividad del Capital (capital)
- Productividad Factor (mano de obra + capital)
- Productividad Multifactor (mano de obra + capital + otros insumos)

Para toda medición de la productividad también es importante definir un año base, el cual debe de ser igual para todas las mediciones de tal manera que se puedan hacer intercomparaciones. Para poder hacer mediciones que se puedan comparar a través del tiempo se utilizan índices económicos que ayuden a delatar los datos.

En este sentido lo más común es utilizar el Índice de Precios al Consumidor (CPI) para delatar los Outputs y el Índice de Precios al Productor (PPI) para delatar los Inputs.

De esta manera se puede evitar que factores exógenos como la inflación afecten las mediciones y comparaciones de la productividad pura en el tiempo.

(Gestiopolis, 2012) Señala que la medición de la productividad en el ámbito de las empresas se encuentra en desarrollo, habiendo crecido en los últimos años. Existen varios enfoques.

- Economista: Sugiere medir la productividad a través de índices, funciones de producción o por medio de una relación insumo-producto.
- Ingeniería: Propone la medición a través de índices con una orientación hacia la utilidad y a los servosistemas.
- Administradores: Considera que la productividad debe medirse a través de arreglos de índices y con razones financieras.

- Contadores: Se basa en la medición a través de los presupuestos de capital y de costos unitarios.

Existen diferentes metodologías para medir la productividad, las cuales tienen propósitos específicos que son de utilidad en diversos casos. Sin embargo, para efectos de comparaciones efectivas entre empresas, regiones, cadenas o sectores se requiere una metodología homologada (CPC y OITE, 2002). Es de destacar que la productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente.

Así pues, en el siglo pasado se definieron, a grandes rasgos, dos etapas: una en la que los autores se preocuparon principalmente por desarrollar teóricamente el concepto, analizando cuáles son los factores determinantes (incorporándolos o desglosándolos); y la segunda, en la que la investigación se centró, fundamentalmente, en afinar los métodos de medición.

2.5. Hipótesis

Al implantar una estructura organizacional enfocada en los procesos de trabajo en la empresa de Calzado “ARMANDINY de la ciudad de Ambato incrementara el nivel de productividad de la empresa.

Formulación Del Problema:

¿Cómo los procesos de trabajo afectan en la productividad de la empresa de calzado ARMANDINY de la ciudad de Ambato en el 2012?

2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente:

X = Procesos de Trabajo

Variable Dependiente:

Y = Productividad

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

El enfoque que tiene la presente investigación es Cuantitativo y Cualitativo. Es Cualitativo porque utiliza técnicas cualitativas que nos permite la comprensión de la estructura organizacional dentro de la empresa, poniendo énfasis en el proceso y una posición dinámica que nos orienta al descubrimiento de la hipótesis. Es Cuantitativo porque utiliza técnicas cuantitativas que nos permite identificar las causas, al mismo tiempo investiga la estructura organizacional independientemente del contexto al que pertenece orientado en la comprobación de la hipótesis.

3.2 Modalidades básicas de la investigación

3.1.1. Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica es un medio de información por excelencia que consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, además la investigación bibliográfica puede realizarse en forma independiente o como parte de la investigación de campo y de la experimental, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

3.1.2. Investigación de Campo

La Investigación de Campo se utiliza en el área de las ciencias sociales y psicológicas (humanas) es decir es el estudio sistemático de los hechos en el lugar

en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad, algunas de sus técnicas son de igual manera utilizadas para la recolección de datos complementarios en otras áreas de la ciencia, tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema en estudio, entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta, etc.

3.3 Tipo de Investigación

3.1.3. Investigación Exploratoria

El objetivo de la Investigación exploratoria es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico.

Este tipo de investigación es útil para poner al investigador en contacto y familiarizarle con la realidad que se va a estudiar, obtener datos y elementos de juicio para plantear problemas o formular hipótesis de investigación y, planificar investigaciones con mayor rigor científico.

3.1.4. Investigación Descriptiva

El objetivo de la Investigación Descriptiva es describir un problema en una circunstancia temporal-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta, además detalla las características más importantes de la investigación, en lo que respecta a su origen y desarrollo.

La investigación descriptiva es útil para identificar las características demográficas de las unidades investigadas, como el número de población, distribución por género, por edad, por nivel de educación, por estado civil, por ocupación, etc.

La presente investigación es importante porque nos permite identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la muestra de investigación, tales como: comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones sobre el lugar de compra, etc.

3.1.5. Investigación Correlacional

La investigación correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra, tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra.

Es decir la investigación está orientada a medir el efecto de las políticas de una empresa en el rendimiento de los obreros su propósito es verificar la relación entre el estado motivacional de los obreros y el nivel de productividad de los mismos además mide el impacto de un nuevo modelo administrativo en la actitud de los directivos empresariales.

3.1.6. Investigación explicativa

Mide el grado de relación que existe entre dos o más variables y determina estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas.

Este tipo de investigación es útil para encontrar explicación del porqué del comportamiento de las variables.

3.4 Población y muestra

La presente investigación se desarrolla con toda la población de la empresa de calzado “ARMANDINY”.

Son 18 personas que laboran en la empresa de calzado “ARMANDINY”. En vista de que la población es pequeña, podremos trabajar con todos los elementos que conforman en la empresa.

En la presente investigación, no será necesario enfocarnos en seleccionar una muestra, debido a que su población no es tan grande, además influyen directamente en el problema todos los clientes internos de la empresa.

3.5 Operacionalización de Variables

3.1.7. Variable Independiente: Procesos de Trabajo

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
HIPÓTESIS: Implantar un manual de procesos incrementara la productividad de la empresa de Calzado "Armandiny"				
VARIABLE: Procesos de trabajo				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO
El acto específico donde la actividad humana o trabajo que se efectúa, con la ayuda de los medios de trabajo una modificación deliberada de los objetos de trabajo, de acuerdo con una finalidad, para generar bienes de uso que tienen un valor social.	Actividad humana o trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidades físicas ❖ Capacidades Mentales ❖ Funciones 	<p>¿Cree usted que en la empresa de calzado "ARMANDINY" se consideran las capacidades físicas requerido respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?</p> <p>¿Cree usted que en la empresa de calzado "ARMANDINY" se consideran las capacidades mentales requerido respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?</p>	<p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p>
	Medios de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instrumentos de trabajo ❖ Condiciones materiales 	<p>¿Piensa usted que sería necesario establecer y definir las funciones del personal en calzado "ARMANDINY"?</p> <p>Los instrumentos de trabajo (maquinaria y herramientas) con los que se cuenta son:</p> <p>Las condiciones de trabajo (edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso) con los que se cuenta son:</p>	<p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p>
	Objetos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Materia prima ❖ Proceso de fabricación 	<p>¿Considera que el personal encargado del proceso de producción conoce sus funciones?</p> <p>¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?</p>	

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

3.1.8. Variable Dependiente: Productividad

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
HIPÓTESIS: Implantar una manual de procesos que incrementara la productividad de la empresa de Calzado "ARMANDINY"				
VARIABLE: Productividad				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO
La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción tomando en cuenta el nivel de <u>Productividad laboral</u> de la empresa siendo también de vital importancia la <u>Productividad Total De Los Factores</u> utilizando Métodos de <u>Medición de Productividad</u> , es decir medir el rendimiento y la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, en un periodo de tiempo determinado.	Productividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitación ❖ Motivación 	<p>¿Piensa usted que un programa continuo de capacitación en la empresa de calzado "ARMANDINY" ayudaría a mejorar la productividad de la empresa?</p> <p>¿Cree usted que sería mejor que la empresa de calzado "ARMANDINY" implemente un sistema de motivación que incentive la productividad de los empleados?</p> <p>¿De qué manera son utilizados los factores productivos en calzado "ARMANDINY"?</p> <p>¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?</p> <p>¿Considera usted que la medición de Productividad es importante en la empresa de calzado "ARMANDINY"?</p>	<p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p> <p>Encuesta a los trabajadores de la empresa de calzado "ARMANDINY"</p>
	Productividad Total de los Factores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entradas ❖ Calidad ❖ Salidas 		
	Medición de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indicadores Microeconómicos ❖ Indicadores Indirectos ❖ Aproximaciones Subjetivas ❖ Estimación Bayesiana 		

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

3.6 Plan de recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó la recolección de información, en la cual se empleará las siguientes técnicas e instrumentos

Tabla 1: Recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo investigativo.
¿A qué personas?	La investigación está dirigida a los trabajadores de la empresa.
¿Sobre qué aspectos?	El aspecto a tratarse es sobre la Estructura organizacional.
¿Quién?	La Investigadora Lorena Amores
¿Cuándo?	Fecha del 1 de Marzo al 15 de Junio
¿Cuántas veces?	Una vez a cada una de los investigados
¿Con que técnica de recolección?	Encuesta Entrevista
¿Con que instrumento?	Cuestionario Registro de le entrevista
¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales.

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Tabla 2: Técnicas e Instrumentos

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Tesis de grado, libros administración, libros de ventajas competitivas, artículos de ventajas competitivas, libros de marketing, libros de administración.
2. Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

3.7. Plan de procesamiento de la información

Para realizar un buen procesamiento comenzaremos enumerando cada uno de los procesos investigados para que facilite la información luego se procederá al procesamiento y análisis de la información obtenida en los cuestionarios posteriormente a la tabulación de la información la misma que se realizara en forma manual e interpretar de mejor manera los resultados que la investigación arroje, luego procederemos a graficar utilizando gráficos de barras para seguidamente proceder al análisis de datos por medio de medidas de dispersión como la media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que presenta los mismos que se elaboraran bajo una síntesis para poder encontrar la información que permita dar la solución al problema objeto de estudio.

Se aplicara la t de Student para verificar la hipótesis presentada en la investigación para ver si existe la relación entre las dos variables.

3.7.1 Codificación De La Información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados tanto a los clientes como actuales de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real dando adecuadas alternativas de solución al problema.

Para el procesamiento y análisis de la información, se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas y codificadas, en un orden coherente que sea de fácil entendimiento para la persona encuestada.

3.7.2 Tabulación De La Información

Para proceder a realizar la tabulación de los datos se lo realizará en forma computarizada la cual nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados que la investigación arroje.

3.7.3 Graficar

Para esta presentación se utilizará: Gráficos de barras o pastel.

3.7.4 Analizar

Para proceder a analizar los datos, se realizará por medio de medidas de dispersión como: media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

3.7.5 Interpretación

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudó a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicará la t de Student para verificar la hipótesis presentada en la investigación para ver si existe relación entre las variables.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, al personal interno de la empresa de calzado ARMANDINY de la ciudad de Ambato, el cuestionario consta de 12 preguntas de carácter nominal politónica, a 18 personas; y se ha procedido a la tabulación de los resultados, utilizando el programa SPSS, Word y Excel y con ello se ha obtenido la siguiente información cuantitativa.

4.2. Interpretación de datos

A continuación se muestran cuadros y gráficos estadísticos que sirvieron para la interpretación cualitativa de sus resultados. Para la presentación se elaboraron tablas de contingencia con las frecuencias observadas y sus respectivos porcentajes, gráficos en estilo de barras, se aplicaron la T de Student con una variable y la prueba de bondad, llamada así en la Estadística no paramétrica.

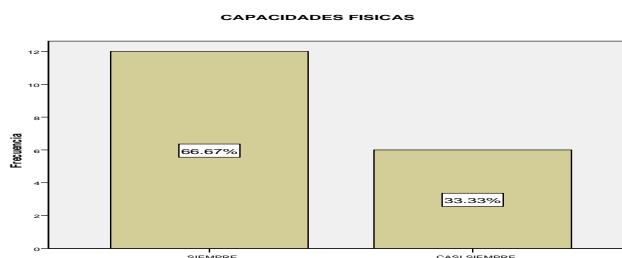
TABULACIÓN DE DATOS

Tabla 3: ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades físicas requeridas respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	12	66,7	66,7	66,7
	CASI SIEMPRE	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 1. ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades físicas requeridos respectos de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados al personal de ARMANDINY, el 66,67% manifiestan que siempre se consideran las capacidades físicas para las actividades que intervienen en la empresa, y el 33,33% que casi siempre. Lo cual indica que en la empresa siempre se evalúan las capacidades que cada empleado tiene al momento de ingresar a trabajar o en el proceso de su trabajo, y además la empresa verifica y pone de gran importancia que la capacidades son muy importante para desarrollar sus actividades ya que se dedica a fabricación de calzado, es por esto que necesitan un personal calificado.

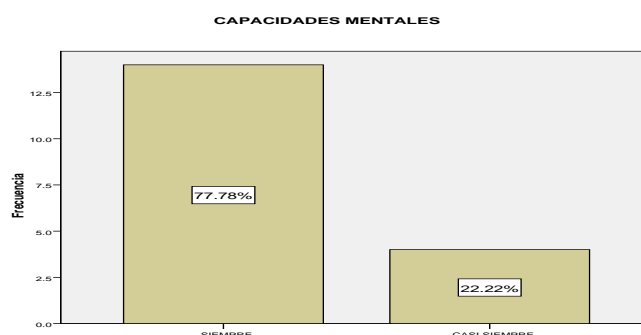
Tabla 4. ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades mentales requeridos respectos de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?

CAPACIDADES MENTALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	14	77,8	77,8	77,8
	CASI SIEMPRE	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 2 ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades mentales requeridas respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Del total de las encuesta al personal interno de ARMANDINY, el 77,78% manifiestan que siempre se toma en cuenta las capacidades mentales del personal que trabaja y desempeña sus funciones en la empresa, y el 22,22% indica que casi siempre consideran las capacidades mentales. La empresa tiene un personal selecto el cual es evaluado tanto en sus capacidades físicas y mentales pata un mejor desarrollo organizacional y en sus procesos de fabricación.

Tabla. 5 ¿Piensa usted que sería necesario establecer y definir las funciones del personal en calzado "ARMANDINY"?

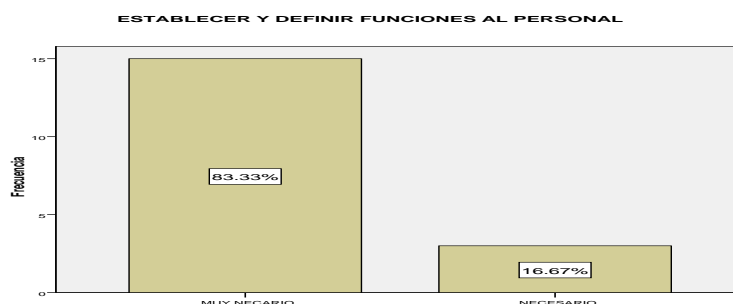
ESTABLECER Y DEFINIR FUNCIONES AL PERSONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY NECESARIO	15	83,3	83,3	83,3
	NECESARIO	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 3 ¿Piensa usted que sería necesario establecer y definir las funciones del personal en calzado "ARMANDINY"?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 83,33% manifiesta que es muy necesario establecer y definir funciones al personal de la empresa y el otro 16,67% que es necesario. Esto indica que la empresa quiere ya definir y tener una sistematización en las actividades y funciones que realiza el personal, ya que así podrá tener eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y de un desarrollo continuo de sus actividades.

Tabla 6 Los instrumentos de trabajo (maquinaria y herramientas) con los que se cuenta son:

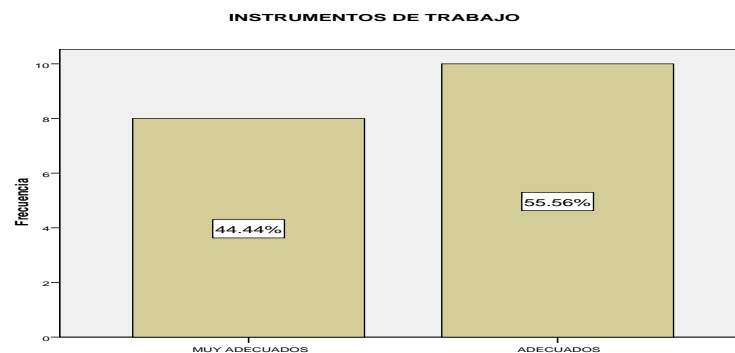
INSTRUMENTOS DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY ADECUADOS	8	44,4	44,4	44,4
	ADECUADOS	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 4 Los instrumentos de trabajo (maquinaria y herramientas) con los que se cuenta son:



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados del personal interno de ARMANDINY, el 55,56% indican que los instrumentos de trabajo son adecuados y el 44,44% que son muy adecuados. Por lo tanto la empresa en general sus instrumentos de trabajo son adecuados, lo que necesita la empresa es establecer nuevos mecanismos y tratar de innovarlos para que se conviertan en instrumentos muy adecuados y que sirvan de gran manera al personal para que les facilite su trabajo y los procesos de la empresa.

Tabla 7 Las condiciones de trabajo (edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso) con los que se cuenta son:

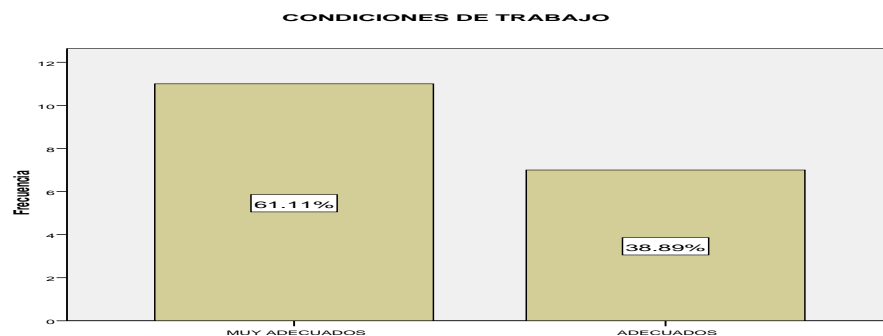
CONDICIONES DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY ADECUADOS	11	61,1	61,1	61,1
	ADECUADOS	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 5 Las condiciones de trabajo (edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso) con los que se cuenta son:



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 61,11% manifiestan que las condiciones de trabajo son muy adecuadas y el 38,89% que son adecuadas.

Lo que demuestra que la empresa si tiene condiciones muy adecuadas en el lugar de trabajo pero que falta perfeccionarlas un poco más para que exista unificación en la empresa; esto es muy importante ya que ayuda a mejorar el desempeño del personal.

Tabla 8. ¿Considera que el personal encargado del proceso de producción conoce sus funciones?

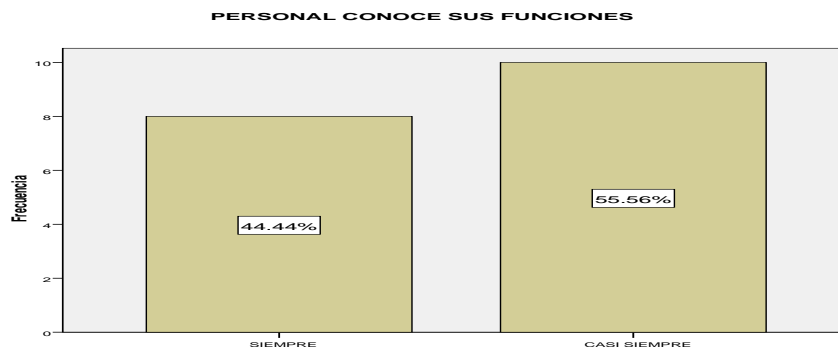
PERSONAL CONOCE SUS FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	8	44,4	44,4	44,4
	CASI SIEMPRE	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 6 ¿Considera que el personal encargado del proceso de producción conoce sus funciones?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 55,56% manifiestan que siempre el personal conoce sus funciones, y el 44,44% que casi siempre conoce sus funciones.

Lo que indica que la empresa tiene una correcta especificación en cuanto a las actividades que el personal tiene que cumplir y que a la vez estos son comunicados para que realicen sus funciones.

Tabla 9. ¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?

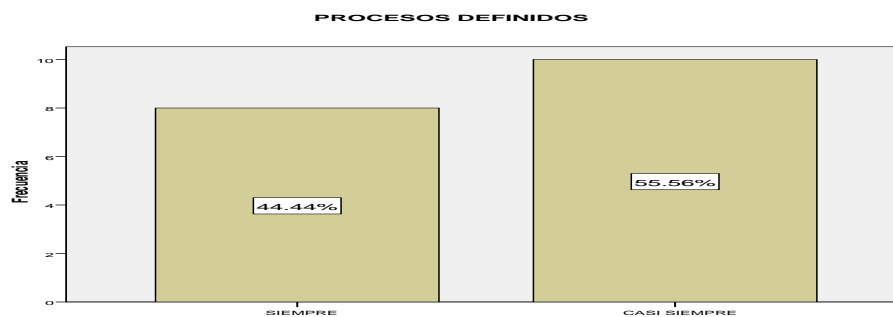
PROCESOS DEFINIDOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	8	44,4	44,4	44,4
	CASI SIEMPRE	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 7 ¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 55,56% manifiestan que casi siempre existen procesos definidos, y el 44,44% que casi siempre.

Lo que demuestran que la empresa tiene una sistematización al establecer procesos definidos que ayudan a controlar cada una de las actividades que se realiza en la empresa.

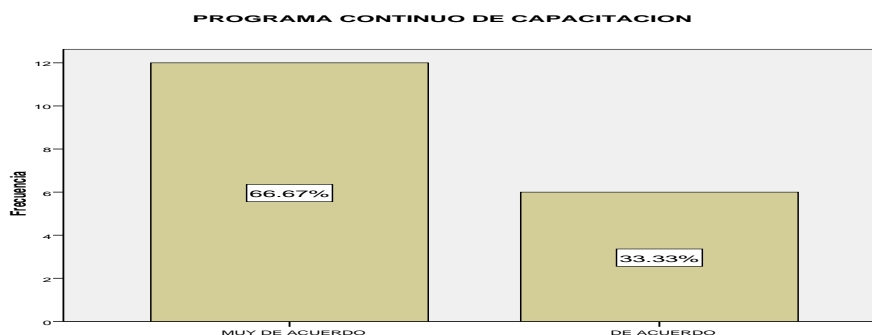
Tabla 10. ¿Piensa usted que un programa continuo de capacitación en la empresa de calzado "ARMANDINY" ayudaría a mejorar la productividad de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY DE ACUERDO	12	66,7	66,7	66,7
	DE ACUERDO	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 8 ¿Piensa usted que un programa continuo de capacitación en la empresa de calzado "ARMANDINY" ayudaría a mejorar la productividad de la empresa?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 66,67% manifiestan que están muy de acuerdo que se realicen los programas continuos de capacitación y el 33,33% indican que están de acuerdo. Por lo tanto entendemos que la empresa y en si el personal están de acuerdo que se aplique y ejecuten programas continuos de capacitación, ya que esto ayudara a mejorar la calidad del talento humano y por ende a tener mejor productividad de la empresa.

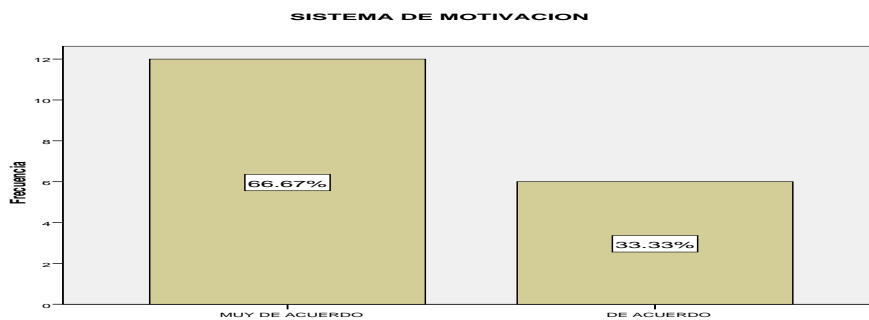
Tabla 11. ¿Cree usted que sería mejor que la empresa de calzado "ARMANDINY" implemente un sistema de motivación que incentive la productividad de los empleados?

SISTEMA DE MOTIVACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY DE ACUERDO	12	66,7	66,7	66,7
	DE ACUERDO	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
 Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 9 ¿Cree usted que sería mejor que la empresa de calzado "ARMANDINY" implemente un sistema de motivación que incentive la productividad de los empleados?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
 Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 66,67% manifiesta que están muy de acuerdo en aplicar en la empresa un sistema de motivación y el otro 33,33% que están de acuerdo.

Por lo cual que a empresa y en sí el personal quiere un sistema de motivación que ayude y mejore el desarrollo del talento humano y por ende también mejoren los procesos de sus actividades.

Tabla 12. ¿De qué manera son utilizados los factores productivos en calzado "ARMANDINY"?

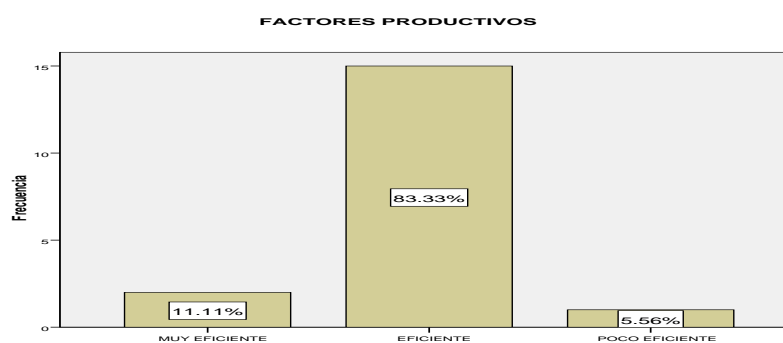
FACTORES PRODUCTIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY EFICIENTE	2	11,1	11,1	11,1
	EFICIENTE	15	83,3	83,3	94,4
	POCO EFICIENTE	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 10 ¿De qué manera son utilizados los factores productivos en calzado "ARMANDINY"?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados del personal interno de ARMANDINY, el 83,33% manifiestan que los factores productivos de la empresa son utilizados de forma eficiente, el 11,11% que son utilizados de forma muy eficiente y el 5,56% que son utilizados de forma poco eficiente.

Por lo tanto la empresa los factores y recursos en la fabricación del calzados son utilizados de manera eficiente pero que a la vez necesitan un mejoramiento en la utilización para que así estos no sufran pérdidas o malos usos.

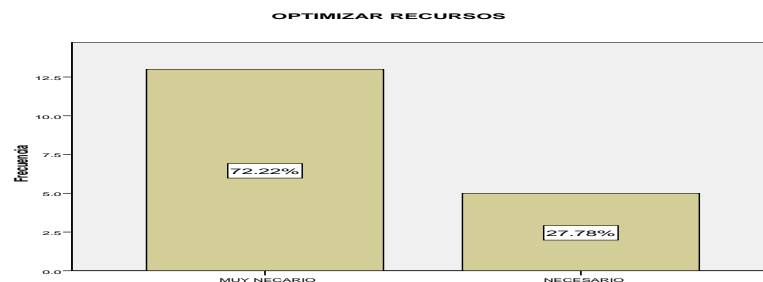
Tabla 13. ¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?

OPTIMIZAR RECURSOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY NECESARIO	13	72,2	72,2	72,2
	NECESARIO	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
 Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 11 ¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
 Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados del personal interno de ARMANDINY, el 72,22% consideran que es muy necesario optimizar los recursos, y el 27,78% manifiesta que es necesario optimizar los recursos en la empresa.

Lo que demuestra que la empresa quiere optimizar los recursos ya que al realizar esto será una empresa sustentable y que sabrá aprovechar cada recurso, por lo tanto el personal debe saber cómo optimizar.

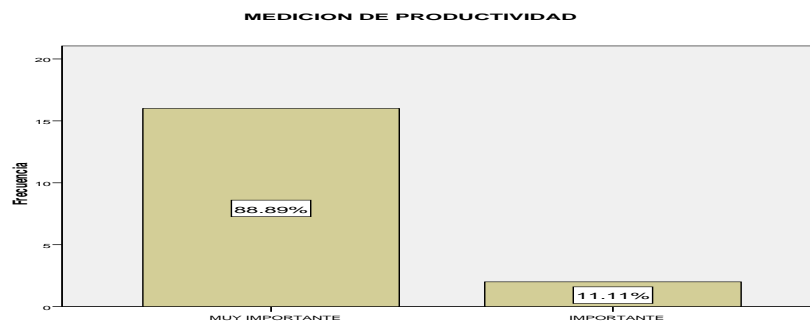
Tabla 14. ¿Considera usted que la medición de Productividad es importante en la empresa de calzado "ARMANDINY"?

MEDICION DE PRODUCTIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY IMPORTANTE	16	88,9	88,9	88,9
	IMPORTANTE	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 12 ¿Considera usted que la medición de Productividad es importante en la empresa de calzado "ARMANDINY"?



Fuente: Encuesta empresa de calzado ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de ARMANDINY, el 88,89% indica que es muy importante que exista una medición de la productividad de la empresa y el 11,11% que es importante.

Lo que demuestra que la empresa y el personal están de acuerdo en aplicar lo que es la medición de la productividad, lo cual proporcionara a la empresa un control interno en los procesos de fabricación y en los económicos para así tener buenos resultados.

4.3. Verificación de la hipótesis

Las hipótesis se verifican y se acepta o se rechaza. Para verificar las hipótesis se debe realizar experimentos u observar sistemáticamente, con ejemplos y contraejemplos de los fenómenos o hechos estudiados a objetos, sujetos o situaciones. Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación con la prueba de la t de Student, la misma que en esta investigación se ha aplicado la Prueba no paramétrica con una variable, llamada Prueba de bondad de ajuste.

“**Prueba de Bondad de Ajuste**”, tienen por objetivo determinar si los datos se ajustan a una determinada distribución, esta distribución puede estar completamente determinada (hipótesis simple) o perteneciente a una clase paramétrica (hipótesis compuesta).

4.3.1. Planteamiento de hipótesis

Ho: Hipótesis nula: La utilización de un Manual de Procesos de Producción **NO** ayudará a mejorar la productividad en la empresa ARMANDINY, de la ciudad de Ambato.

Ha: Hipótesis alternativa: La utilización de un Manual de Procesos de Producción **SI** ayudará a mejorar la productividad en la empresa ARMANDINY, de la ciudad de Ambato.

4.3.2. Nivel de significancia

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

4.3.3. Elección de la prueba estadística

Para realizar la comprobación de la hipótesis, debemos tomar en consideración el tipo de método estadístico, de acuerdo al tipo de datos que tenemos, el número y tamaño de la muestra; así, si tenemos dos o más, debemos comprobar si estas son apareadas o independientes; en esta investigación contamos con una muestra pequeña por lo cual aplicaremos el método estadístico no paramétrico, t Student, con una variable, Prueba de Bondad de ajuste; mediante la tabla de contingencia.

Por lo tanto tomamos una pregunta cuya variable es cualitativa.

Pregunta N° 7 y 11

¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?

¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?

FORMULA DEL T Student

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología en donde:

\sum = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada

f_e = Frecuencia esperada

4.3.4. Tabla de las frecuencias observadas y esperadas

Pregunta N° 7 y 11

¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?

¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?

Tabla 15 Frecuencias observadas (fo) y esperadas (fe)

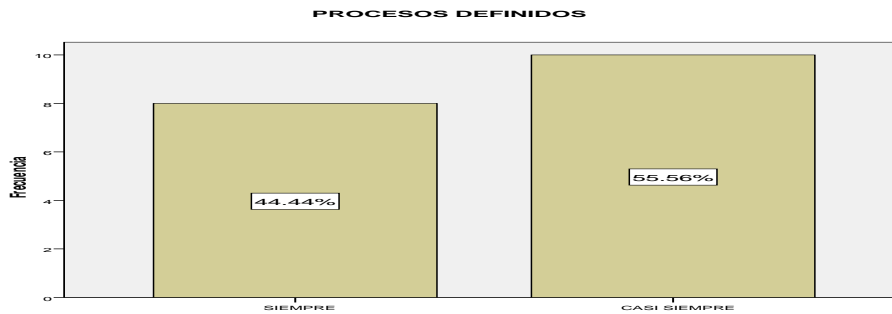
Pregunta N°7 ¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?

	N Observado	N Esperado	Residual
Siempre	8	3,6	4,4
Casi Siempre	10	3,6	6,4
Casi Nunca	0	3,6	-3,6
Nunca	0	3,6	-3,6
Total	18		3,6

Fuente: Encuesta ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Gráfico 13 Procesos definidos de ARMANDINY



Fuente: Encuesta ARMANDINY

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

4.3.5. Calculo de los grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1.

En este punto también es importante definir los grados de libertad los mismos que se utilizarán para encontrar el valor del X² en la tabla de valores percentiles a la distribución Chi – cuadrado, con V grados de libertad, mediante la fórmula.

$$gl = (c - 1) * (h - 1)$$

En donde:

gl = Grados de libertad

c = Número de columnas

h = Número de filas o renglones

Aplicación de la fórmula:

$$gl = (C - 1) * (h - 1)$$

$$gl = (4 - 1) * (2 - 1)$$

$$gl = 3$$

$$X^2t = \frac{\alpha=0,05}{gl=3} = 3,182$$

Se establece que la probabilidad de cometer un error tipo 1 será igual al 5% es decir $\alpha = 0,05$.

4.3.6. Cálculo matemático de T de Student

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
procesos	18	1,56	,511	,121
optimizar recursos	18	1,28	,461	,109

Fuente: Encuestas ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

4.3.7. Cálculo estadístico.

Tabla 16 Estadístico T de Student

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
procesos	12,907	17	,000	1,556	1,30	1,81
optimizar recursos	11,762	17	,000	1,278	1,05	1,51

Fuente: Encuestas ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

4.3.8. Justificación y decisión Final

La tabla No 15, nos ofrece la información necesaria para tomar una decisión sobre la hipótesis de bondad de ajuste: el valor estadístico t de Student es de (12,907 y 11,762), sus grados de libertad es 17 y su nivel crítico (Sig.=,000). Puesto que el nivel crítico es menor que 12,907 y 11,762 podemos rechazar la hipótesis de bondad de ajuste y concluir que la variable de cada procesos definidos y optimización de recursos en la empresa si se ajusta a una distribución uniforme, y que por lo tanto se llega a la conclusión de que los malos procesos de trabajo influyen en la productividad de la empresa ARMANDINY, de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Las capacidades físicas y mentales son tomadas muy en cuenta en la empresa ARMANDINY ya que necesitan un personal calificado y que ayude al desarrollo de la misma, por lo cual al momento de seleccionar personal lo hace de manera minuciosa.
- Según lo analizado el personal indica que si necesitan definir procesos en la empresa, ya que esto ayudaran a optimizar los recursos, y a la vez a mantener en orden a cada una de las actividades de la empresa.
- Los instrumentos y las condiciones de trabajo son adecuadas en la empresa, lo cual motiva a al personal a seguir trabajando y creando un ambiente de trabajo optimo; pero se necesita que este se muy adecuado en su 100% , ya que así el personal se sentirá más comprometido y con los instrumentos de trabajo muy adecuados se les facilitará sus actividades y existirá mayor eficiencia.
- El personal de producción según lo analizado si conoce en su mayoría de ocasiones la funciones de su trabajo, lo cual indica que en otras ocasiones no lo sabe; por esto se necesita mayor especificación en las actividades que tiene que realizar y prepararlo para esto.
- Según lo analizado el personal indica que sería mejorar adaptar un sistema de motivación para ellos, ya que esto ayudaría a mejorar el rendimiento del mismo y por ende indican que existen problemas en que el personal no se siente motivado y comprometido con la empresa.
- En la empresa ARMANDINY se utilizan de manera eficiente los recursos pero que a la vez necesitan optimizarlos, lo que indican que han ocurrido desperdicios de recursos o mala utilización de estos; como también medir constantemente y controlar la productividad.

- Finalmente, se concluye que la empresa ARMANDINY necesita un control en los procesos de producción y trabajo para que no existan problemas en su productividad.

5.2. Recomendaciones

Al haber ya analizado los datos y realizado ya las conclusiones de los resultados de las tablas y gráficos, se recomienda:

- Se recomienda que la empresa aplique un modelo unificado y específico de las capacidades físicas mentales para que no existan problemas a futuro en la empresa y que también exista mayor control sobre esto.
- La empresa ARMANDINY debería aplicar diagrama de flujo de los procesos de producción para saber y sistematizar cada una de los pasos o actividades que conlleva fabricar el calzado, ya que así se especificará los pasos y sus responsables.
- Se recomienda mantener un control constante de los instrumentos y condiciones de trabajo para así optimizarlos y a la vez que el personal tenga a la mano los instrumentos y no se detengan los trabajos.
- Se recomienda que existan capacitaciones constantes de trabajo, ya que ayudaría al personal saber sus funciones en la producción, por cual mejoraría la producción y se obtendrá un calzado de calidad.
- La empresa debe implementar actividades de motivación a la persona, en el que exista comunicación integral e interacción de todo el personal; ya que esto mejorara el ambiente de trabajo y la comunicación interna de la empresa.
- Se recomienda mantener un control de los recursos para que se utilicen de manera eficiente y para que se optimicen.
- Finalmente se recomienda aplicar un Manual de Procesos de Producción para mejorar la productividad en la empresa ARMANDINY, y así mejorar los procesos de calzado.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título Manual de Procesos de Producción que ayudará a mejorar los procesos de trabajo y que optimicen la productividad en la empresa ARMANDINY.

Institución Ejecutora: Empresa de Calzado “ARMANDINY”

Beneficiarios

- Gerente - Propietario
- Cliente Interno
- Cliente Externo

Ubicación Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Antonio Clavijo y Oscar Efrén Reyes.

Tiempo estimado de ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es desde 1 de Marzo 2012 a 15 de Junio del 2012.

Equipo Técnico responsable Egresada Lorena Amores

Costo El costo estimado de la propuesta es de \$ 617,90

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Estandarizar las funciones y formas de proceder de la entidad, para ser más efectivos en la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo con la unificación de los criterios internos y externos que garanticen el control de la entidad. Fortalecer los procesos de evaluación del sistema de control interno para generar las herramientas necesarias que permitan apoyar la toma de decisiones, garantizando el mejoramiento continuo y con ello el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y sociales. Incrementar la eficiencia operacional a través de una interrelación de los diferentes agentes, buscando la eliminación de las actividades repetitivas y la integración de las tareas críticas de éxito. Todo esto ya mencionad es lo que quiere toda empresa y que necesita para desarrollar sus funciones operativas de producción de manera eficiente, sabemos que la competencia es clara por lo cual las empresa deben estar a la par de la globalización e innovación.

Por lo cual al desarrollar un Manual de Operación, a través del cual se definan métodos, procedimientos e instrumentos básicos que permitan, el “fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas de la entidad”, se pueda desarrollar una filosofía gerencial fundamental en autocontrol, el apoyo a la administración pública, el uso adecuado y eficiente de los recursos de acuerdo con la administración de riesgos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de un manual de procedimientos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, y siendo asesorados por recursos humanos quien nos proporciona de las técnicas necesarias para el logro. Esta investigación también nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la empresa.

El presente trabajo y la propuesta establecida se justifica en la necesidad de que exista un desarrollo óptimo de procesos de trabajo que ayuden a mejorar la productividad de la empresa y obtener procesos continuos y con la respectiva asignación de recursos en la empresa ARMANDINY.

6.4 OBJETIVOS

6.1.1. Objetivo General

- Diseñar un Manual de Procesos de Producción que ayude a mejorar la productividad de la empresa ARMANDINY.

6.1.2. Objetivos específicos

- Establecer la escala de producción de la empresa ARMANDINY.
- Identificar los mecanismos que se utilizaran en el Manual de Procesos de Producción.
- Presentar el flujo de Procesos de Producción de la empresa ARMANDINY.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El Manual de Procesos de Producción en la empresa ARMANDINY es factible ya que al analizar la información y datos obtenidos, esta propuesta es aceptada y apoyada por parte del gerente y personal de la empresa; se cuenta con el apoyo económico, no se interfieren en la normas de la empresa y promueve a mejorar la productividad en la misma.

6.5.1. Socio- Cultural

El Manual de Procesos de Producción fomentará la unión en la empresa ya que será un trabajo en conjunto y se promoverá la comunicación interna constante. A la vez el cliente podrá tener un producto de enero calidad y a menor tiempo.

6.5.2. Tecnológica

La empresa ARMANDINY cuenta con todo los recursos tecnológicos necesarios para poder ejecutar la propuesta. Así poder aplicar el Manual de Procesos de Producción y mejorar la productividad en la empresa.

6.5.3. Organizacional

Es factible en este aspecto, porque la empresa será la mayor beneficiada y al contar con una estructura funcional que facilita las relaciones entre el personal administrativo, producción y gerencia general de tal manera que provoque un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor eficiencia y coordinación para el desarrollo de la propuesta planteada.

6.5.4. Económico – Financiero

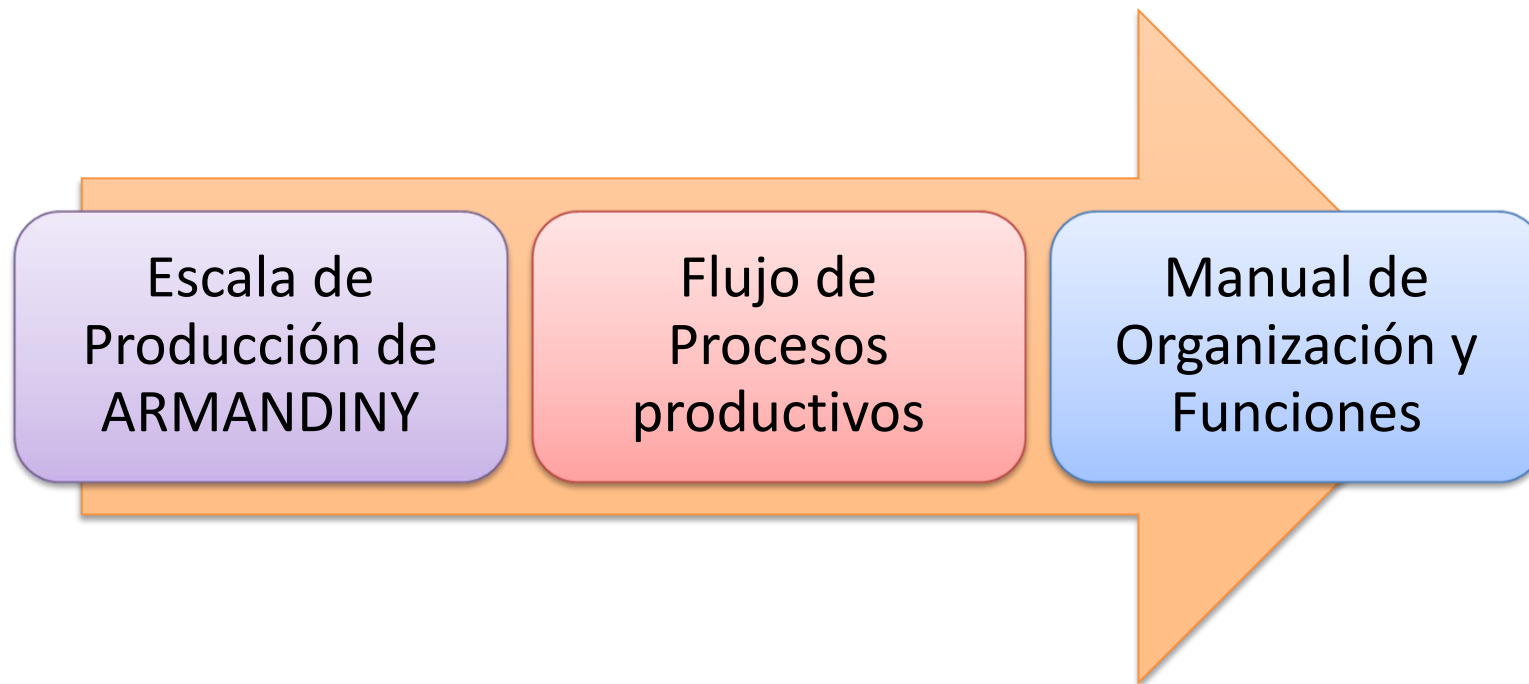
El gerente de la empresa ARMANDINY proporciona todo el apoyo económico para desarrollar el manual de procesos, ya que a la vez con el desarrollo de la propuesta planteada se podría tener una mejora en los procesos de trabajo, ya que existiría una mayor productividad y una optimización de los recursos ya que se evitaría perdida.

6.5.5. Político – Legal

La presente propuesta se realizará según el reglamento interno de la empresa ARMANDINY, sin provocar rivalidades o daños que afecten en el desarrollo constante de las actividades de la empresa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO –TÉCNICO

Ilustración 1 Manual de Procesos Productivos



Elaborado por: Lorena Amores (2012)

- **Escalas de Producción**

Adam Smith por primera vez estableció el rol fundamental de la escala de operaciones como factor determinante de la competitividad. Su frase «The division of labor is limited by the extent of the market» es un clásico en teoría económica, Subsidiar la pequeña escala y pretender ser competitivo es un contrasentido que sólo puede dar lugar a un acrecentamiento de la distorsión. Debemos tener una política de facilitar (no digo subsidiar) las grandes inversiones: no debe discriminarse a los grandes emprendimientos ni en el mercado laboral ni impositivamente.

La reforma laboral, si llega a buen puerto, es un paso adelante para mejorar la competitividad. Sin embargo, recientemente Economía ha suspendido la rebaja de aportes patronales, aumentó la base para sueldos altos sobre los que además implementó una sobretasa de ganancias. Todo esto afecta especialmente a las empresas grandes a las que les aumenta el costo de contratar ejecutivos y profesionales. Otro golpe para la competitividad.; según (Fernandez, 2008 pág. 26)

- **Flujo de Procesos**

Es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas. Generalmente los problemas de flujo de trabajo se modelan con redes de Petri.

Si bien el concepto de flujo de trabajo no es específico a la tecnología de la información, una parte esencial del software para trabajo colaborativo (*groupware*) es justamente el flujo de trabajo.

Una aplicación de flujos de trabajo automatiza la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución del proceso, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas y la aportación de las herramientas necesarias para gestionarlo; menciona (**Grande, 2005 pág. 104**).

- **Manual de Organización y Funciones**

Como Administrar su Negocio / Producción / Procesos Productivos

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 ayudarán a lograr los principales objetivos de producción.

1°. Costos (eficiencia)

2°. Calidad

3°. Confiabilidad

4°. Flexibilidad

Una decisión apresurada al respecto nos puede llevar al “caos” productivo o a la ineficiencia.

- **Clasificación de los procesos y características**

Los procesos se pueden clasificar:

a. Según el tipo de flujo del producto

- a.1. En Línea
- a.2. Intermitente
- a.3. Por proyecto

b. Según el tipo de servicio al cliente

- b.1 Fabricación para inventarios
- b.2 Fabricación para surtir pedidos

La selección de cada una de estas clasificaciones es estratégica para la empresa, pues unas elevan los costos, otras pueden mejorar la calidad, otras mejoran el servicio rápido al cliente y otras nos permiten atender cambios rápidos de productos; según **(Pymes, 2002)**

Documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Es un libro o guía donde se definen las actividades de cada puesto dentro de una organización, por cada puesto se describe que actividades realiza o que trabajo desempeña, que nivel de jerarquía posee, con quienes se relaciona; también se define quien ejerce mando o autoridad y quiénes son sus subalternos, e indica las responsabilidades y competencias del puesto.

Sirve para organizar la estructura funcional del personal, evitar conflictos de mando y evasión de responsabilidades.

6.7 Modelo Operativo

DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE ARMANDINY

Escala de Producción de la empresa ARMANDINY

El proceso de elaboración del zapato en sus diferentes estilos, materiales o destinatario final (caballero, dama, niño o niña) es similar hasta la etapa de armado.

Las escalas posibles de producción que se pueden lograr son:

	Escala (rango de producción)
Microempresa/artesanal:	Hasta 100 pares diarios
Pequeña empresa:	De 101 a 500 pares diarios
Mediana empresa:	De 501 a 1,000 pares diarios
Gran empresa:	Más de 1,000 pares diarios

La empresa ARMANDINY tiene una escala de producción de una pequeña empresa de 101 a 500 pares diarios

En cuanto al grado de actualización tecnológica se destaca lo siguiente:

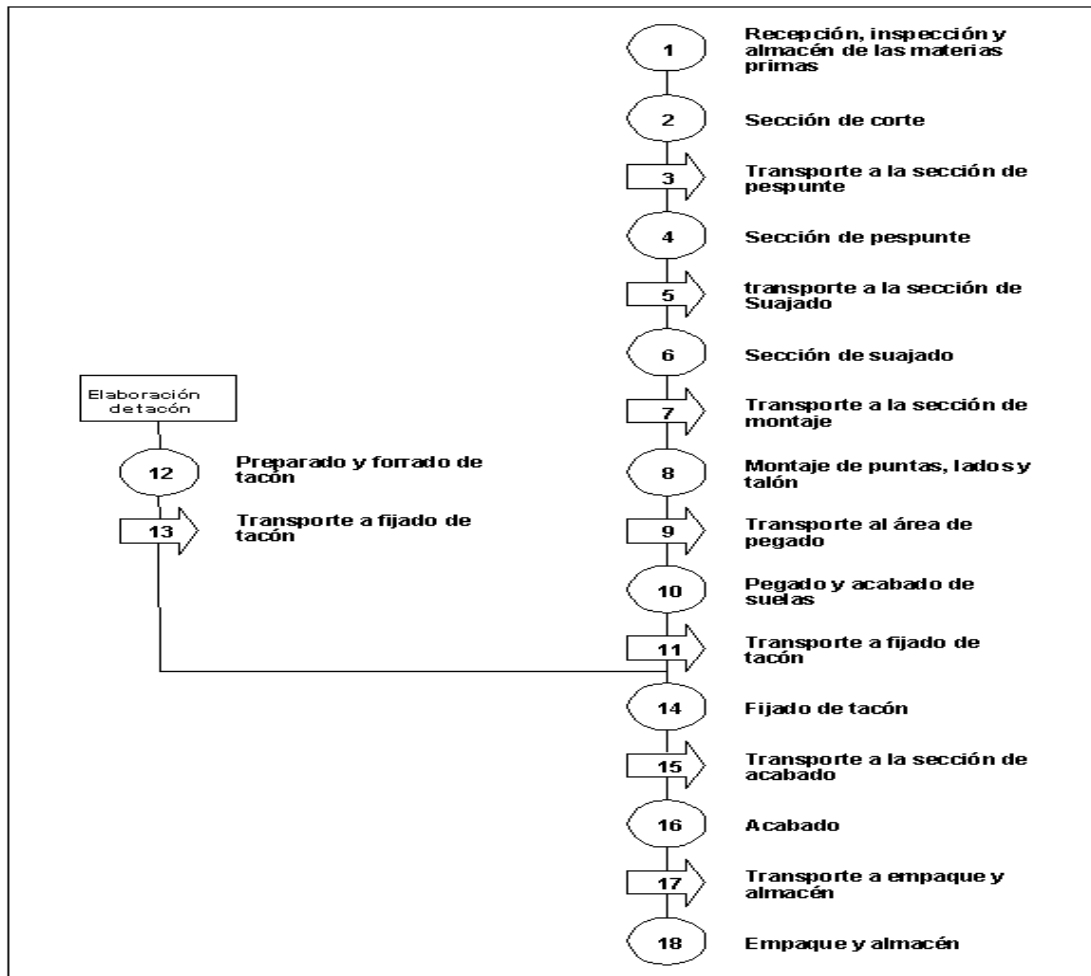
- **Pequeña empresa:**

Los procesos se han modernizado y automatizado por la actualización de equipos y maquinaria, que supe actividades de tipo manual por la mecánica, sobre todo en las etapas de corte, suajado, montado de punta, lados y talón; pegado de suelas y

tacón, acabado y conformado, lo que permite incrementar los volúmenes de producción.

6.7.1. Flujo de Procesos de Producción de la Empresa ARMANDINY.

Ilustración 2 Flujo de Procesos de Producción



Elaborado por: Lorena Amores (2012).

6.7.2. Detalle del Flujo de Procesos de Producción

1. Recepción, inspección y almacén de las materias primas:

La recepción de las materias primas se realiza en el área del almacén, donde se inspecciona que el material tenga las características previamente establecidas en dimensión, calidad y clase.

Los materiales que se reciben son: piel, cuero, forro, suela, tacones, contrafuerte, cascotes, hilo, ojillos, agujetas, hebillas; tachuelas, pigmentos, alcohol, gasolina, lijas, base de poliuretano dependiendo del modelo o modelos que se estén procesando.

Es importante destacar que la empresa procesará o elaborará el producto ordenado por el cliente o el modelo nuevo o innovado de la propia empresa.

2. Sección de corte:

Desde esta sección se inicia el control de los materiales que serán utilizados en todo el proceso. El corte de piel se realiza con la máquina de cortar con ayuda de los suajes. La piel utilizada, proviene principalmente de los lomos de las reses, que en ocasiones se encuentra dañada por los alambres, garrapatas o accidentes que le producen lastimaduras al animal y que dejan marcas en la piel, que surgen al momento de curtir la piel. El obrero encargado de realizar los cortes, debe cuidar al acomodar los patrones del modelo del zapato de no incluir estas partes lastimadas.

El obrero cortador, se le asigna la tarea de cortar exclusivamente los números que se le indiquen, ejemplo:

Ilustración 3 Obrero y corte

Numeración:	25	1/2	26	1/2	27	1/2	28	1/2	29	
Pares a cortar:	2	3	3	4	3	2	1	1	1	= 20

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

El obrero cortador, respeta estas indicaciones e inician el corte de los números mayores, para aprovechar al máximo la piel, colocando los número menores útilmente, evitando el desperdicio desorbitante.

El corte de forro sigue las mismas características del corte de piel, excepto que los moldes o patrones del forro tienen una diferencia mínima con los de la piel, aunque parezcan iguales y al momento de armado y montado del cazado, se notará.

El rebajado y dobladillado de pieles se pueden realizar manualmente o con máquina y consiste en rebajar las orillas que se unirán, para que no tenga bordos. También se raya la piel con un crayón o con molduras especiales para que cuando se cosan, sea de manera libre sobre lo rayado, como guía, evitando que se cosan disparejos.

3. Transporte a la sección de respunte:

El material cortado se transporta manualmente a la sección de respunte.

4. Respunte:

En esta sección se pone en la parte interna del calzado, el número, modelo y lote de fabricación que le corresponda. El forro se cose en zig-zag, para evitar bordos, se une la piel y el forro con pegamento para que no surjan arrugas y calce perfectamente. Se cose el forro con la piel y se corta el sobrante de forro, se cosen los lados del calzado con la vista principal o sea la puntera, con mucho cuidado, evitando errores para que el calzado no quede deforme.

Dependiendo el modelo se pega o se cose, según sea el caso, sobre lo ya rayado una hebilla o adorno de acuerdo al modelo. También se cose a la planta del forro una etiqueta con la marca de la empresa.

5. Transporte a la sección de suajado:

El material trabajado se transporta manualmente a la sección de suajado.

6. Suajado:

Las suelas de cuero, se cortan con unos cuchillos llamados suajes y de acuerdo a los moldes de los números de zapato que se van a cortar (5 ½, 6 o 6 ½). Con la misma máquina se suajan las plantas, colocando otras cuchillas, ya que las plantillas son de cartón de fibras comprimidas que deben ir juntas a la parte interna de la horma. Con la misma máquina se suajan los cascos, contrafuertes que son de un material llamado "celaste", que es una fibra de cartón en láminas y una vez suajadas se remojan en gasolina para que se ablanden y al secarse endurecen un poco más, se les unta cemento y se pegan al corte; se vuelven a humedecer a vapor para montar inmediatamente y secando junto con la piel, se amolden a la horma perfectamente.

El casco se coloca en la punta del zapato, entre la piel y el forro, de igual forma se coloca el contrafuerte en el talón, por lo que al secarse el talón y la puntera estén más duros que el resto del zapato. Todo esto es para que no se arruguen las puntas ni se aflojen los talones.

Se suajan las tapas de hule del tacón y además se lijan los talones de la planta para evitar arrugas del montado sobre la horma.

7. Transporte a la sección de montaje:

El material trabajado se transporta manualmente a la sección de montaje.

8. Montaje de puntas, lados y talón:

Se fija la planta a la horma mediante tachuelas o grapas, se le pone pegamento a la planta para que al realizarse el montado se fije de inmediato. Se moja el casco de

celaste con gasolina y se mete la puntera a una máquina que planchará el casco sacándole las arrugas, la misma operación se realiza con el contrafuerte.

La punta del zapato se vaporiza a través de una máquina, humedeciéndola y se monta sobre la horma con un tirón, así la piel resiste y no se rompe o agrieta como lo haría si estuviera seca. Se montan los lados y talones a la horma de preferencia con la máquina montadora, para hacerlo con rapidez.

Se quintan las tachuelas o grapas utilizadas al inicio de esta sección, porque la horma se encuentra bien pegada y con el corte ya montado. Se quita o desvanece el borde natural originado por el montado de puntas para que no queden bordos.

9. Transporte a la sección de pegado:

El zapato se transporta manualmente a la sección de pegado.

10. Pegado y acabado de suelas:

El corte de zapato ya montado en la horma y las suelas, se raspa, carda (hacer surcos) para que al untar el pegamento, los materiales absorban adecuadamente, el pegamento que se coloca con una brocha de cerdas de caballo. La suela y el corte se unen y se meten a una prensa hidráulica o neumática manteniendo una presión constante durante unos segundos. Se rebaja el excedente de suela y se pinta el canto u orilla, se pule la suela con una lija hasta que queda lisa y poderla pintar.

11. Transporte a fijado de tacón:

El zapato se transporta manualmente a la siguiente sección.

12. Preparado y forrado de tacón:

El tacón seleccionado en altura, ancho, forma y estilo, se forra con la misma piel de la zapatilla en elaboración, pegándole adecuadamente.

13. Transporte a fijado de tacón:

El tacón ya preparado se transporta manualmente a la sección de fijado de tacón.

14. Fijado de tacón:

En esta sección se integra y complementa el zapato, ya que el tacón se pega y se clava, obteniendo la forma de zapato de vestir de mujer.

15. Transporte a la sección de acabado:

El zapato se transporta manualmente a la sección de acabados.

16. Sección de acabado:

Se saca la horma del zapato, se rebajan las asperezas de los filos de la suela, se emparejan las tapas, se pintan los filos de la suela y el tacón, se cortan los excedentes del forro y finalmente se lava, pinta, lustra y pule el zapato.

17. Transporte a empaque y almacén:

El calzado se transporta manualmente al empaque final.

18. Empaque y almacén:

El calzado se empaqueta en cajas y se almacena para su distribución.

Un día tradicional de operaciones

El proceso productivo para la elaboración de zapatos de vestir de dama, se realiza de forma continua y coordinada en el cual se recomienda y se acostumbra trabajar un solo turno, iniciando actividades a las 8:00 horas y proporcionando una hora para alimentos.

Al finalizar el turno se destinará un tiempo específico para la limpieza de las áreas y del equipo y maquinaria, actividad que deberá ser realizada por los propios operadores de los equipos.

Distribución Interior de las Instalaciones:

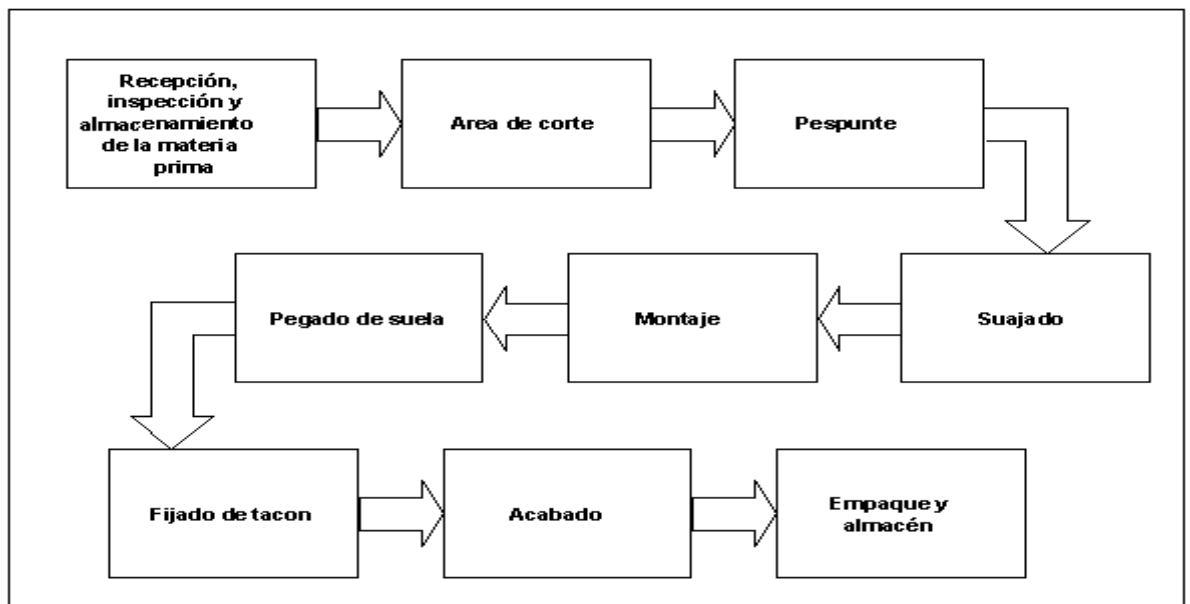
Los factores a considerar en el momento de elaborar el diseño para la distribución de planta son:

- a) Determinar el volumen de producción
- b) Movimientos de materiales
- c) Flujo de materiales, y
- d) Distribución de la planta.

Se recomienda utilizar, como esquema para la distribución de instalaciones, el flujo de operaciones orientado a expresar gráficamente todo el proceso de producción, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de los productos terminados, pasando obviamente por el proceso de fabricación.

Flujo de materiales

Ilustración 4 Flujo de Materiales



Fuente: (Institucionaldel emprendedor, 2010)

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Además de la localización, diseño y construcción de la planta es importante estudiar con detenimiento el problema de la distribución interna de la misma, para lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

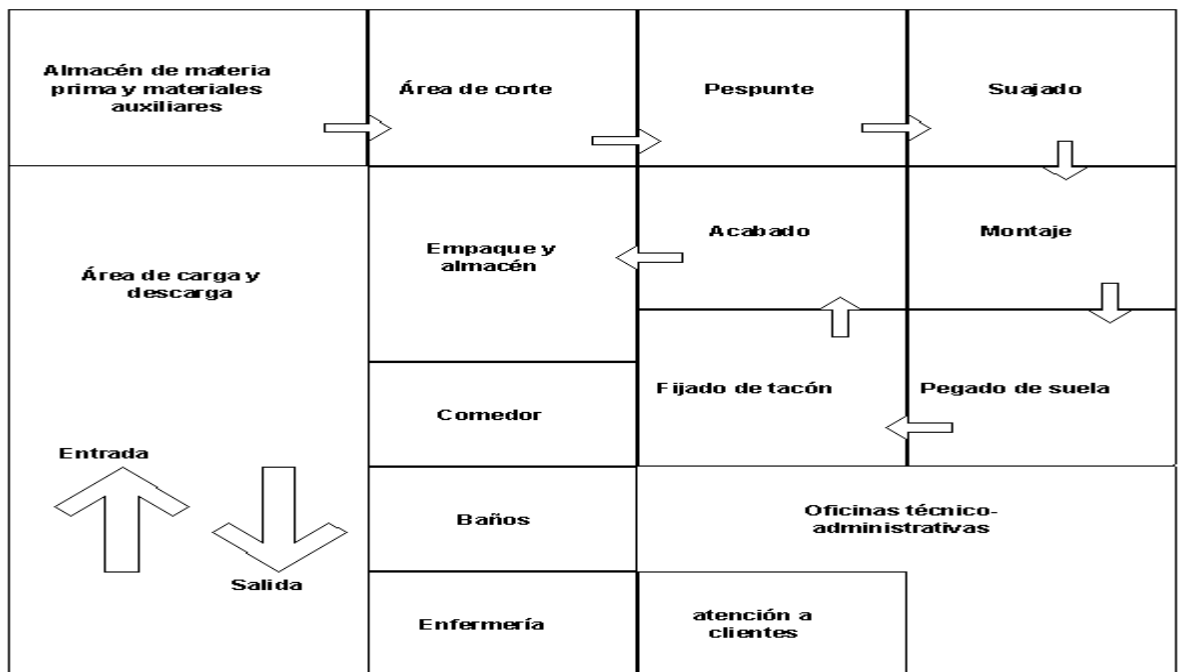
Las instalaciones necesarias para una pequeña empresa de este giro incluyen, entre otras, las siguientes áreas:

- Área de Corte
- Pespunte
- Suajado
- Montaje
- Pegado de suela
- Fijado de tacón

- Acabado
- Empaque y almacén
- Comedor
- Baños
- Enfermería
- Oficinas técnico-administrativas
- Atención a clientes

Ejemplo de la distribución interna de las instalaciones de la planta:

Ilustración 5 Distribución de Materiales.



Elaborado por: Lorena Amores (2012)

Determinación de costos y márgenes de operación:

El estudio de los costos de operación es la piedra angular en toda clase de negocios, ya que permite no sólo la obtención de resultados satisfactorios, sino evitar que la empresa cometa errores en la fijación de los precios y que esto derive en un resultado negativo.

En la determinación de los costos, se debe tomar en cuenta que su valor cambia por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada.

En términos generales, el precio se puede establecer por debajo o por encima del de la competencia o ser igual al de ella.

El precio del producto final debe estar integrado por:

- Gastos directos (materias primas y pagos al personal)
- Gastos y costos indirectos
- Margen de utilidad

Luego de obtener el precio final por los componentes anteriores este se evalúa respecto de los precios de la competencia y de la situación de oportunidad (oferta-demanda).

Distribución del producto:

La importancia del sistema de distribución se subestima muchas veces a pesar de que impacta en los volúmenes de venta y de que se refleja en un mal aprovechamiento del potencial del mercado, así como en acumulaciones excesivas de inventarios que, en otras consecuencias, incidirán en la rentabilidad del capital.

- Los canales de distribución son a través de cadenas de autoservicio, tiendas departamentales y venta directa al público.

- Durante los últimos años el precio del producto se ha incrementado en la misma proporción que el índice nacional de precios al consumidor.

Administración y control de inventarios:

La administración y el control de los inventarios tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos en proceso y terminados o acabados para hacer frente a la demanda del producto, facilitando con ello las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo.

La inversión que representan los inventarios es un aspecto muy importante para la empresa en la administración financiera. En consecuencia, se debe estar familiarizado con los métodos para controlarlos con certeza y asignar correctamente los recursos financieros.

De acuerdo con reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las empresas están obligadas a llevar algún sistema de inventarios, dependiendo de los ingresos manifestados en su última declaración.

Las empresas en el giro consideran para la valuación de inventarios el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

6.7.3. Manual de Organización y Funciones de la empresa
ARMANDINY.

ARMANDINY		Fecha: 20 de Diciembre del 2012	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Página 1 De 2	
		Sustituye a	
		Página De	
		De fecha	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y Relaciones

A) Identificación

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1) Nombre del puesto | Acabado |
| 2) Número de plazas | 2 |
| 3) Clave | LR-10 |
| 4) Ubicación | Departamento. |
| 5) Tipo de contratación | Permanente |
| 6) Ámbito de operación | Toda la Organización |

B) Relaciones de autoridad

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 7) Jefe inmediato | Jefe de producción |
| 8) Subordinados directos | ----- |

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el aparado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones Generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de aparado.

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

ARMANDINY	Fecha: 20 de Diciembre del 2012
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 2 De 2
	Sustituye a
	Página De
	De fecha

a) Funciones específica

Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

b) Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los calzados a fin de otorgarles las características y presentación final.

c) Comunicación

- 1) Ascendente Jefe de Producción, Diseñador, Cortadores, Plantadores y Aparado.
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

d) Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos Acabado de calzado.
- 2) Experiencia 1 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad Ser competitivo

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

6.8 Programa de Acción

Estrategias	Objetivos	Actividades	Medios	Tiempo		Responsables	Costo \$
Establecer el nivel de productividad de la empresa	Maximizar la productividad de la empresa	Analizar la productividad de la empresa	Suministros y materiales o documentos de apoyo	lun 07/05/12	mar 08/05/12	Gerente ,Jefe de Producción	12,00
Establecer los procesos de trabajo y producción de la empresa	Crear un manual de procesos de trabajo y producción	Analizar los procesos de trabajo y producción	Suministros y materiales o documentos de apoyo	mié 09/05/12	jue 10/05/12	Gerente ,Jefe de Producción	12,00
Fomentar el usos adecuado de los instrumentos y crear adecuadas condiciones de trabajo	Conocer los niveles de eficiencia y optimización de instrumentos y condiciones de trabajo	Identificar los niveles de eficiencia y optimización de instrumentos y condiciones de trabajo	Suministros y materiales o documentos de apoyo	vie 11/05/12	lun 14/05/12	Jefe de Producción	23,00
Optimizar los recursos de la empresa	Evitar pérdidas y mal uso de los recursos.	Crear un sistema de control del uso de los recursos de la empresa	Suministros y materiales o documentos de apoyo	mar 15/05/12	vie 18/05/12	Gerente ,Jefe de Producción	50,00
Obtener un adecuado abastecimiento de inventario	Conocer la capacidad de producción la empresa.	Establecer la escala de producción de la empresa	Suministros y materiales o documentos de apoyo	lun 21/05/12	lun 21/05/12	Gerente ,Jefe de Producción	35,00
Optimizar tiempo y recursos en el área de producción	Sistematizar los procesos de producción	Diseñar el flujo de procesos de la producción	Suministros y materiales o documentos de apoyo	mar 22/05/12	mar 29/05/12	Jefe de Producción	123,00
Implementar un flujo de procesos efectivo	Conocer las actividades del flujo de procesos	Detallar el flujo de procesos	Suministros y materiales o documentos de apoyo	mié 30/05/12	vie 01/06/12	Gerente ,Jefe de Producción	34,00
Obtener procesos de producción eficientes y continuos.	Controlar el flujo de procesos.	Verificar la efectividad del flujo de procesos	Suministros y materiales o documentos de apoyo	lun 04/06/12	jue 07/06/12	Gerente ,Jefe de Producción, Personal de Producción	4,90
Sistematizar tareas y actividades de producción.	Incrementar la responsabilidad del personal y asignar actividades.	Crear manual de trabajo y asignación de responsables.	Suministros y materiales o documentos de apoyo	vie 08/06/12	mié 20/06/12	Gerente ,Jefe de Producción, Personal de Producción	324,00

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

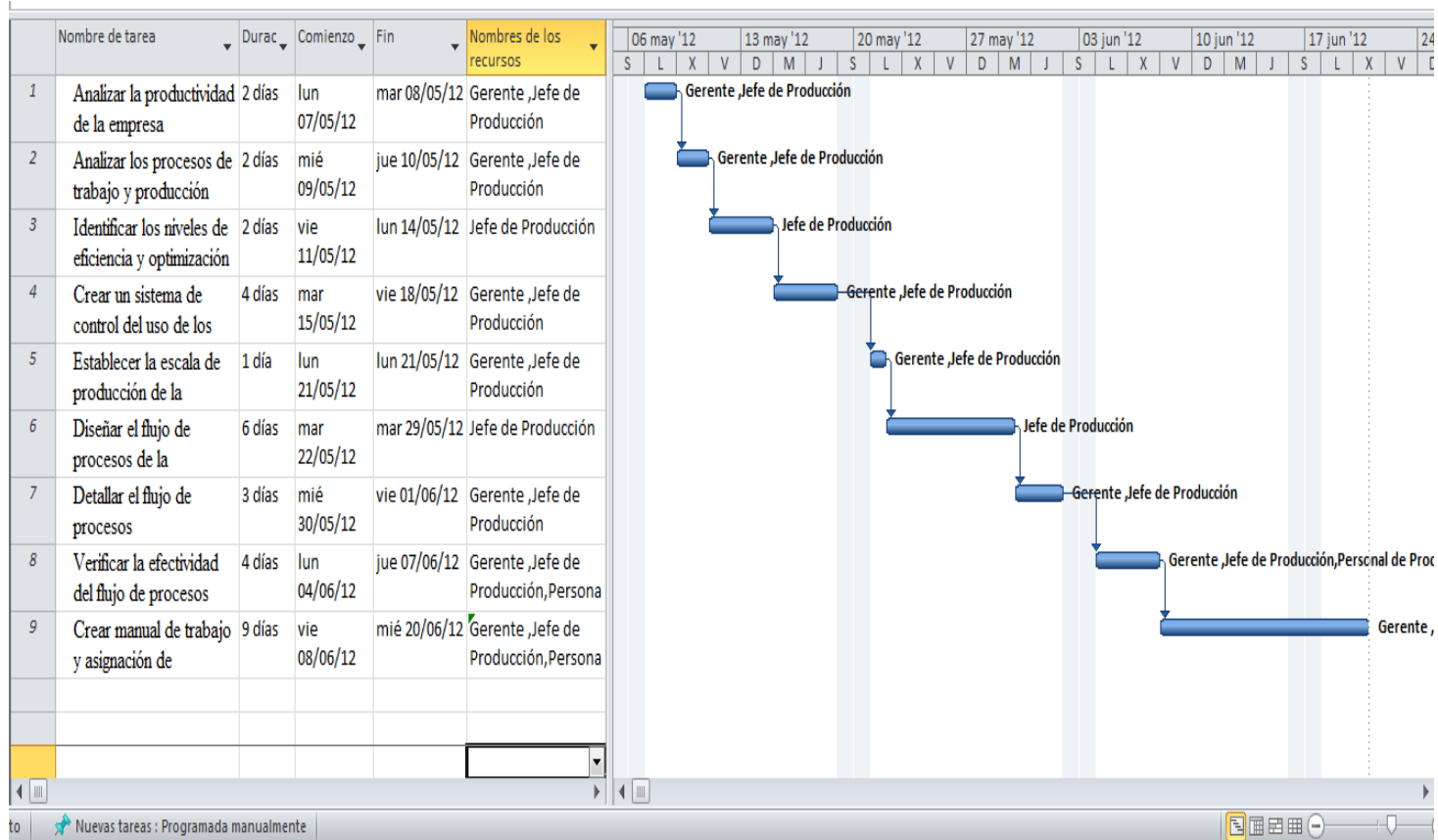
6.8.1. Presupuesto

Descripción	Ingreso	Precio o Suelo Unitario	Precio o Suelo Total.
Manual de procesos de producción	1		324,00
Suministros y documentos de apoyo		146,50	146,50
Comisión (2,44) jefe de producción	10	24,40	24,40
Flujo de Procesos	1		123,00
Total			617,90

Fuente: Información e Investigación de ARMANDINY
Elaborado por: Lorena Amores (2012)

El presupuesto para la aplicación del Modelo de procedimientos en el tiempo comprendido de la investigación es de \$617,90.

6.8.2. Cronograma



Elaborado por: Lorena Amores (2012)

6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONTROL DEL PLAN

El Manual de Proceso de Producción será evaluado constantemente previo a su ejecución y después ya que esto ayudará a obtener mejores resultado y a la vez a poder tomar decisiones si se cambia de manual o de propuesta.

Para lo cual se sugiere utilizar la siguiente matriz de evaluación:

Matriz de Monitoreo y Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
2. ¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
3. ¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4. ¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta el mejoramiento de la productividad
5. Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos.
6. ¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
7. ¿Quién evalúa?	Gerente
8. ¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación del modelo de procesos
9. ¿Cómo evaluar?	Control constante.
10. ¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Fuente: Matriz de monitoreo y evaluación.

Elaborado por: Lorena Amores (2012)

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Jorge Everardo Morales. 2011. *Contantlitan*. [En línea] 2011. http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/examenes_para_seleccionar_personal.pdf.

Angel, Tobaldo Cardenas Miguel. 2010. *Administración de Almacenes*. Tijuana : s.n., 2010.

Anonimo. 2012. Red Textil Argentina. [En línea] 5 de Enero de 2012. [Citado el: 05 de Agosto de 2012.] <http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/prendas/p-confeccion/control-de-calidad-en-confeccion.html>.

Anónimo. Wikipedia. [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima.

Aponte, José Castillo. 2006. *Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad*. Bogota : ECOE EDICIONES, 2006.

Ari Mema, Carlos Alfredo. 2010. Scribd. [En línea] 2010. <http://es.scribd.com/doc/100038/CALIDAD-TOTAL>.

Barriga, Sanchez. 2004. Importancia de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones. [En línea] 2004. http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28730/1/MONOGRAFIA_ISABEL.pdf.

Bohlander, G. Scett, S., Sherman, A. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. 2005.

Botanica. 2011. Botanical.online. [En línea] 2011. [Citado el: 12 de Julio de 2012.] <http://www.botanical-online.com/fibralino.htm>.

Brambila, Héctor. 2009. *Economía para la toma de Insumos*. 2009.

Carrillo, D. 2010. Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección" Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ambato : s.n., 2010.

Chiabenato, Idalberto. 2000. *Administración del Recurso Humano.* Bogotá : McGraw Hill, 2000.

Chiavenato Idalberto, Francisco Solares Altamirano, José Luis Rodríguez Tepezano. 2007. *Administración de Recursos Humanos.* s.l. : Mc Graw Hill, 2007.

Chiavenato, Idalberto. 2002. *Administración: de la teoría a la acción.* 2002. McGraw-Hill.

Chile, Universidad de. 2011. Facultad de Ingeniería Universidad de Chile. [En línea] 2011.
http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_2_Ogawa.pdf.

Ciego, Pablo. 2011. Monografias. [En línea] 2011.
<http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>.

Colanta. 2010. *Control de Calidad.* Medellín, Colombia : s.n., 2010.

Coriat, Benjamín. 2010. *El taller y cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa.* Madrid : Siglo XXI de España Editores, 2010.

Creación de planes. **Ordaz, Estephani Guerrero. 2008.** Mexico : s.n., 2008.

Cruz Mecinas, Leonel. 2007. *Compras.* México : s.n., 2007.

David de la Fuente, Isabel Fernandez y Nazario Garcia. 2006. *Administración de Empresas en Ingeniería.* Asturias : s.n., 2006.

DAVIS, K. 1991. *Comportamiento humano en el trabajo .* 1991.

Definicion. 2012. Definición. [En línea] Junio de 2012.
<http://definicion.de/produccion/>.

Definición.org. 2011. Definición de insumos. [En línea] 2011.
<http://www.definicion.org/insumos>).

Echevarría, Santiago García. 2005. *Introducción a la Economía de la empresa.* 2005.

EL Proceso de Trabajo: Condiciones y Medio Ambiente. **Mattié, Mailer. 2011.** 9, Venezuela : s.n., 2011, Revista Economía, págs. 20-25.

England, Wilbur B. 2007. *Organización Departamento de compras.* Madrid : s.n., 2007.

Eva Asensio del Arco, Beatriz Vazquez Biomer. 2009. *Empresa e Iniciativa Emprendedora.* España : Paraninfo, 2009.

Fernandez. 2006. *ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.* MADRID : AMELIA NIEVA, 2006.

Fernandez, Vicente Conesa. 2008. *Los Instrumentos de la Gestión Ambiental.* 2008.

Filas, Capón y Rodolfo. 2009. *Derecho del Trabajo.* La Plata : Librería Editora Platense, 2009.

Formas Minerva. [En línea] [Citado el: 5 de Agosto de 2012.] http://www.formasminerva.com/BancoForma/H/hoja_de_inventario/hoja_de_inventario.asp?CodIdioma=ESP.

Galindo, Carlos Julio. 2006. *Manual para la creación de empresas. Guía de planes de Negocios.* Bogota : s.n., 2006.

Garcés, Cesar Montalvan. 2008. *Los recursos humanos paa la pequeña y mediana empresa.* 2008.

Gavilanes, R. 2011. *Talento humano y su influencia en el volumen de producción de la empresa Cazar de la ciudad de la ciudad de Ambato.” Facultad Ciencias Administrativas.* Ambato : s.n., 2011.

George W Bohlander, Scott Enell. 2007. *Adminsitración de Recursos Humanos* . s.l. : Cecange, 2007.

Gerencie. 2010. Gerencie.com. [En línea] 12 de Junio de 2010. [Citado el: 15 de Julio de 2012.] <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>.

Gomez, Arturo. 2008. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>. [En línea] Junio de 2008.

Grande, Esteban Idefonso. 2005. *Marketing de Servicios*. España : s.n., 2005.

Griffin, Ricky W., Ebert. 2008. *Negocios*. Mexico : Pearson Educación, 2008.

Guell, José Miguel Fernández. 2006. *Planificación estratégica de ciudad. Nuevos instrumentos y procesos*. s.l. : Reverté, 2006.

HEIZER, J y RENDER B. 1997. *Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas*. s.l. : Prentice Hall Madrid., 1997.

Herbert J. Chruden y Arthur W.Sherman, Jr. 2000. *Importancia de los Recursos Humanos*. 2000.

Infomipyme. 2012. Caja de Herramientas. [En línea] 2012. [Citado el: 1 de Julio de 2012.] <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>.

Johanna. 2012. *Objetivos empresariales*. Colombia : s.n., 2012.

Keith, Jr Werther y Davis. 2007. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. s.l. : Editorial Mc Graw Hill, 2007.

—. **2007.** *Administración de Personal y Recursos Humanos*. s.l. : Mc Graw Hill, 2007.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. 1973. *Curso de Administración Moderna: Un Análisis de la Administración*. México : Mcgraw Hill de México S. A., 1973.

Lluga, orena. 2011. “*Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa Tierra Linda del cantón Pillaro*”. . Ambato : s.n., 2011.

López, Maria José Nebot. 2010. *La Selección de Personal: Guía Practica para Directivos y Mandos de las Empresas.* s.l. : Fundación Cofemetal, 2010.

Magalhães, Wallace César Porto. 2012. Registro de Materias Primas. 5 de Agosto de 2012.

Marcela. 2009. Telas. [En línea] 2009. [Citado el: 23 de Julio de 2012.] www.telas.com.

Martínez Cortés, F. 2010. *La salud en el trabajo.* México : Novum Corporativo S.A., 2010.

Martinez, Olivia. 2010. Scribd. *Teoria de la Producción y los Costos.* [En línea] 2010. [Citado el: 10 de 05 de 2012.] <http://es.scribd.com/doc/54790162/TEORIA-DE-LA-PRODUCCION-Y-LOS-COSTOS>.

Marx, Carlos. 2005. *El Capital.* México : Fondo de Cultura, 2005.

Mecias, Leonel Cruz. 2007. *COMPRAS.* México : Ricardo A. del Bosque Alayón, 2007.

Mecinas, Leonel Cruz. 2007. *Compras Un enfoque estrategico.* s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2007.

Medina, V. 2011. El Proceso de Producción y su incidencia en la calidad del producto de la empresa “BOMER ONE” JEANS del cantón Pelileo. . Ambato : s.n., 2011.

Menjívar Barillas, Claudia Adelina. 2007. *Selección del Personal.* s.l. : Universidad de El Salvador, 2007.

Montes, Maria Jose. 2007. *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado.* s.l. : Ideas Propias, 2007.

naturales, fibras. [En línea]

Negocios, Crece. 2011. Crece Negocios. [En línea] 2011. <http://www.crecenegocios.com/control-y-analisis-de-la-produccion/>.

Negrón, David f. Muñoz. 2009. *Administración de Operaciones*. México : Latinoamericana, 2009.

Nelson, Davalos. 1981. *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. Quito : s.n., 1981. pag 317.

—. **1981.** *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. Quito : s.n., 1981.

Nicolaci, Mirya y Stigliani, Maria Alejandra. 2005. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ. *EQUIPO FEDERAL DEL TRABAJO – Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ*. [En línea] 12 de Enero de 2005. [Citado el: 14 de Noviembre de 2012.] <http://www.eft.org.ar/>.

Ochoa, J. 2009. *Labores Comerciales*. Colombia : s.n., 2009.

Organización Internacional del Trabajo. 2007. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. España : OIT-INSHT, 2007.

Padilla, Brenda. 2010. Monografias. [En línea] 2010. [Citado el: 2 de Junio de 2012.] <http://www.andaluciaaws.com/es/articulos/psicometrico.htm>.

Parra, Manuel. 2008. *Conceptos Básicos en Salud Laboral*. Santiago de Chile : Oficina Internacional del Trabajo,, 2008.

Perinat, Mariana. 2007. Edym.com. [En línea] 2007.

Philip, Kotler. 2010. Philip Kotler entrega las claves del exito empresarial. *Hoy*. 2010.

2011. Profesor en línea. [En línea] 2011. <http://www.profesorenlinea.cl/mediosocial/Algodon.htm>.

Publicaciones Vertice. 2008. *Gestión de proyectos*. España : Vértice, 2008.

Pymes. 2002. *Procesos Productivos*. España : s.n., 2002.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Pearson, 2007.

- Ramírez, José. 2007.** *Inventarios*. Maracaibo : s.n., 2007.
- Rivero, Abraham Omonte. 2010.** *Entrevista. Características y modalidades.* . 2010.
- Roger, Goldsteiny Rungtusanatham. 2011.** *Administración de operaciones*. México : mexicana, 2011.
- Rue, Lloyd L. Byars y Leslie W. 2000.** *Gestión de Recursos Humanos*. 2000.
- Salinas, Virgilio. 2010.** *Como elaborar un presupuesto Comercial*. 2010.
- Sanchis, Joan Ramón. 2008.** *Creación y Dirección de Pymes*. s.l. : Dás de Santos, 2008.
- Schroeder, Roger G. 2004.** *Administración de operaciones*. España : McGraw Hill, 2004.
- Taguchi. 1986.** *Etapas en el control de la calidad*. 1986.
- Terry, George. 1978.** *Principios de ADMINISTRACIÓN*. México : CECSA, 1978.
- Tobar, María. 2011.** “*El manual de reclutamiento y Selección de personal y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Empresa Eléctrica de Cotopaxi S.A*”. Ambato : s.n., 2011.
- Trespalacios Gutiérrez Juan, Vázquez Casielles Rodolfo y Bello Acebrón Laurentino. 2005.** *Investigación de Mercados*. s.l. : International Thomson Editores, 2005.
- Unión General de Trabajadores UGT. 2010.** *PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: CONDICIONES DE TRABAJO*. Madrid : Editorial UGT, 2010.
- Valencia, Joaquín Rodríguez. 2007.** *Administración de Personal*. 2007.
- Vega, L. 2011.** “*Los procesos de calidad y su incidencia en las ventas de la Empresa “WorldGraphic de la Ciudad de Latacunga*”. Ambato : s.n., 2011.
- Vertice, Publicaciones. 2008.** *Selección de Personal*. s.l. : Vertice, 2008.

Victoria. 2011. Definición abc. [En línea] 2011. [Citado el: 17 de Julio de 2012.] <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>).

Villegas, Sabino Ayala. 2004. Proceso de Admisión y Empleo de los Recursos Humanos. San Matin : s.n., 2004.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida al personal de ARMANDINY

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Encuesta dirigida al personal de ARMANDINY

OBJETIVO: Determinar la estructura organizacional que incide en la productividad de la empresa ARMANDINY.

Instructivo:

- Lea con atención la pregunta antes de contestarla
- Marque con una x la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades físicas requeridos respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. CASI NUNCA
- d. NUNCA

2. ¿Cree usted que en la empresa de calzado “ARMANDINY” se consideran las capacidades mentales requeridas respecto de la actividad o trabajo que desarrolla el personal?

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. CASI NUNCA
- d. NUNCA

3. ¿Piensa usted que sería necesario establecer y definir las funciones del personal en calzado "ARMANDINY"?

- a. MUY NECESARIO
- b. NECESARIO
- c. CASI NECESARIO
- d. INNECESARIO

4. Los instrumentos de trabajo (maquinaria y herramientas) con los que se cuenta son:

- a. MUY ADECUADOS
- b. ADECUADOS
- c. INADECUADO

d. MUY INADECUADOS

5. Las condiciones de trabajo (edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso) con los que se cuenta son:

a. MUY ADECUADOS

b. ADECUADOS

c. INADECUADO

d. MUY INADECUADOS

6. ¿Considera que el personal encargado del proceso de producción conoce sus funciones?

a. SIEMPRE

b. CASI SIEMPRE

c. CASI NUNCA

d. NUNCA

7. ¿En cuanto al proceso de fabricación se siguen procesos definidos?

a. SIEMPRE

b. CASI SIEMPRE

c. CASI NUNCA

d. NUNCA

8. ¿Piensa usted que un programa continuo de capacitación en la empresa de calzado "ARMANDINY" ayudaría a mejorar la productividad de la empresa?

a. MUY DE ACUERDO

b. DE ACUERDO

c. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

d. EN DESACUERDO

9. ¿Cree usted que sería mejor que la empresa de calzado "ARMANDINY" implemente un sistema de motivación que incentive la productividad de los empleados?

a. MUY DE ACUERDO

b. DE ACUERDO

c. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

d. EN DESACUERDO

10. ¿De qué manera son utilizados los factores productivos en calzado "ARMANDINY"?

a. MUY EFICIENTE

- b. EFICIENTE
- c. POCO EFICIENTE

11. ¿Considera usted necesario optimizar los recursos de calzado "ARMANDINY"?

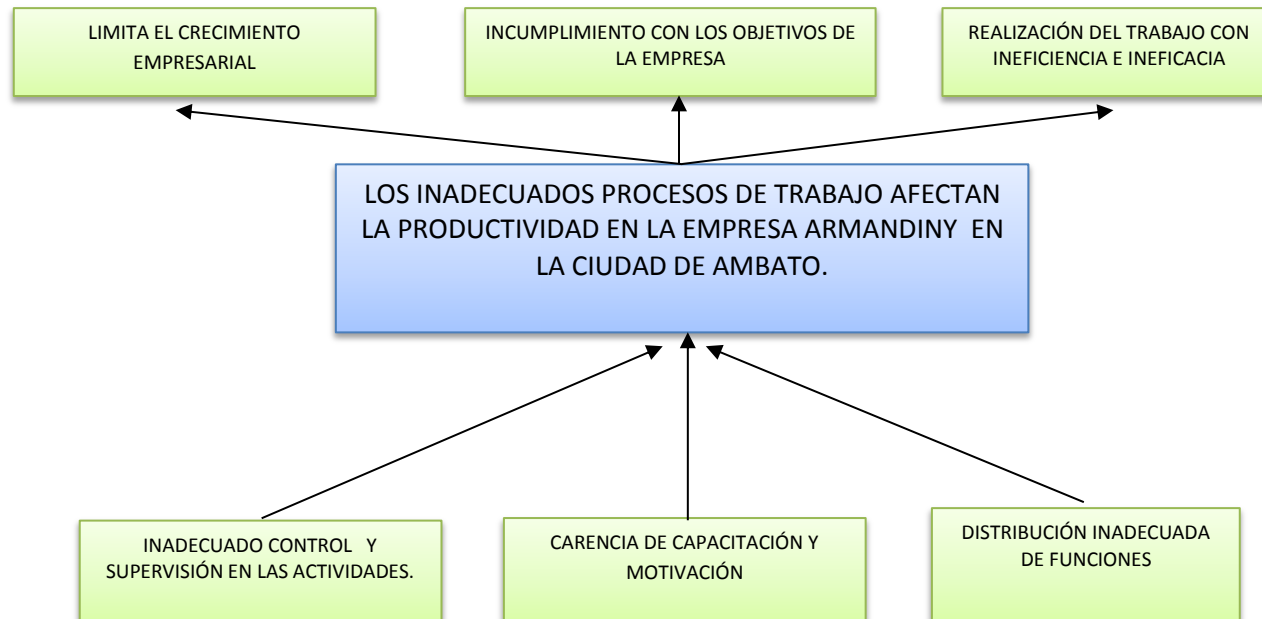
- a. MUY NECESARIO
- b. NECESARIO
- c. CASI NECESARIO
- d. INNECESARIO

12. ¿Considera usted que la medición de Productividad es importante en la empresa de calzado "ARMANDINY"?

- a. MUY IMPORTANTE
- b. IMPORTANTE
- c. CASI IMPORTANTE
- d. NO IMPORTANTE

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Árbol de Problemas



Elaborado por: Lorena Amores (2012)