



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera en Organización de Empresas**

**TEMA: “La Estructura Organizacional y su incidencia en el  
nivel de desempeño del personal en la empresa “MAJATEX”,  
de la ciudad de Ambato.”**

**AUTORA: Elizabeth Margoth Soria Garcés**

**TUTOR: Ing. Ángel López**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

**Dr. Ángel López**

**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, 22 de Julio del 2011

.....  
**Dr. Ángel López**

**TUTOR**

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, Elizabeth Margoth Soria Garcés, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título Ingeniera en Organización de Empresas son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

**Elizabeth Margoth Soria Garcés**

**CI. 1803880747**

**AUTORA**

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

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

f).....

f).....

Ambato, 22 de Julio del 2011

## **DEDICATORIA**

La tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar a este momento especial en mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además por su infinita bondad y amor.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, que me ha permitido ser una mujer de bien por su ejemplo de perseverancia y constancia, pero más que nada por su amor.

A mis hijos Camila y Benjamín, quienes son mi mayor bendición y me prestaron el tiempo que les pertenece, porque ellos son el pilar fundamental en mi vida. A mi esposo Rodrigo por su apoyo y compañía en cada etapa del camino recorrido juntos y también en aquellos momentos difíciles.

A mis queridas amigas, Elizabeth, Evelyn y Verónica, porque han compartido conmigo alegrías y tristezas, porque son importantes en mi vida.

**ELIZABETH**

## **AGRADECIMIENTO**

La presente tesis es un esfuerzo en el cual directa o indirectamente participaron varias personas, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia y dándome ánimo.

Agradezco al Dr. Ángel López por la paciencia y la dirección que le dio a este trabajo.

Al Ing. Fabián Chávez, por su importante aporte y participación en el desarrollo de ésta Tesis.

Gracias también a mis padres, a mis hijos, mi esposo, mis suegros y amigas que me apoyaron y acompañaron durante todo este proceso

**GRACIAS A TODOS.**

**ELIZABETH**

## INDÍCE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

CERTIFICA .....	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1 Tema De Investigación .....	3
1.2 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
1.2.3 Prognosis .....	6
1.2.4 Delimitación del problema.....	6
1.2.6 Preguntas directrices .....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4. Objetivos .....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes Investigativos.....	9
2.2 Fundamentación Filosófica .....	11
2.3 Fundamentación Legal .....	11
2.4 Categorías Fundamentales .....	16

2.5 Hipótesis.....	37
2.6 Variables .....	37
CAPÍTULO III.....	38
3. MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Enfoque De Investigación .....	38
3.2 Modalidad De Investigación .....	39
3.3 Tipo De Investigación .....	39
3.4 Población Y Muestra.....	40
3.5 Operacionalización De Variables.....	41
3.6 Recolección De La Información .....	43
3.7 Procesamiento Y Análisis De La Información.....	44
CAPÍTULO IV.....	45
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	45
4.1. Análisis De Resultados E Interpretación De Datos.....	46
4.2. Verificación De La Hipótesis.....	57
CAPÍTULO IV.....	62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1. Conclusiones .....	62
5.2. Recomendaciones.....	64
CAPÍTULO VI.....	66
6. PROPUESTA.....	66
6.1 Tema.....	66
6.1.1 Datos Informativos.....	66
6.2 Antecedentes De La Propuesta.....	67
6.3 Justificación.....	68
6.4 Objetivos .....	69



6.5 Análisis De Factibilidad.....	69
6.6. Fundamentación Teórica.....	70
6.7.5 Estructura Del Manual De Procesos .....	77
6.7.6 Manual De Procesos Del Área De Producción .....	79
6.7.7 Actividades Extra Laborales .....	107
6.8 Administración.....	108
6.9 Previsión De La Evaluación.....	111
BIBLIOGRAFÍA .....	114
LINCOGRAFIA.....	115
ANEXOS .....	116

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro. No. 1 Población .....	40
Cuadro No. 2 Variable Independiente: Estructura Organizacional.....	41
Cuadro No. 3 Variable Independiente: Nivel de desempeño .....	42
Cuadro No. 4 Recolección de la Información.....	43
Cuadro No.5 Tiempo de Experiencia.....	46
Cuadro No.6 Habilidades y Competencias del jefe .....	47
Cuadro No.7 Funciones del Personal .....	49
Cuadro No.8 Manual de Procesos.....	50
Cuadro No.9 Detallar las tareas .....	51
Cuadro No.10 Reglas y Procedimientos .....	52
Cuadro. No.11 Compensaciones .....	53
Cuadro No.12 Clima Laboral.....	54
Cuadro No.13 Grado de Satisfacción.....	55
Cuadro No. 14 Coordinación y Control .....	56
Cuadro No 15 Frecuencias Observadas .....	59
Cuadro No 16 Frecuencias Esperadas.....	60
Cuadro No. 17 Zona de aceptación y rechazo.....	60
Cuadro No.18 Capacitaciones Motivaciones y/o Entrenamientos.....	107
Cuadro No.19 Recursos Económicos.....	110
Cuadro No. 20 Presupuesto del Manual.....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Categorización .....	17
Gráfico No. 2 Categorización .....	18
Gráfico No.3 Tiempo de Experiencia .....	46
Gráfico No. 4 Habilidades y Competencias del jefe .....	48
Gráfico No. 5 Funciones del Personal .....	49
Gráfico No. 6 Manual de Procesos .....	50
Gráfico No. 7 Detallar las tareas .....	51
Gráfico No. 8 Reglas y Procedimientos.....	52
Gráfico No. 9 Compensaciones.....	53
Gráfico No. 10 Clima Laboral .....	54
Gráfico No. 11 Grado de Satisfacción .....	56
Gráfico No. 12 Coordinación y Control.....	57
Gráfico No. 13 Representación grafica del Chi Cuadrado.....	61
Grafico No.14 Flujograma Compra e Ingreso de la Materia Prima a Bodega.....	84
Grafico No.15 Flujograma Tendido, Trazado y corte de la Materia Prima. ....	89
Grafico No. 16 Flujograma Confección de la ropa interior paso a paso.....	92
Grafico No. 17 Flujograma Control de calidad, empaque y embodegado.....	97
Grafico No. 18 Flujograma Distribución de la mercadería a los clientes .....	102
Grafico No. 19. DIAGRAMA DE FLUJO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA MAJATEX.....	103
Grafico No. 20 Administración.....	108

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación trata acerca de la Estructura Organizacional y su incidencia en el nivel de desempeño del personal de la empresa “MAJATEX” de la ciudad de Ambato, se encuentra desactualizado y por ello existen algunos problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones de los productos terminados, la causa es por el desconocimiento de los procedimientos, entonces es importante aplicar un manual de procesos para el área de producción para que los resultados de los beneficios y el cumplimiento de metas sean efectivos y eficaces.

Además se puede mencionar que después de un estudio minucioso de las funciones se detectaron un incumpliendo en algunos de estos, y principalmente en el manejo de la materia prima que constituyen un valioso instrumento para la producción, además se necesita que la gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente es necesario revisar y actualizar las funciones y procedimientos en el área de producción el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.

Para la redacción del Manual se requiere contar con la información necesaria que permita garantizar que su contenido será de fácil comprensión y servirá de guía para conocer con detalle la estructura organizacional en el área de producción, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, explicando la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación que se presenta en éste documento, analiza la Estructura Orgánico Funcional y su incidencia en el nivel de desempeño del personal en el área de producción de la empresa “MAJATEX”, de la ciudad de Ambato.

El Trabajo se divide en tres partes, las cuales son: sección preliminar, cuerpo de la tesis y sección de referencias, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Administrativas.

La sección preliminar muestra una breve descripción del trabajo realizado.

El cuerpo de la tesis, se subdivide en seis capítulos, los que se describen a continuación:

El primer Capítulo se denomina: EL PROBLEMA, contiene el análisis que hace relación al origen de la problemática a nivel macro, meso y micro respectivamente los cuales están relacionados con el mundo en el cual habitamos, análisis crítico, pronosis, formulación del problema, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos tanto general y específicos.

El Capítulo II se denomina: MARCO TEÓRICO se fundamenta en una visión: Filosófica, aquí se analizó el tema, desglosado con el desarrollo de temas y subtemas.

El Capítulo III se titula: METODOLOGÍA que se planteó en la investigación el enfoque crítico propositivo, de carácter cuantitativo y cualitativo. La modalidad de la investigación más acertada fue la bibliográfica, documental, de campo, que permitió estructurar predicciones llegando a modelos de comportamiento mayoritario de la población y muestra y concluye con las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el plan y recolección de datos con su respectiva interpretación.

El Capítulo IV se denomina: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, incluye la organización de Resultados en forma estadística con sus porcentajes.

El Capítulo V se titula: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación.

El Capítulo VI se denomina: PROPUESTA, contiene: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

El trabajo de investigación finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema De Investigación**

La Estructura Organizacional y su incidencia en el nivel de desempeño del personal de la empresa “MAJATEX”, de la ciudad de Ambato.

#### **1.2 Planteamiento Del Problema**

La inadecuada Estructura Organizacional genera un bajo nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX.

### **1.2.1 Contextualización**

En el Ecuador las empresas textiles han obtenido un gran crecimiento económico por brindar un producto que satisface las necesidades del pueblo ecuatoriano, acoplándose a la economía que rige en el país, además de ser una gran fuente de trabajo. Las empresas han tenido un mayor crecimiento con un adecuado funcionamiento de la administración de recursos humanos, pero sin embargo hay que tomar en cuenta que ésta no se ha aplicado en su totalidad, ya que muy pocas empresas tienen una estructura organizacional.

La estructura organizacional ha dejado de ser un elemento contiguo en las organizaciones para convertirse en un elemento de mucha importancia estratégica. Es una posición que encamina a las organizaciones hacia el éxito. Está determinada por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto incluye el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la estructura organizacional.

La importancia de la estructura organizacional como factor determinante de la eficacia del desempeño del personal, permitirá la reflexión de la gerencia de la empresa, a fin de lograr un buen funcionamiento de la estructura organizacional y en la que puedan interactuar los grupos de trabajo que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

En Ambato pocas empresas han puesto en marcha la aplicación de una adecuada estructura organizacional para mejorar el desempeño del recurso humano, siendo esto un problema que cada vez afecta más a las empresas, ya que por el hecho de no tener colaboradores comprometidos con la empresa, será muy dificultoso alcanzar los objetivos y resultados esperados.

Para que la empresa tenga empleados comprometidos con esta, la propietaria de Majatex debe reclutar y seleccionar personal que tenga los conocimientos básicos y



necesarios, además de poseer destrezas y habilidades para que puedan desarrollarse en cada una de las diferentes actividades de la misma. La propietaria fundó Majatex por la necesidad imperiosa de ya no ser una empleada más y de recibir un sueldo, sino de ser dueña de su propia empresa y generar fuentes de trabajo, Majatex es una empresa productora y comercializadora de ropa interior.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La inadecuada estructura organizacional en la empresa origina que los empleados, no estén comprometidos con su labor y por ende el producto final no cumpla con los requerimientos necesarios. La satisfactoria o distribución de trabajo y del personal también ayudará a mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que si no se les sitúa de una manera adecuada es difícil que se identifiquen con sus tareas, al no aplicar este método se da cuenta que sus trabajadores realizan un trabajo deficiente que perjudica a toda la empresa, además el involucramiento del personal con la empresa es mínimo cada quien busca su propio interés y el compañerismo es escaso.

#### **Causas**

- Inadecuada estructura organizacional en la empresa Majatex
- La necesidad de identificar sus funciones.
- Trabajo deficiente en el área de producción

#### **Efectos**

- Origina que los empleados no estén comprometidos con su labor
- Trabajadores esporádicos e insatisfechos
- Desinterés en el trabajo y desorganización.

### **1.2.3 Prognosis**

Al no dar solución al problema planteado se creará conflictos dentro de la empresa, tanto entre empleador y trabajadores, ya que ocasionará una inestabilidad laboral especialmente en el nivel operativo que a la vez afectará a toda la organización y la empresa no podrá realizar sus operaciones en forma continua y peor lograr un apoyo y compromiso total por parte de los trabajadores, para que ésta pueda desarrollar sus actividades y lograr los objetivos propuestos, además afectará a la planificación y organización de la empresa, por esa razón es de importancia tener claramente la estructura organizacional en orientación al personal.

### **1.2.4 Delimitación del problema**

#### **1.2.4.1. Límite de Contenido**

**Campo:** Administrativo.  
**Área:** Estructura Organizacional  
**Aspecto:** Desempeño Laboral

#### **1.2.4.2. Delimitación espacial**

El presente trabajo investigativo se llevó a cabo en las instalaciones del área de producción de la Empresa, “MAJATEX”, de la ciudad de Ambato.

#### **1.2.4.3. Delimitación temporal**

La presente investigación se realizó en los meses de Enero a Junio del 2010.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la inadecuada estructura organizacional en el nivel de desempeño del personal en el área de producción de la empresa MAJATEX?

### **1.2.6 Preguntas directrices**

- ¿Qué incidencia tiene la inadecuada estructura organizacional en los trabajadores de la empresa Majatex al desarrollar sus actividades?
- ¿Cómo afecta el bajo desempeño del personal en el crecimiento de la empresa?
- ¿Cómo repercute la incorrecta supervisión en el desempeño de las tareas que realizan los trabajadores en la empresa Majatex?

### **1.3 Justificación**

La presente justificación surgió por las siguientes razones:

Ante la inadecuada distribución de puestos de trabajo en el personal, la empresa no explota al máximo las habilidades y destrezas que posee el talento humano para cumplir con los objetivos en el menor tiempo posible. Con la presente investigación se pretende proponer dar soluciones al problema planteado, es decir aplicar una estructura organizacional y de esta manera mejorar el desempeño laboral, que a la vez le permita a la empresa MAJATEX mejorar las relaciones obrero patronales aumentando su eficiencia y su productividad.

La importancia e incidencia en el área productiva y económica justifica la presente investigación ya que el sector productivo es el motor de la economía nacional y busca el beneficio de la empresa Majatex con la obtención de fidelidad de tener una estructura

organizacional en el área de producción y a así tener un incremento en su producción de calidad, es necesario realizar un manual de procedimientos para apreciar los beneficios y usos del mismo que pretenden garantizar un adecuado manejo de la producción, así se aplica en el espacio laboral, se puede lograr que los trabajadores estén motivados y se esfuercen por tener una mejor realización en su trabajo

Se considera que el tiempo asignado es suficiente al igual que la disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos, por lo que se podrá finalizar la investigación con éxito.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Determinar cómo incide la estructura organizacional de la empresa Majatex, en el desempeño laboral del personal del área de producción en la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer cómo se encuentran asignadas las funciones de los trabajadores en su lugar de trabajo.
- Diagnosticar las actividades laborales y el tiempo de cumplimiento del personal que labora en Majatex.
- Plantear un manual de Procedimientos para dar una estructura organizacional que mejore el desempeño labora en el área de producción de la empresa Majatex.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Para la presente investigación se da a conocer los siguientes antecedentes investigativos

MARÍN, P. (2004). Proponer su sistema de Administración de Recursos Humanos que permita incrementar el rendimiento laboral de los trabajadores, ya que la empresa no realiza una evaluación de puestos, pero la conformidad del personal le permite establecer que existe una correcta valoración, mientras tanto que al ingresar a laborar en Carrocerías IBIMCO no se realiza un correcto reclutamiento y selección de persona, además el personal de la empresa está de acuerdo que se implemente un sistema de Recursos Humanos que permita mejorar la calidad del trabajo. Gran parte de los

trabajadores de la empresa manifiestan que la capacitación es de vital importancia para el desempeño de sus actividades y logro de las metas propuestas.

HURTADO, J. (2003). El diseño de la Estructura Orgánica Funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa Calzado Torino.

En la empresa de Calzado Torino, vemos que al no existir una estructura orgánica funcional se demuestra malestar en las funciones administrativas del personal, ya que no existen métodos para desarrollar de una manera excelente el desempeño laboral en la empresa y el cumplimiento total de las actividades otorgadas.

Uno de los problemas de la organización es la concentración de responsabilidad en una sola persona, lo que se desglosa de la investigación efectuada en la empresa, al no existir una eficiente administración debido al estilo de dirección incorrecta no se puede establecer parámetros hacia el futuro.

SOSA, P. (2007). Establecer la aplicación de una administración de recursos humanos en la empresa INPLASTIC para mejorar el rendimiento de sus trabajadores. Ya que con la aplicación de una administración de recursos humanos el desarrollo de la entidad en un porcentaje considerable es satisfactoria, siendo así que los trabajadores de la empresa, presentan una increíble aptitud para el desarrollo que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos, sin embargo no cuenta con procedimientos modernos de administración que contribuyan a la consecución de sus objetivos en un cien por ciento.

PAREDES, S. (2002). Diseñando un sistema de capacitación para el desarrollo del personal en el Hospital Provincial Docente Ambato, se pudo constatar luego de la investigación, que la Institución no cuenta con un sistema de Capacitación, por cuanto no sigue un proceso adecuado, por consiguiente se podría manifestar que no dispone de un instrumento técnico que permita la actualización de conocimientos para el personal del mismo. El personal manifiesta que no se da la debida atención por parte del Departamento de Recursos Humanos del Hospital al Sistema de Capacitación siguiendo

el proceso correspondiente, que permita al personal una opción de desarrollo personal y profesional, mejoramiento e intercambio de experiencias.

PAZMIÑO, L. (2007). La falta de un programa de capacitación dirigido al Recurso Humano de la empresa Proalpi ha provocado, algunas falencias en el funcionamiento de la organización sobre todo a ciertos departamentos que están en constante y extrema actividad como el departamento de producción de lácteos, por eso es de tal importancia la capacitación de sus empleados tanto para el desarrollo organizacional como para el mejor desempeño laboral, por tal motivo la empresa ha puesto en marcha el diseño y aplicación de un programa de capacitación dirigido al personal de la empresa Proalpi.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Para la realización del presente trabajo de investigación se aplicó el paradigma crítico propositivo porque esto permitió estar al tanto del problema siendo sus razones las siguientes.

A través de las teorías seleccionadas se pudo definir de forma clara las variables de la investigación, permitiendo de esta manera desarrollar el problema planteado tanto teórica como prácticamente. La investigadora realizó el trabajo con esmero, dedicación, responsabilidad, paciencia, honestidad y respeto a fin de cumplir eficientemente la presente investigación.

El gran reto fue la cimentación de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos de trabajo, la cultura y el nivel de progreso de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

## **2.3 Fundamentación Legal**

La presente investigación tuvo como base legal las siguientes leyes y reglamentos:

### **El Código de Trabajo**

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.

Son obligaciones del empleador:

Otorgarle, después de concluido el aprendizaje, un certificado en que conste su duración, los conocimientos y la práctica adquiridos por el aprendiz, y la calificación de la conducta por éste observada.

Podrán celebrarse contratos de aprendizaje, en la industria o pequeña industria, para la enseñanza de un oficio o de cualquier modalidad de trabajo manual, técnico, o que requiera de cierta especialización, con sujeción a las normas de este capítulo, en lo que fueren aplicables.

## **El Código de la Producción**

### **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES**

Permitirá asegurar el equilibrio territorial en el Ecuador, con la creación del salario digno, los incentivos para la inversión y el fomento de la producción.

### **DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

#### **Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES)**

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados



para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

#### De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;

Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo.

- Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;
- Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;

- Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES, y las demás que establezca la Ley.

### **Ley de Fomento Artesanal**

Que dadas las condiciones del país, es necesario que los artesanos cuenten con una Ley propia, a fin de desarrollar y fomentar la artesanía de producción, de servicios y artística;

Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto de trescientos sesenta salarios mínimos vitales generales.

### **REFORMA**

Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera:

Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público;

Artesano Autónomo, aquel que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo, y asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas.

Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.

Presentar las declaraciones que correspondan Impuesto al Valor Agregado: Para establecer a qué tipo de declaraciones se encuentra sujeto un artesano debemos primeramente aclarar que (Servicios gravados con tarifa 0) en el numeral 19 nos indica que tendrán tarifa 0% aquellos servicios “prestados personalmente por los artesanos”, teniendo en cuenta adicionalmente para esto lo que Reglamento de Aplicación es decir: “Los artesanos calificados por la Junta de Defensa del Artesano o por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, no están obligados al cobro del impuesto al valor agregado, exclusivamente en la prestación personal de servicios, entendiéndose por ésta la ejecución de una actividad o conjunto de actividades llevadas a cabo directamente por el artesano, sin la intervención de operarios, empleados o socios.

Para beneficiarse de la exoneración el artesano deberá inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes y cumplir con las obligaciones establecidas por la Ley y este Reglamento.”

Por lo tanto un artesano que:

- Solamente preste servicios artesanales tendrá tarifa 0% por lo tanto, realizará declaraciones semestrales
- Realice la venta y prestación de servicios con tarifa 12% y 0% respectivamente, realizará declaraciones mensuales.

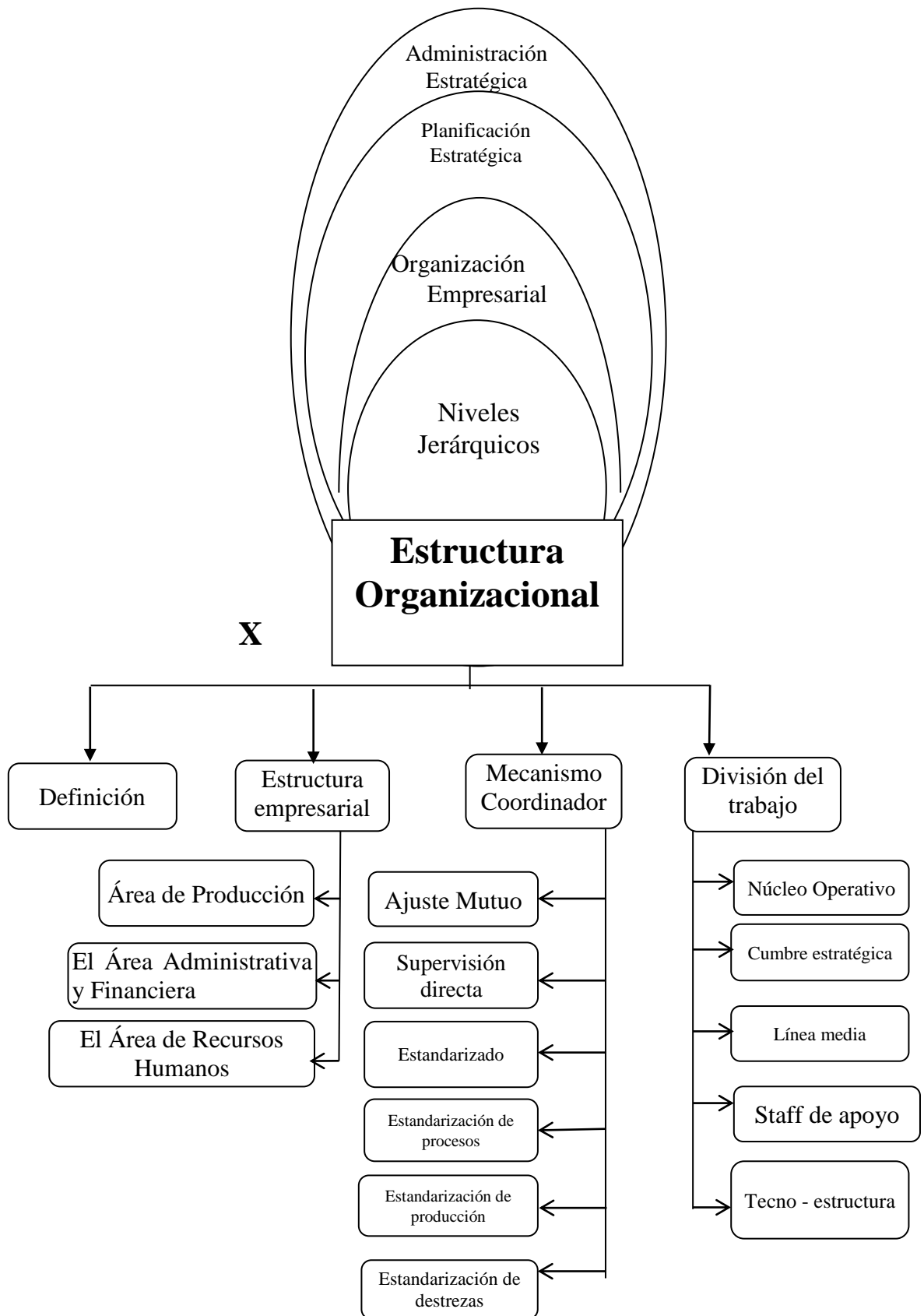
## **2.4 Categorías Fundamentales**

¿Cómo incide la inadecuada estructura organizacional en el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX?

**X** = Estructura Organizacional

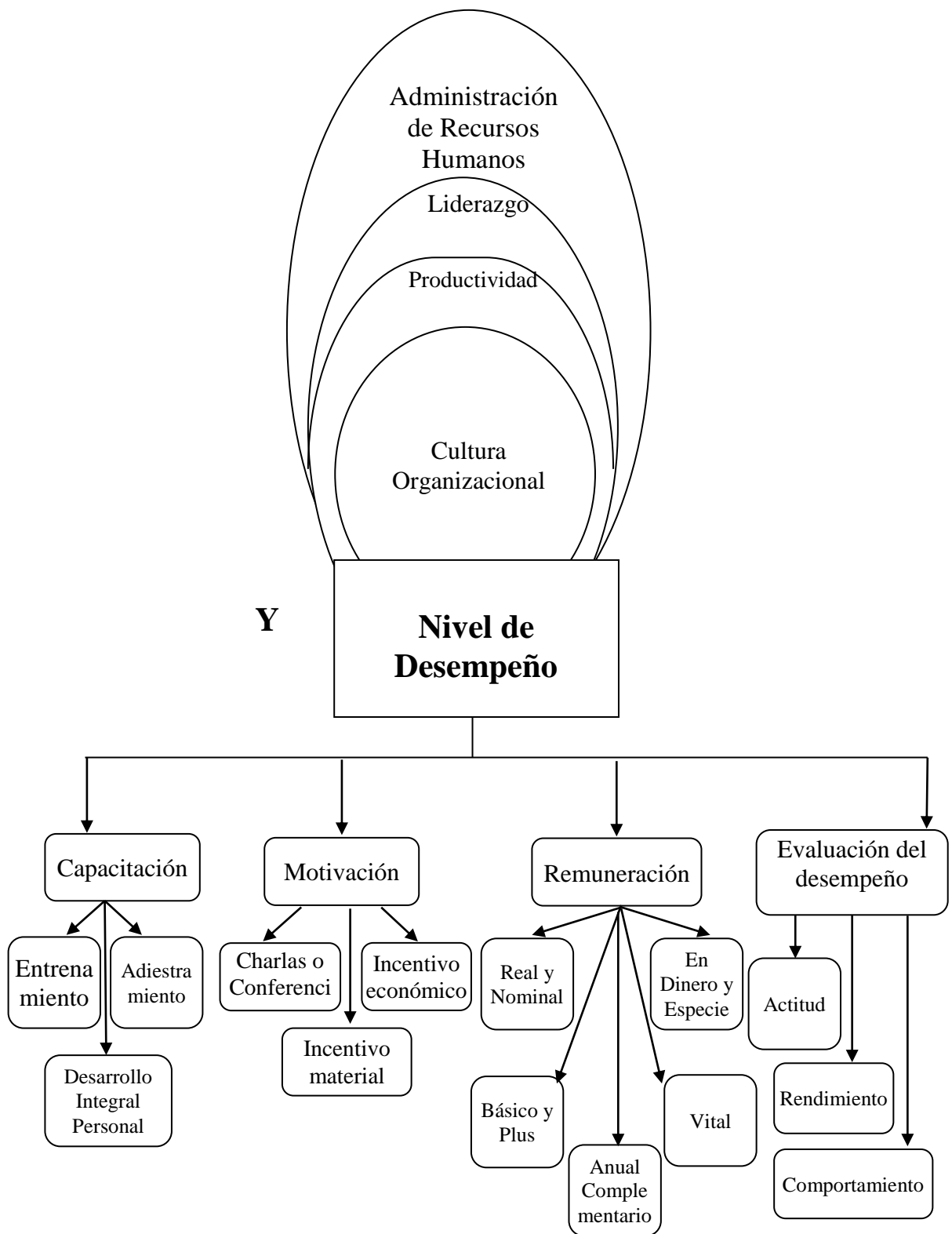
**Y** = Nivel de Desempeño

Categorización.



**Gráfico No. 1 Categorización**

Elaborado por: Elizabeth Soria



**Gráfico No. 2** Categorización

Elaborado por: **Elizabeth Soria**

## **Fundamentación Teórica de la Variable Independiente**

### **Administración Estratégica**

GUERRERO, Felipe de Jesús, en su obra “Administración Estratégica”, la define como “El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Entonces se puede definir que la administración estratégica es todo un proceso que inicia con la elaboración de la definición exacta del negocio para luego establecer de manera clara y concreta como se visualiza la empresa a un determinado tiempo. Ahora bien, esta visualización no se trata de una simple declaración de sueños y buenos propósitos, sino del verdadero objetivo que se alcanzara con una serie de acciones bien definidas por medio de estrategias.”

Stoner J. la define así: “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcioneAdministracionEstrategica>

Se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Comunicación integral en las organizaciones, ética y responsabilidad social Antes que nada, vale la pena remitirse a la definición de comunicación integral en las organizaciones. Por comunicación integral en las organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables.

## **Planificación Estratégica**

SHAPIRO, Janet, en su obra “Herramientas de la planificación”, dice: Esta herramienta proporciona un modelo para llevar a una organización a través del proceso de planificación estratégica. Cubre la planificación necesaria para realizar una planificación estratégica, incluyendo los antecedentes necesarios para dirigir el proceso y así definir el marco estratégico del proyecto u organización, que es el que le da a las actividades coherencia y dirección.

La planificación estratégica es la organización global que permite la buena administración de un proceso. Además, sale de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

## **Organización Estratégica**

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo. La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. Existen seis elementos que se consideran claves en la estructura organizativa de una empresa:

1. Burocracia
2. Especialización del trabajo
3. Departamentalización



4. Cadena de mando

5. Centralización

[http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_empresas)

Organización empresarial entonces es la organización empresarial correspondiente al proceso de organización de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados.

Son muchos los modelos o estilos de organización que podemos encontrar y uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado.

### **Niveles Jerárquicos**

HALL, Joel, en su obra “Diccionario Administrativo” dice: “El conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen”.

Un nivel jerárquico comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

### **Estructura Organizacional**

BAÑÓN, Rafael y CARRILLO Ernesto en su obra “La nueva Administración”, dice: Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer

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

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

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se puedan agrupar generalmente en áreas funcionales como son:

- El Área de Producción
- El Área Administrativa y Financiera
- El Área de Recursos Humanos

## **Estructura Empresarial**

### **El área de producción**

También llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

<http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término operaciones antes que el de producción, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

### **El Área Administrativa y Financiera**

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.<http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

## **El Área de Recursos Humanos**

BOHLANDER, George, (2001). En su obra “Administración de recursos humanos” dice; “En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización”.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

## **Mecanismos coordinadores**

Existen seis mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

1. **Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario)
2. **Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. **Estandarizado:** La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.
4. **Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades)
5. **Estandarización de producción o de resultados:** Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
6. **Estandarización de destrezas o conocimientos:** Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

## **División del trabajo**

Permite observar a la organización dividida en “sectores”

**1. Núcleo Operativo:** Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:

- Asegurar los insumos para la producción.
- Transformar los insumos en productos terminados
- Distribuir los productos
- Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

**2. Cumbre estratégica:** Está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es los mecanismos coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:

- Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
- Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
- Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.
- Diseñar la estrategia global
- Administrar las relaciones con el contexto.

**3. Línea media:** Es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de

autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la corriente de trabajo misma.

**4. Tecno-estructura:** Incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:

- Los que estandarizan destrezas son analistas de personal
- Los que estandarizan procesos son analistas de estudios de trabajo
- Los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.

**5. Staff de apoyo:** Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales

## **Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente**

### **Administración de Recursos Humanos**

Es una rama de la Administración, que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, en beneficio de ellas y de la propia organización. Se define el personal de la organización, diseña puestos y equipos, desarrolla las habilidades de los trabajadores, identifica métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensa los éxitos de los empleados. Tomado de (SNELL, S (2003, p. 3).

La administración de recursos humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

### **Liderazgo**

La capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los

objetivos generales de la empresa. Según *John C. Maxwell* establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. Tomado de <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>(Isaac Guzmán Valdivia,[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacion/20:40/20/01/2011](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/20:40/20/01/2011))

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

### **Productividad**

ROGER G. Schroeder, y MCGRAW, Hill (2000), en su obra “Administración de operaciones”, dice “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”.

Productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. 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. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.



## **Cultura Organizacional**

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento, esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes, Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa, por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Tomado de (<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html> 20:55/20/01/2011)

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.

## **Nivel de Desempeño**

Con el nivel de desempeño se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación, los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas

correctivas. Tomado de ([http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-obtencion\\_de\\_mejores\\_niveles\\_de\\_desempeno/15225-40-21:10/20/01/2011](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-obtencion_de_mejores_niveles_de_desempeno/15225-40-21:10/20/01/2011)).

Durante años, los psicólogos recurrían a una capacidad cognitiva, capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia: creatividad, liderazgo, integridad, asistencia y cooperación.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", una evaluación de las dimensiones fundamentales en la estructura de la personalidad: si la persona es extrovertida; si es amigable; si es concienzuda; si tiene estabilidad emocional y si tiene apertura ante nuevas experiencias.

Una división de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito. Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas posiciones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja. Algunas investigaciones indican que si bien el ser concienzudo predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad. Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

## **Capacitación**

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Tomado de (<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html> 21:15/20/01/2011).

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

## **Entrenamiento**

Es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

(<http://html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html> 07-02-2011/12:10am)

Implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. El entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las

personas aprende conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término “Educativo”, ya que a lo largo de la vida hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

### **Adiestramiento**

Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos, el desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal, el adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/adiestramientoequipo.htm>(07-02-2011-12:25am)).

### **Desarrollo Integral Personal**

Es a tomar igual importancia a las diferentes áreas que conforman la vida de un ser humano. Estas son: Salud Física, Profesión-Intelecto, Bienes Materiales, Relaciones Interpersonales (Amigos-Familia), Espiritualidad y Responsabilidad Social, casi todos nosotros tenemos la tendencia hacia enfocarnos a dos o tres áreas de las que acabo de mencionar, dejando a un lado las demás como si no tuvieran importancia.

(<http://www.sitiosweb.com.mx/sp/desint.html>- 07-02-2011/12:40AM)

### **Motivación**

Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o

conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad. Tomado de (<http://definicion.de/motivacion/> 21:20/ 20/01/2011).

Conferencias.- Es una exposición que se realiza por una o más personas, sobre un tema cualquiera, generalmente de interés general, ante un público, al que se le permite intervenir mediante preguntas. Si no se permite formular preguntas se trata de un monólogo llamado conferencia fija, o más acertadamente, discurso.

El avance tecnológico permitió incorporar dentro de las conferencias algunas atractivas modalidades como la tele conferencia, o conversación a distancia, entre dos o más personas por medio de teléfonos o computadoras. La video conferencia, incorpora además, imágenes, a través de videos o dibujos. Las conferencias pueden tratar de los temas más variados, y se sugiere que el que expone sea un experto en la materia.

Hay conferencias para lanzar un nuevo producto al mercado, exponiendo sus beneficios, sobre algún avance científico, o sobre alguna enfermedad, sobre problemas de seguridad o en pro de la paz. Por supuesto, los temas podrían seguir enumerándose hasta el infinito.

El orador debe tener la suficiente empatía para captar la atención de sus interlocutores, y responder las preguntas con la mejor predisposición posible, para que no resulte tediosa. Pueden desarrollarse a nivel particular, barrial, escolar, universitario, local, provincial, nacional o internacional, dependiendo del interés del tema que se aborde.

### **Incentivos**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede

ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

### **Remuneración**

La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo. La remuneración identificada con la denominación de sueldo o salario, es una contraprestación a la cual tiene derecho el trabajador por el solo hecho de haber puesto su capacidad de trabajo a disposición del empleador, aun cuando efectivamente no se haya prestado el trabajo. En definitiva, la causa que genera el derecho del trabajador a percibir la remuneración devengada se basa en la disponibilidad de la fuerza de trabajo que él puso a disposición del empleador. La remuneración puede tener lugar por tiempo (en este caso, se remunera por horas, días o meses) o por el resultado (en este caso, la remuneración se percibe por unidad de obra a comisión, premios, etc.). Tomado de (<http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/remunera.htm> 21:30/20/01/2011).

### **Salario real y salario nominal**

El primero es la cantidad de dinero que percibe el trabajador; el segundo -relacionado con el costo de vida- es la capacidad de compra de ese dinero.

### **Salario en dinero y en especie**

En general, las legislaciones establecen que el empleador no puede imputar los pagos en especie a más del 20% del total de remuneraciones.

### **Salario básico y plus**

El primero es lo fijado en los convenios; el segundo es un complemento por antigüedad, presentismo, producción, título, etc.

### **Mínimo vital y móvil**

(SMVM): consiste en la mínima retribución que debe cobrar el trabajador por una jornada legal de trabajo para tener asegurada la subsistencia. Opera como un piso por debajo del cual nadie podría recibir ninguna remuneración. Todo convenio por debajo del SMVM es nulo y corresponde que se pague dicho mínimo. No puede ser modificado por las partes, el cual es inembargable, salvo por deudas alimentarias.

### **Sueldo anual complementario (SAC)**

Consiste en la doceava parte del salario mensual. Se abona el 30 de junio y 31 de diciembre.

(<http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/remunera.htm>(02-07-2011/12:50am))

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos, la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Tomado de

([http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempe nopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempe nopersonal/) 21:45/20/01/2011).

## **Actitud**

Una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente. El término "actitud" ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado". Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos biosociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

Las actitudes se componen de 3 elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual) (<http://www.scribd.com/doc/7869056/Concepto-de-Actitud-08-02-2011/01:30am>).

## **Rendimiento**

El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con poco el justo trabajo. Después de analizar las empresas líderes en rendimiento, ha surgido un perfil con los rasgos comunes y los atributos de excelencia que van más allá de las circunstancias coyunturales y que permiten establecer una unión entre organizaciones que, por lo demás, son diversas. (<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral.htm-08-02-2011/01:10am>).



## **Comportamiento**

El comportamiento se refiere a acciones de las personas, un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten. Dentro del comportamiento, es la conducta observable de los animales. El comportamiento de las especies es estudiado por la etología que forma parte tanto de la biología como de la psicología experimental. En psicología el término sólo se aplica respecto de animales con un sistema cognitivo suficientemente complejo. (<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090410075227AAubSTo-08-02-2011/01:15am>).

### **2.5 Hipótesis**

La aplicación de una estructura organizacional, mejorara el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX.

### **2.6 Variables**

X = Estructura Organizacional - Cuantitativo Discreto

Y = Desempeño Laboral - Cuantitativo Discreto

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque De Investigación**

De conformidad con el paradigma crítico–propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, se utilizó el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se puso en claro las características de cómo se realizó la investigación, también se analizó las cualidades de las trabajadoras, el ambiente en el que se desenvuelven y el nivel de satisfacción de sus necesidades.

Además analizó y estudió el problema en el lugar en donde se da el mismo; con el fin de saber en qué momento se producen errores así también dar una solución que

contribuya al cambio de actitudes y aptitudes en todos los integrantes de la organización.

### **3.2 Modalidad De Investigación**

El presente trabajo se realizó con la modalidad bibliográfica o documental, ya que se utilizó todas las fuentes para recolectar información tanto de la Variable independiente como dependiente, que ayudaron a explicar y defender el problema de investigación.

Este tipo de información recolectó libros, información de páginas de Internet, tesis de grado; relacionados al sistema orgánico funcional.

La investigación de campo, permitió estudiar detalladamente cada una de variables del problema en el lugar en donde acontecen los hechos y a la vez analizar la información obtenida directamente de los participantes en el mismo, a través de la observación, las encuestas, y visitas a la empresa MAJATEX.

### **3.3 Tipo De Investigación**

En el presente trabajo de investigación se utilizó en la investigación de tipo correlacional, ya que se pudo analizar y medir el efecto de la Variable Independiente: Estructura Organizacional con la Variable Dependiente: Nivel de Desempeño.

Además, con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como la encuesta y observación directa se recolectó información necesaria para ser analizada, además permitió medir e interrelacionar las múltiples variables simultáneamente en situaciones de observación naturales,

La investigación exploratoria fue apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones, con esta investigación se obtuvo un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo, el diseño de la investigación se caracteriza

por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente, se emplean enfoques amplios y variables.

Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas e historias de casos, esta investigación será adecuada en situaciones de reconocimiento y definición del problema, además puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción, el objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la mejor alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar.

Investigación descriptiva, con este tipo de estudio se buscó únicamente describir situaciones o acontecimientos, con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas, aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.

### **3.4 Población Y Muestra**

Para la presente investigación la población de la empresa MAJATEX está conformada por todo su recurso humano siendo un total de 20 empleados. La técnica aplicada para la selección de la muestra fue la no probabilística, ya que se realizó en forma intencional.

#### **Cuadro. No. 1 Población**

<b>ESTRATO</b>	<b>INFORMANTES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EMPRESA MAJATEX</b>	Personal Administrativo	<b>3</b>
	Personal Operativo	<b>17</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** Elizabeth Soria



**Hipótesis:** La aplicación de una estructura organizacional, mejorará el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX.

**Cuadro No. 3 Variable Independiente: Nivel de desempeño**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Es la forma como el trabajador desarrolla sus tareas basándose en compensaciones, estímulos que recibe y de acuerdo al clima laboral en donde se encuentra.	Compensaciones	# trabajadores satisfechos # trabajadores insatisfechos	¿Las compensaciones que usted recibe están de acuerdo a sus expectativas?	Encuesta a los trabajadores y personal administrativo
	Clima laboral	Si No	¿Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades?	Encuesta a los trabajadores y personal administrativo

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

### 3.6 Recolección De La Información

Para recolectar información sobre el problema en investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**Cuadro No. 4** Recolección de la Información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Análisis de documentos	1.1 Libros de Recursos Humanos 1.2 Tesis de Grado sobre Personal y Desempeño Laboral. 1.2.1 La inadecuada Administración de Recursos Humanos disminuye el rendimiento del personal de la empresa “PROALPI” de la ciudad de Ambato 1.3 Páginas Webs: (Werther, Willian B. Jr., 2000 <a href="http://www.monografias.com/trabajos24/planeacion-recursos/planeacion-recursos.shtml">http://www.monografias.com/trabajos24/planeacion-recursos/planeacion-recursos.shtml</a> . <a href="http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html">http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html</a> . ( <a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal</a> .
2. Observación	2.1 Ficha de observación
3. Encuesta	3.1 Cuestionario

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

### **3.7 Procesamiento Y Análisis De La Información**

Una vez concluida la Operacionalización de las variables, se procedió a realizar la encuesta que se aplicó a los empleados de la empresa “MAJATEX”, éstas encuestas se las desarrolló con ayuda de las personas a las cuales está dirigida, posteriormente será revisada con el propósito de detectar errores para facilitar la tabulación.

A continuación, se codificó y tabuló la información obtenida a fin de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos.

La presentación de los resultados, se lo realizó en forma escrita y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para realizar la recolección de información se ha utilizado la encuesta, la misma que se ha aplicado a los 20 trabajadores de la empresa.

El programa SPSS 15.0 fue utilizado para la tabulación de los resultados, los que se detalla a continuación.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa MAJATEX, presentan los siguientes datos:

#### 4.1. Análisis De Resultados E Interpretación De Datos

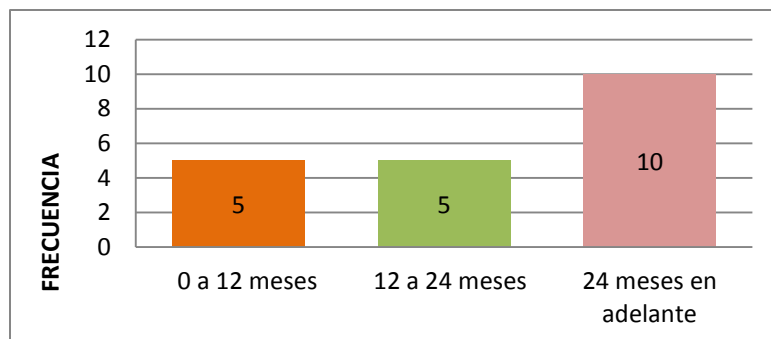
1. ¿Cuál es el tiempo de experiencia que Ud. tiene dentro del área en que se desempeña?

**Cuadro No.5 Tiempo de Experiencia**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos adelante	0 a 12 meses	5	25%	50%
	12 a 24 meses	5	25%	100%
	24 meses en adelante	10	50%	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

¿Cuál es el tiempo de experiencia que Ud. tiene dentro del área en que se desempeña?

**Gráfico No.3 Tiempo de Experiencia**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

### **Análisis**

De los resultados obtenidos, 5 encuestados que corresponde al 25% trabajan alrededor de un año, 5 encuestados que corresponde al 25% trabajan más de un año y 10 encuestados que corresponde al 50% trabajan más de dos años.

### **Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores se encuentran laborando por más de 2 años en la empresa.

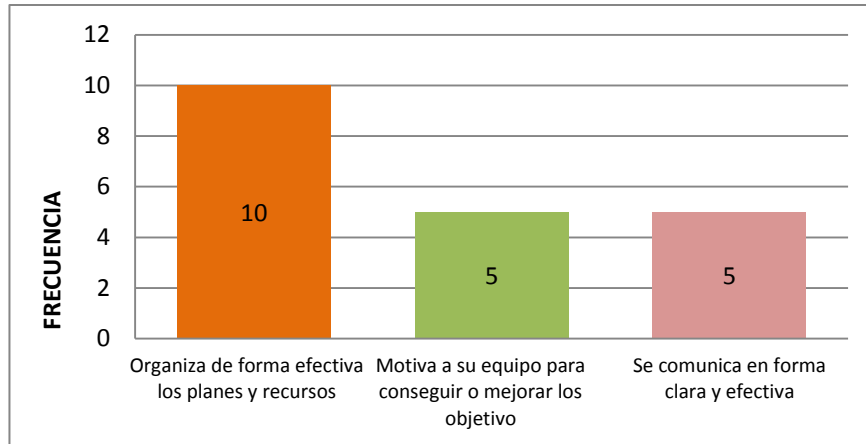
## **2. ¿Las habilidades y competencia de su jefe inmediato suelen ser?:**

**Cuadro No.6 Habilidades y Competencias del jefe**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Validos -Organiza de forma efectiva los planes y recursos	10	50%	50%	50%
-Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivo	5	25%	25%	100%
-Se comunica en forma clara y efectiva	5	25%	25%	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

## ¿Las habilidades y competencia de su jefe inmediato suelen ser?

**Gráfico No. 4 Habilidades y Competencias del jefe**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

### **Análisis**

De los resultados obtenidos, 10 encuestados que corresponde al 50% manifiestan que su Jefe si organiza de forma efectiva los planes y recursos, 5 encuestados que corresponde al 25% manifiestan que su Jefe si motiva a su equipo para conseguir y 5 encuestados que corresponde al 25% manifiestan que su Jefe si se comunica en forma clara y efectiva.

### **Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores creen que su jefe si los organiza solamente en planes y recursos.

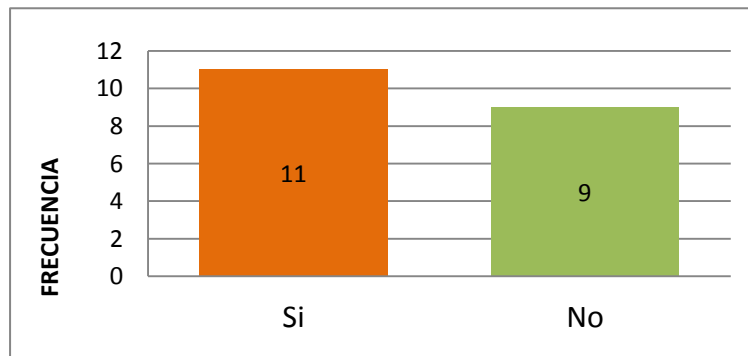
3. ¿Ud. cree que las funciones del personal administrativo están detallados por cargos?

**Cuadro No.7 Funciones del Personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos Si	11	55%	55%	55%
No	9	45%	45%	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

¿Ud. cree que las funciones del personal administrativo están detallados por cargos?

**Gráfico No. 5 Funciones del Personal**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Soria

**Análisis**

De los resultados obtenidos, 11 encuestados que corresponde al 55% creen que si hay funciones del personal administrativo y que están detallados por cargos, mientras que 9 encuestados que corresponde al 45% creen que no hay funciones del personal administrativo y que no están detallados por cargos

### Interpretación

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores creen que existe detalle de funciones pero no para todos los cargos específicamente en el área de producción no hay una respectiva clarificación del proceso

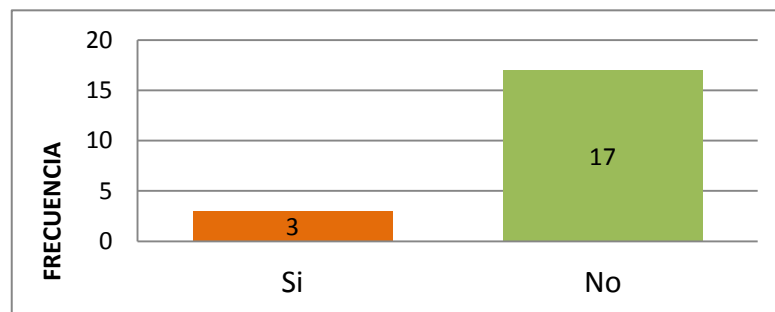
#### 4. ¿El personal operativo tiene un manual de procesos?

**Cuadro No.8 Manual de Procesos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos Si	3	15%	15%	15%
No	17	85%	85%	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

#### ¿El personal operativo tiene un manual de procesos?

**Gráfico No. 6 Manual de Procesos**



**Fuente:** Encuesta

Elaborado por: **Elizabeth Soria**

### **Análisis**

De los resultados obtenidos, 3 encuestados que corresponde al 15% manifiestan que el personal operativo tiene un manual de procesos, mientras que 17 encuestados que corresponde al 85% manifiestan que el personal operativo no tiene un manual de procesos.

### **Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores manifiestan que el personal operativo no tiene un manual de procesos específicamente en el área de producción obstaculizando el debido proceso.

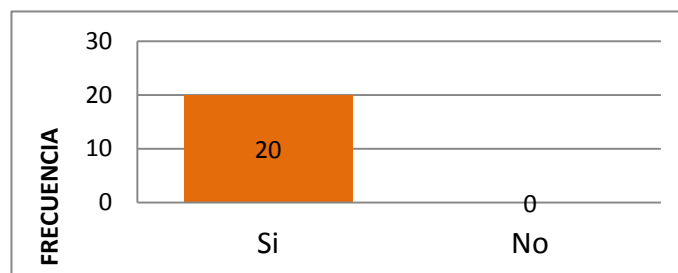
### **5. ¿Cree que es necesario detallar las tareas para el personal tanto administrativo como operario?**

**Cuadro No.9 Detallar las tareas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos Si	20	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

### **¿Cree que es necesario detallar las tareas para el personal tanto administrativo como operario?**

**Gráfico No. 7 Detallar las tareas**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

## Análisis

De los resultados obtenidos, la totalidad de encuestados que corresponde al 100% creen que es necesario detallar las tareas para el personal tanto administrativo como operario.

## Interpretación

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores creen que es necesario detallar las tareas para el personal tanto administrativo como operario, para tener claramente sus funciones.

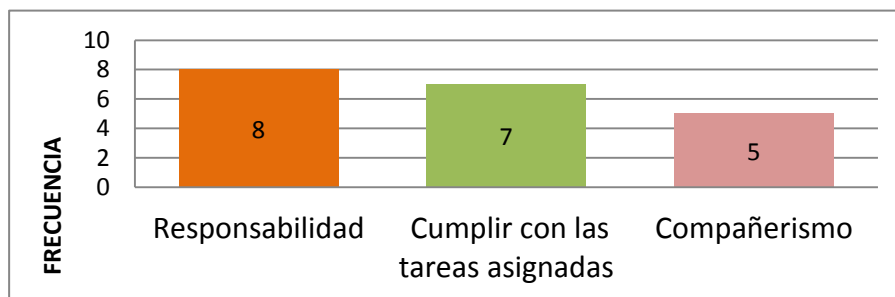
## 6. ¿Cuáles cree Ud., qué son las reglas y procedimientos que busca mejorar la empresa?

**Cuadro No.10 Reglas y Procedimientos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos				
Responsabilidad	8	40%	40%	40%
Cumplir con las tareas asignadas	7	35%	35%	100%
Compañerismo	5	25%	25%	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

## ¿Cuáles cree Ud., qué son las reglas y procedimientos que busca mejorar la empresa?

**Gráfico No. 8 Reglas y Procedimientos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Soria



### **Análisis**

De los resultados obtenidos, 8 encuestados que corresponde al 40% manifiestan que se debe mejorar en responsabilidad, 7 encuestados que corresponde al 35% manifiestan que se debe mejorar en cumplir con las tareas, mientras que 5 encuestados que corresponde al 25% manifiestan que se debe mejorar en compañerismo.

### **Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores manifiestan que se debe mejorar en responsabilidad para así poder estar acorde con los objetivos de la empresa.

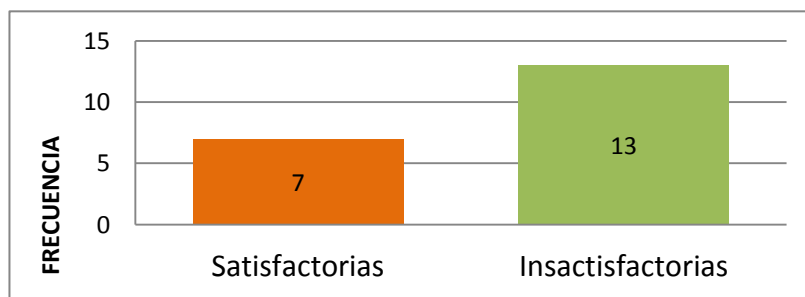
### **7. ¿Las compensaciones que usted recibe están de acuerdo a sus expectativas?**

**Cuadro. No.11 Compensaciones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos satisfactorias	7	35%	35%	35%
Insatisfactorias	13	65%	65%	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

### **¿Las compensaciones que usted recibe están de acuerdo a sus expectativas?**

**Gráfico No. 9 Compensaciones**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Soria

### Análisis

De los resultados obtenidos, 7 encuestados que corresponde al 35% manifiestan que se las compensaciones son satisfactorias, 13 encuestados que corresponde al 65% manifiestan las compensaciones son insatisfactorias.

### Interpretación

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores manifiestan que las compensaciones no satisfacen sus expectativas.

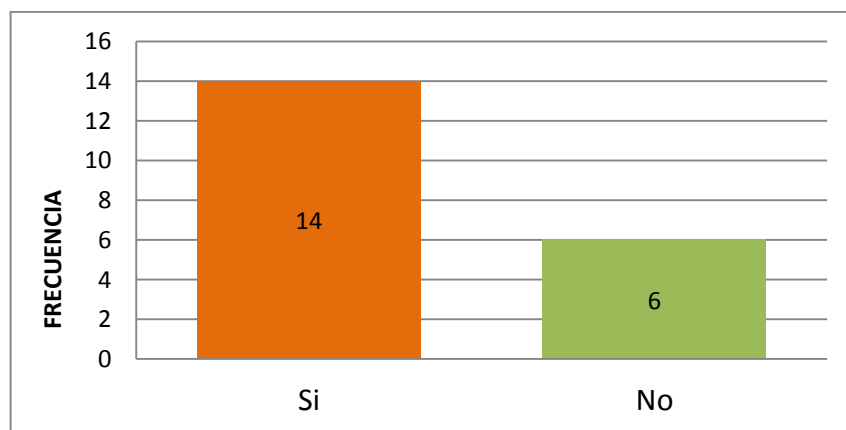
### 8. ¿Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades?

**Cuadro No.12 Clima Laboral**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos Si	14	70%	70%	70%
No	6	30%	30%	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

### ¿Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades?

**Gráfico No. 10 Clima Laboral**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Soria

### **Análisis**

De los resultados obtenidos, 14 encuestados que corresponde al 70% manifiestan que el clima laboral es apropiado para el desarrollo de actividades, 6 encuestados que corresponde al 30% manifiestan que el clima laboral no es apropiado para el desarrollo de actividades.

### **Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores manifiestan que el clima laboral es apropiado para el desarrollo de actividades.

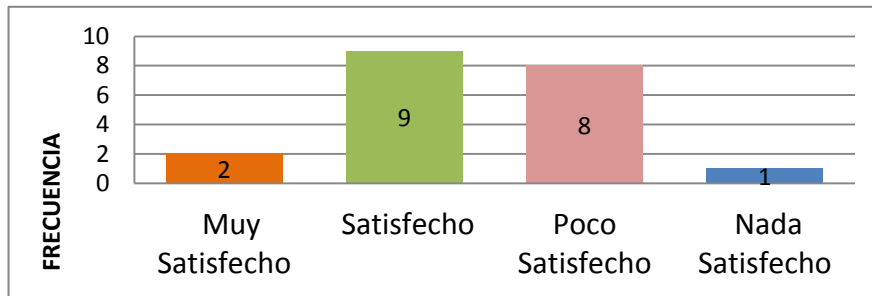
**9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo, en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?**

**Cuadro No. 13 Grado de Satisfacción**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Validos Muy Satisfecho	2	10%	10%	10%
Satisfecho	9	45%	45%	100%
Poco Satisfecho	8	40%	40%	
Nada Satisfecho	1	5%	5%	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

**¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo, en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?**

**Gráfico No. 11 Grado de Satisfacción**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

**Análisis**

De los resultados obtenidos, 9 encuestados que corresponde al 45% manifiestan si se encuentran satisfechos con el trabajo, mientras que 8 encuestados que corresponde al 40% manifiestan que no se encuentran satisfechos con el trabajo.

**Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores manifiestan si se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.

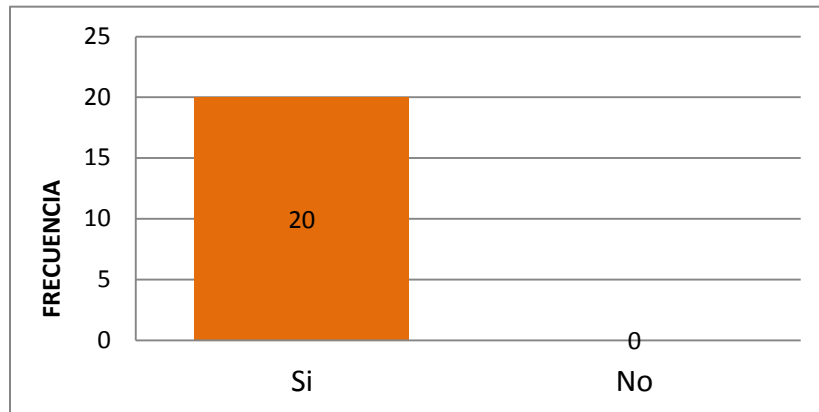
**10. ¿Cree que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante un manual de procesos?**

**Cuadro No. 14 Coordinación y Control**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos Si	20	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

**¿Cree que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante un manual de procesos?**

**Gráfico No. 12 Coordinación y Control**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

### **Análisis**

De los resultados obtenidos, la totalidad de encuestados que corresponde al 100% manifiestan creen que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante un manual de procesos.

### **Interpretación**

La realización de esta interrogante sirve para determinar que la mayoría de trabajadores creen que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante un manual de procesos.

## **4.2. Verificación De La Hipótesis**

Luego de haber analizado e interpretado los datos de las encuestas, se continúa con la verificación de la hipótesis, para lo cual se tomó presente las variables que permitió afirmar de la viabilidad de la investigación.

### **Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>** = Hipótesis Nula

La aplicación de una estructura organizacional, no mejorará el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX.

**H<sub>1</sub>** = Hipótesis Alternativa

La aplicación de una estructura organizacional, si mejorará el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX.

### **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% = 0.05

### **Elección de la prueba estadística**

Para verificar las hipótesis se utilizará la prueba del Chi Cuadrado, su fórmula es la siguiente:

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

### **Simbología:**

**O** = Datos observados

**E** = Datos esperados

**Pregunta # 4**

**¿El personal operativo tiene un manual de procesos?**

- Si
- No

**Pregunta # 8**

**¿Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades?**

- Si
- No

**Cuadro No 15 Frecuencias Observadas**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
El personal operativo tiene un manual de procesos	3	17	20
Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades	14	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>40</b>

**Cuadro No 16 Frecuencias Esperadas**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
El personal operativo tiene un manual de procesos	8,5	11,5	20
Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades	8,5	11,5	20
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>40</b>

**Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)**

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

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

$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

**Cuadro No. 17 Zona de aceptación y rechazo**

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	Manual de procesos / SI	3	8,5	-5,5	30,25
Manual de procesos/ NO	17	11,5	5,5	30,25	2,63043478
CLIMA LABORAL / SI	14	8,5	5,5	30,25	3,55882353
CLIMA LABORAL / NO	6	11,5	-5,5	30,25	2,63043478
	40	40		$\chi^2 =$	12,3785166



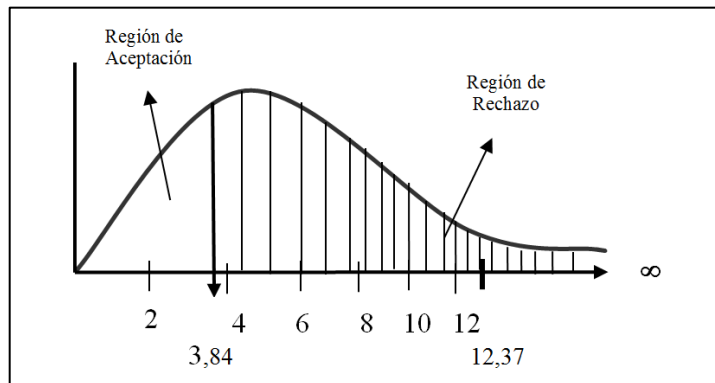
El valor tabulado de  $X^2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84

## DECISION

El valor de  $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 12,37$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de una estructura orgánico funcional, si mejorará el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX. Y se rechaza la hipótesis nula.

**Gráfico No. 13 Representación gráfica del Chi Cuadrado**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

## **CAPÍTULO IV**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Luego de haber efectuado un análisis de la situación actual de la empresa y de acuerdo a los resultados conseguidos en la encuesta se llegó a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de trabajadores se encuentran laborando por más de 2 años en la empresa, y en ese tiempo realizan sus funciones en forma empírica, especialmente

en área de producción, haciendo que la producción sea descontinuada y con riesgos de producir un desequilibrio en las entregas planificadas.

- El jefe si organiza a los trabajadores pero solamente en planes y recursos, además esta planificación es rutinaria, sin metodología, provocando que en el área de producción se trabaje con recomendaciones sin un verdadero procedimiento.
- Existe un detalle de funciones pero no para todos los cargos específicamente en el área de producción no hay una respectiva clarificación del proceso.
- El personal operativo no tiene un manual de procesos específicamente en el área de producción obstaculizando el debido desarrollo.
- Las tareas para el personal tanto administrativo como operario, no tiene muy claro sus funciones, con relación a su puesto de trabajo, pero es más evidente en la sección de producción por que los trabajadores realizan sus tareas sin el orden adecuado, provocando muchas de las veces desperdicio de materia prima.
- La empresa cumple con su misión pero se ve obstaculizada al momento de producir su producto final.
- La mayoría de trabajadores manifiestan que las compensaciones no satisfacen sus expectativas laborales y económicas.
- Los trabajadores manifestaron que el clima laboral es apropiado para el desarrollo de actividades.
- Además se clarificó que los trabajadores tanto administrativos como operarios se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.

- Es necesario la implementación de un trabajo coordinado y controlado mediante un manual.

## **5.2. Recomendaciones**

Para la presente investigación es pertinente recomendar los siguientes aspectos:

- Procurar que al momento de seleccionar al personal se verifique que tengan conocimiento en el área al que se le va a designar.
- Mantener las habilidades y competencias de su jefe ya que para el personal es de buen ejemplo, además de motivación para todos.
- Para tener un mejor resultado en el área de producción debería haber unas dos capacitaciones en el año de trabajo, e incentivar de esa manera al personal para que labore con esmero.
- Establecer la producción en cadena ya que es la mejor manera para que el personal se desempeñe y produzca más.
- Mejorar la producción ya que la empresa tiene más exigencias en el mercado, a más de eso para que el personal se sienta satisfecho con los objetivos propuestos.
- Ejecutar un plan motivacional y de compensaciones para incentivar al personal a trabajar, de esa manera mejorar las remuneraciones de cada uno.

- Elaborar estrategias para supervisar al personal que permita incrementar la producción, basándose principalmente en el trabajo de forma organizada, e incluso identificando problemas y reaccionando rápidamente ante estos.
- Mejorar el vínculo laboral entre los trabajadores además de renovar relaciones entre operarios y patrono, aplicando actividades de integración.
- Proveer de motivación al personal de producción quienes son el motor de la empresa.
- Elaborar un manual de Procedimientos para dar una estructura orgánico funcional que mejore el desempeño del personal en el área de producción de la empresa Majatex.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 Tema**

Elaborar un manual de Procedimientos para dar una adecuada estructura organizacional que mejore el desempeño del personal en el área de producción de la empresa Majatex.

##### **6.1.1 Datos Informativos**

Institución ejecutora: Empresa “Majatex”

Beneficiarios: Directivos, trabajadores de Majatex

Teléfono: 032 851762 - 091962028

Ubicación: Sector Pishilata, cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

Responsable: Myriam Garcés (Gerente Propietaria)

Equipo técnico responsable: Gerente, trabajadores

Costo de la Propuesta: \$2.160,00

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2012

Finalización: Junio 2012

## **6.2 Antecedentes De La Propuesta**

Actualmente es imprescindible que todas las organizaciones, se modernicen y cuenten con un adecuado manual de procesos, este involucra la esencia de la organización como es, la fabricación de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

En consecuencia un producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización, para ello se establecen los lineamientos respectivos a la orientación de los procesos que se deben generar en las operaciones, así mismo, emplea los programas de producción los cuales constituyen un conjunto de objetivos y acciones orientadas a la ejecución de las normas contenidas en el plan.

Es importante destacar que para llevar a cabo un manual de procesos de producción, debe analizarse un sistema combinado de la utilización de la maquinaria ya que esto permitirá, disminuir los costos de producción, evitará el desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo del producto terminado.

El diseño del producto también forma parte de las operaciones realizadas por esta unidad, donde se describe y especifica las características y exigencias del cliente, en el momento de confección del producto.

Bajo las consideraciones expuestas, es de vital importancia que la empresa Majatex, cuente con una adecuada estructura organizacional que le permita, entre otros aspectos, hacer eficiente la estructura del sistema de producción.

### **6.3 Justificación**

La necesidad de un manual de procesos se basa en la necesidad de eficiencia con el que se pretende lograr el objetivo determinado, el requerimiento de elaborar un manual de procedimientos se justifica en los siguientes casos:

- Que existan tareas que mantengan cierto grado de complejidad
- Que resulte conveniente asegurar la igualdad en el desarrollo de las actividades y procedimientos para lo cual es indispensable contar con descripciones específicas de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo.



- Además se vaya a establecer un sistema de información o modificar el ya existente, y se dé a conocer las fuentes de entrada, proceso y salidas de información.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Manual de Procesos para optimizar el nivel de desempeño del personal en el área de producción de la empresa Majatex.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Definir los responsables de las actividades, así también evaluar y controlar los procedimientos.
- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de capacitación del personal e incentivar la polifuncionalidad en el área de producción.
- Aplicar distintas actividades, como entrenamientos y motivaciones, para mejorar su desempeño en la producción de la empresa Majatex.

## **6.5 Análisis De Factibilidad**

La propuesta es factible realizar ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y las leyes vigentes apoyan principalmente a la producción nacional, evitando el ingreso de productos extranjeros e incentivando la compra del producto nacional. Las costumbres de compra han ido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de adquirir productos a

precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado.

En cuanto a lo tecnológico la empresa tiene una buena capacidad de producción, sin embargo se utiliza un 80% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar la producción con la tecnología moderna que posee la empresa.

Con respecto a la organización la empresa está dispuesta a reunir su mayor esfuerzo y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño en el mercado.

En la actualidad tanto hombres como mujeres tenemos los mismos derechos y las mismas oportunidades de trabajo, por ese motivo la empresa Majatex, a tomado en cuenta el aporte de estos para realizar sus actividades laborales.

En lo Ambiental la propuesta es factible realizar, debido a que la empresa ejecuta actividades que no intervienen de manera nociva en la contaminación del medio ambiente, porque procede de manera comprometida con esta iniciativa, como por ejemplo en lo que concierne a la recolección de desperdicios y basura, se da una segunda alternativa de uso a los desperdicios que genera la producción de las prendas.

Además la empresa está en capacidad de determinar las actividades dirigidas a posicionar a la empresa de una mejor manera en el mercado, la cual mejorará la situación financiera de ésta en el futuro.

## **6.6. Fundamentación Teórica**

El presente trabajo consiste en la elaboración de un manual de procesos usando información suministrada por la empresa MAJATEX en el área de producción.

Posteriormente se realizará una descripción detallada del proceso de producción, utilizando las diferentes herramientas de diagnóstico.

La elaboración de un manual de procesos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, y siendo asesorados por el personal recursos humanos de la empresa quienes nos proporcionan de las técnicas utilizadas para el logro del objetivo propuesto. 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.

### **Definición Del Manual**

DuhatKizatus Miguel A. en <http://www.google.com/> Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Continolo G en <http://www.google.com/> . Lo conceptualiza como: " 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".

De acuerdo con las citas anteriores podemos decir que, un manual es un Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

## **Objetivos de los manuales**

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

Para González M. Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

## **Técnicas de elaboración de los manuales**

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

- Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:
  - En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia con los que debe contar el manual.
  
- Detallar cada uno de los asuntos:
  - En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el producto es realizado.
  
- Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:
  - Esta última técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

### **Tipos de Manuales**

- **Manual de Organización.** El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
  
- **Manual de Políticas.-** El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.
  
- **Manual de procedimientos y normas.** El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a

cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

- **Manual del especialista.** El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- **Manual del empleado.** El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
- **Manual de Propósito múltiple.-** El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

### **Ventajas de los manuales**

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan sometidas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la uniformidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al personal.

### **Manuales de procedimientos**

Para Gómez.(*Op.cit*) define que: "Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones".(p.125)

### **Objetivos de los manuales de procedimientos**

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

## **6.7. Metodología: Modelo Operativo**

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa, para alcanzar este objetivo es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

### **6.7.1 Áreas De Aplicación De Los Procesos**

Por manual debemos entender la compilación ordenada de los procesos que indique al personal de la empresa, las actividades a ser cumplidas y la forma de cómo deben ser realizadas.

En este documento consta la descripción de las actividades a seguir en la realización de los procesos del área de producción.

### **6.7.2 Responsables**

Para la elaboración del manual contaremos con la colaboración de la gerente, jefe de Recursos Humanos y jefe del departamento de producción.



### **6.7.3 Introducción**

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas posean manuales de procesos. La meta consiste en implantar una guía de trabajo, representativo y legítimo, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la exigencia del uso a través de un manual, para evitar que el trabajo sea extenso y dificultoso.

Es por esta razón que Majatex desea implementar un adecuado manual de procesos para mejorar las operaciones que se realiza en el momento de la fabricación de las prendas de vestir, de esa manera se evitara gastos innecesarios y se optimizara los recursos con que se dispone para la elaboración de estos.

### **6.7.4 ETAPAS DEL MANUAL**

- Etapa 1. Compra e Ingreso de la Materia Prima a Bodega de la empresa
- Etapa 2. Tendido, Trazado y Corte de la Materia Prima.
- Etapa 3. Confección de la ropa interior paso a paso.
- Etapa 4. Control de calidad, empaque y embodegado
- Etapa 5. Distribución de la mercadería a los clientes.

### **6.7.5 Estructura Del Manual De Procesos**

Cada proceso cuenta con los siguientes puntos.

### **6.7.5.1 Objetivo**

Inicia con verbo en infinitivo que expresa la actividad general del proceso.

### **6.7.5.2 Alcance**

Es la empresa, el área, el departamento y/o sujeto a quienes el proceso está específico.

### **6.7.5.3 Herramientas**

Materiales o equipos que se necesita para el desarrollo del proceso.

### **6.7.5.4 Políticas**

Pautas necesarias para que las personas conduzcan sus labores en un marco de acción organizado y favorable.

### **6.7.5.5 Método**

Detalle minucioso y explicativo de las funciones que se cumplen para el normal desarrollo de los procesos.

### **6.7.5.6 Responsables**

Persona a cargo de realizar el o los procedimientos.

### **6.7.5.7 Documentos**

Se incluirá los nombres de los documentos o registros que intervengan en los procesos, con su respectivo código.

### **6.7.5.8 Responsables que intervienen en el Manual de Procesos**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Personal Operario

### **6.7.5.9 Codificación**

Los documentos que se generan en cada uno de los procesos se codificaron para simplificar el uso de la documentación. Dichos códigos estos establecidos con dígitos alfanuméricos.

## **6.7.6 Manual De Procesos Del Área De Producción**

**Etapa 1. Compra e Ingreso de la Materia Prima a Bodega de la empresa**

**Código COM-IMP-BOD-001**

### **Objetivo**

Solicitar la materia prima necesaria para la producción

Cumplir a tiempo con la cancelación de facturas respectivas a los proveedores.

Almacenar la materia prima en los lugares correspondientes:

- Bodega de telas
- Bodega de Materia Prima Indirecta
- Bodega de acabados

### **Alcance**

- La gerencia general será la encargada de solicitar la materia prima y cubrir con el desembolso de la misma
- La materia prima será responsabilidad del Jefe de Producción al momento de llegar a la empresa.

### **Herramientas**

- Estanterías

### **Políticas**

#### **De Compra:**

- Verificar la necesidad de materiales para solicitar a los proveedores
- Realizar el pedido de materia prima con ocho días de anticipación.
- Comprobar que la materia prima recibida este en buenas condiciones.
- Confirmar datos de la factura emitida por los proveedores para el pago correspondiente.

### **De Ingreso a bodega de MP:**

- No depositar los materiales en el piso, esto requiere normalmente de trabajo manual de descarga y carga
- Si es necesario, disponer zonas de almacenamiento temporal debidamente señaladas e identificadas
- Siempre que sea posible recibir los materiales en envases o contenedores desde donde se pueda comenzar a trabajar directamente sin tener que cambiar de recipiente
- Ubicar los puntos de inspección dentro de la ruta de circulación del material a fin de evitar retrocesos o desviaciones.
- Siempre que sea posible utilizar medios de transporte elevados para no ocupar el área de trabajo.
- Ubicar las áreas de embalaje en el extremo de las líneas o sectores de producción
- Las zonas de carga/descarga deben contar con rampas o plataformas elevadas, a fin de facilitar la operación al realizar el movimiento entre superficies al mismo nivel.

### **Método**

Se debe realizar al momento de la compra:

- Jefe de producción verifica la necesidad de materiales para solicitar a los proveedores que envíen la materia prima correspondiente.
- El pedido de materia prima se lo debe realizar con ocho días de anticipación especificando los colores, el peso, y rendimiento de ésta, siendo responsable la Secretaria Contadora.
- Jefe de producción controla que la materia prima recibida en la empresa cuente con los requerimientos solicitados, adjuntando una nota de entrega de materiales.

- La Secretaria Contadora revisa los datos de la factura emitida por los proveedores a la fecha de entrega de materia prima para poder girar el cheque respectivo para el pago de ésta.
- La gerencia general será la única autorizada para emitir documentos de pago a los proveedores con su respectiva factura.
- Jefe de Producción y la persona encargada de entregar la materia prima, trasladan esta a bodega de la empresa

Siempre que sea factible, el material debe moverse:

- Hacia su terminación: sin retrocesos, ni cruces de flujo o circulación
- Sobre el mismo elemento: sin transbordos
- Suave y rápidamente: sin confusión, ni demoras, manejo innecesario, ni colocación dificultosa.
- Según la distancia más corta: sin recorridos largos.
- Fácilmente: sin movimientos repetidos ni suplementarios de manejo.
- Con seguridad: sin peligro para los trabajadores y materiales
- Económicamente: Sin romper la unidad de los lotes, ni requerir varios viajes cuando uno sería suficiente; combinando muchas unidades pequeñas en una sola grande.
- Convenientemente: sin esfuerzos físicos indebidos.

### **Responsables**

- Gerente general
- Jefe de Producción

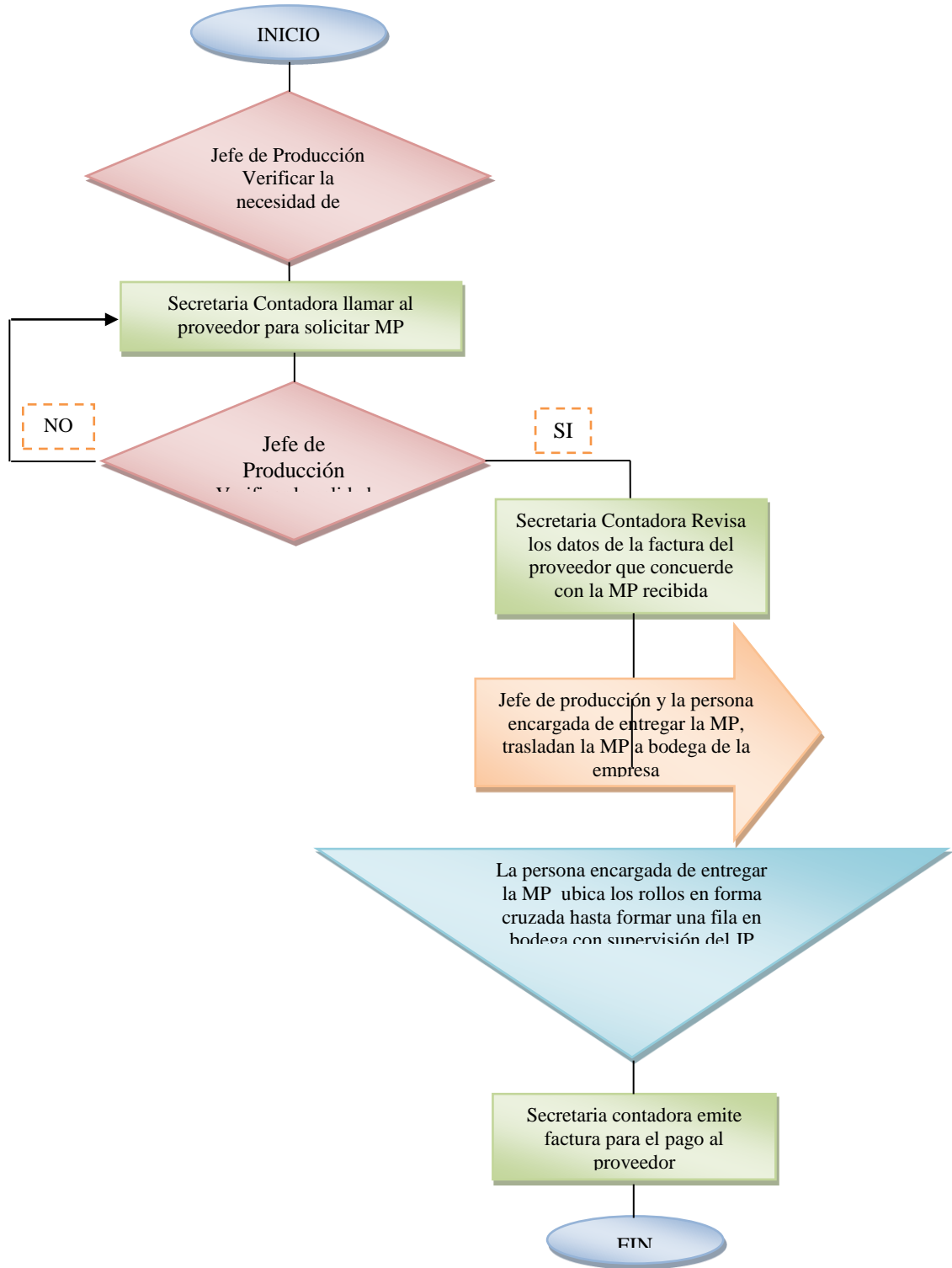
## **Documentos**

- Solicitud de materia prima a proveedores
- Notas de entrega de Materia Prima
- Facturas de la empresa.
- Cheques de la empresa
- Registro de Inventario de materia prima.

## **Responsables que intervienen en el Manual de Procesos**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Personal Operario

**Grafico No.14 Flujograma Compra e Ingreso de la Materia Prima a Bodega**





## **Etapa 2. Tendido, Trazado y Corte de la Materia Prima.**

**Código TCMP-002**

### **Objetivo**

- Realizar el trazado, diseño, clasificación.
- Distribución y traslado a las mesas de trabajo
- Ubicar los moldes para la preparación del corte de las mismas de acuerdo a las diferentes tallas y piezas que se vayan a utilizar.

### **Alcance**

La persona encargada de cortar la materia prima será quien suministre con obra al área de producción las cuales serán destinadas a las siguientes maquinarias con sus respectivas operarias

- Elasticadoras: Operarias
- Recubridoras: Operarias
- Ovelock: Operarias

### **Herramientas**

- Cortadora
- Moldes
- Esfero para el trazo

## Políticas

### Para las herramientas de trabajo:

- La mesa de corte debe estar nivelada y fijada al suelo.
- Desenrollar la tela con precaución evitando que se ensucie y/o se rasgue
- El largo del tendido de las telas será hasta un máximo de 6mt, y con un ancho de 1.80mt.
- El trazo en la tela se lo hará con los moldes respectivos, evitando desperdicios innecesarios de ésta.
- Los interruptores de control de la máquina cortadora deberán situarse, donde exista menos peligro de corto circuito.
- El panel de control principal que desconecta toda la fuerza deberá ser accesible, ya que su accionamiento debe ser comprendido por todos los operarios.

## Método

### Tendido, Trazado y Corte de obra:

- **Pedido de Materia Prima a Bodega:** de acuerdo con la orden de pedido de clientes se solicita mediante orden de corte, la obra que será destinada a la confección de las prendas.  
El cortador se encarga de trasladar la MP al área de corte, desenrolla la tela y controla que la misma no tenga fallas.
- **Tendido:** Se tiende un número de telas una sobre otra (6 rollos por corte), igualando un lado para poder realizar el siguiente punto, las telas no exceden el largo de 6 metros, con un ancho de 1.8mt.

- **Diseño y trazo:**  
Emisión de las marcas y trazos según las tallas, el proceso de trazos es manual con ayuda de los moldes y la utilización del esfero.
- **Corte:** Va la marca para proceder al corte de acuerdo al trazado que depende del número de prendas, finalmente se usa la maquina cortadora que corta según los trazos.
- Al encender la máquina cortadora se debe colocar al inicio de cada trazo, sujetándolo con el seguro que viene incluido en ésta, sosteniendo con una mano la máquina y con otra el tendido, para ir guiándose en el corte.
- Al terminar con el respectivo corte se coloca los paquetes uno sobre otro y talla por talla.
- Se distribuye los cortes realizados a las operarias para su confección.

Tiempos:

Tendido	2 horas
Diseño y trazo	1 hora
Corte	1 hora
Distribución	30 minutos

### **Responsables**

- Jefe de producción
- Cortador

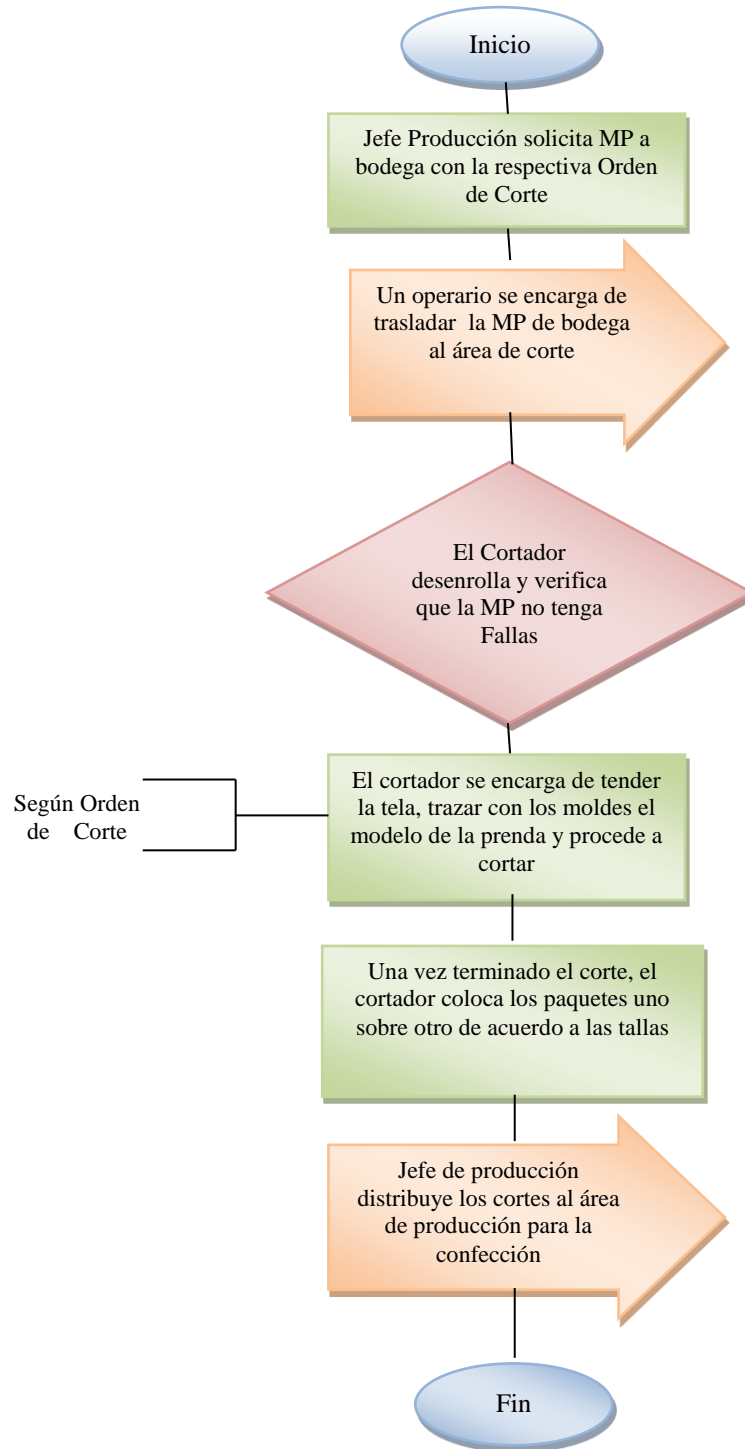
## **Documentos**

- Orden de pedidos
- Orden de Corte

## **Responsables que intervienen en el Manual de Procesos**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Personal Operario

**Grafico No.15 Flujograma Tendido, Trazado y corte de la Materia Prima.**



**Etapa 3. Confección de la ropa interior paso a paso.**

**Código CRI-003**

**Objetivo**

- Confeccionar la ropa interior por el método en cadena, en el menor tiempo posible, con calidad y eficacia.

**Alcance**

- La producción de las prendas están a cargo de las Operarias de la empresa.

**Herramientas**

**Máquinas de costura:**

- Máquina de Ovelock
- Máquina Elasticadoras
- Maquina Recubridoras

**Políticas**

- Ordenar las maquinas en especial las más utilizadas con vista al máximo aprovechamiento de la luz natural.
- Ordenar las máquinas de trabajo pesado en el área cercana al acceso del material con el cual trabajarán y de una manera en que se facilite que estas sean atendidas por equipo especial de transporte.
- Ordenar todas las máquinas de forma que existe suficiente superficie de suelo, para el operario y para el mantenimiento.

- Todas las maquinas deben estar niveladas y fijadas al suelo.
- Los interruptores de control de las maquinas deberán situarse, allí donde exista menos peligro de confusión
- El panel de control principal que desconecta toda la fuerza deberá ser accesible, ya que su accionamiento debe ser comprendido por todos los operarios

### **Método**

- 1.- El Jefe de Producción verifica que la obra sea distribuida a las operarias.
- 2.- Se realiza el fundillo que es la parte interna del interior, en la maquina Ovelock
- 3.- En la maquina Elasticadoras se coloca el elástico en las 2 piernas de la prenda
- 4.- A continuación, en la Ovelock se cierra un lado del interior colocando la talla respectiva
- 5.- Nuevamente en la maquina Elasticadoras se elástica la cintura de la prenda
- 6.- Se Pasa a la máquina Ovelock donde se cierra el segundo lado de la prenda
- 7.- Para finalizar con la confección se pasa por la Recubridoras, que cubre el elástico de las 2 piernas y cintura.

### **Responsables**

- Operarios

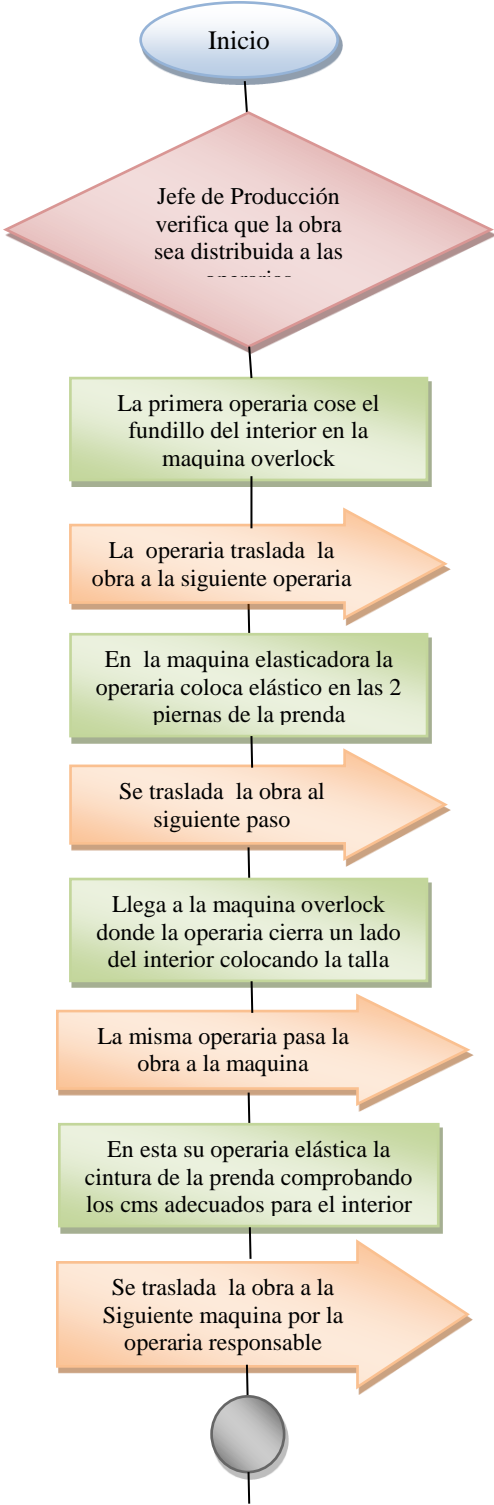
### **Documentos**

- Registro de obra diaria

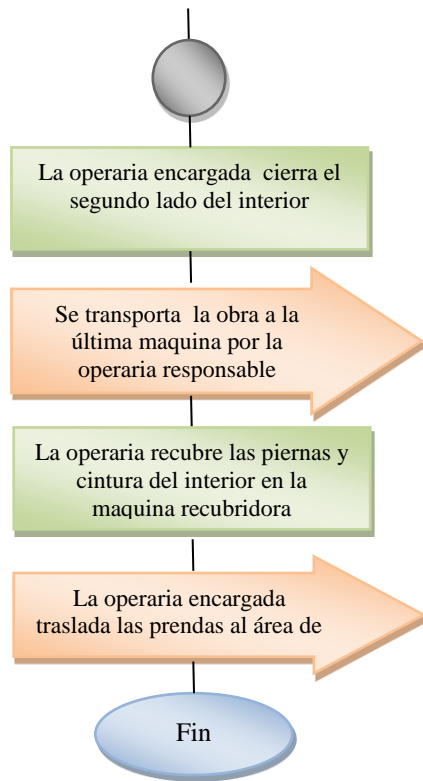
### **Responsables que intervienen en el Manual de Procesos**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Personal Operario

**Grafico No. 16 Flujograma Confección de la ropa interior paso a paso**







**Etapa 4. Control de calidad, empaque y embodegado**

**Código CCP-004**

**Objetivo**

- Revisar la calidad de confección de cada prenda
- Colocar las prendas en el empaque por tallas
- Instalar el producto final, clasificadas por códigos.

**Alcance**

- El control lo realizan dos operarios y el jefe de producción.

**Herramientas**

- Cartones, fundas para las prendas
- Pulidoras manuales
- Pistola para Plastiflechas
- Plastiflechas
- Marquillas de cartón

**Políticas**

- El interés y preocupación por parte de la empresa en los procedimientos de control y calidad de los productos será permanente.
- Revisión de la prenda, que tenga la forma adecuada.
- Revisar que no exista fallas en las telas, y en la costura

## **Método**

### **Calidad:**

Jefe de producción controla que la obra realizada se haya entregado al área de empaque.

El personal designado a esta labor deberá pulir la prenda y revisar que no tenga:

- Hilos
- Descosidos
- Descoloridos
- Fallas de costura

Revisado lo anterior, se continúa con la colocación de Plastiflechas con su respectiva marquilla de cartón.

### **Empaque:**

Las operarias se encargan de colocar en el interior una marquilla de cartón con Plastiflechas.

La ropa interior debe ser doblada dándole forma de cilindro para que se pueda colocar en los cartones respectivos.

- Las prendas deben coincidir en tallas, con el surtido de colores de las prendas
- Las prendas se las introduce en el cartón, en el cual irán 3 interiores por empaque
- Luego que estén empacadas las prendas, se coloca en el cartón el código respectivo para su identificación, un código por cada cartón.
- Por último en una funda transparente de 10x16cm se ubica 4 empaques, de tres prendas cada uno, teniendo como total empacado una docena de interiores, esta acción se la realiza hasta empacar toda la mercadería.

### **Embodegado:**

- Una vez que el producto este empacado y enfundado se lo traslada a bodega de mercadería, esta acción la realiza el jefe de producción y una operaria
- Una vez que la mercadería llega a bodega de mercadería se ingresa la cantidad en el registro de inventarios de mercadería, para tener un control detallado de lo existente en bodega.
- El producto final debe conservarse en orden de tallas, por modelos, y ubicados en las estanterías respectivas.

### **Responsables**

- Jefe de producción
- Dos Operarias

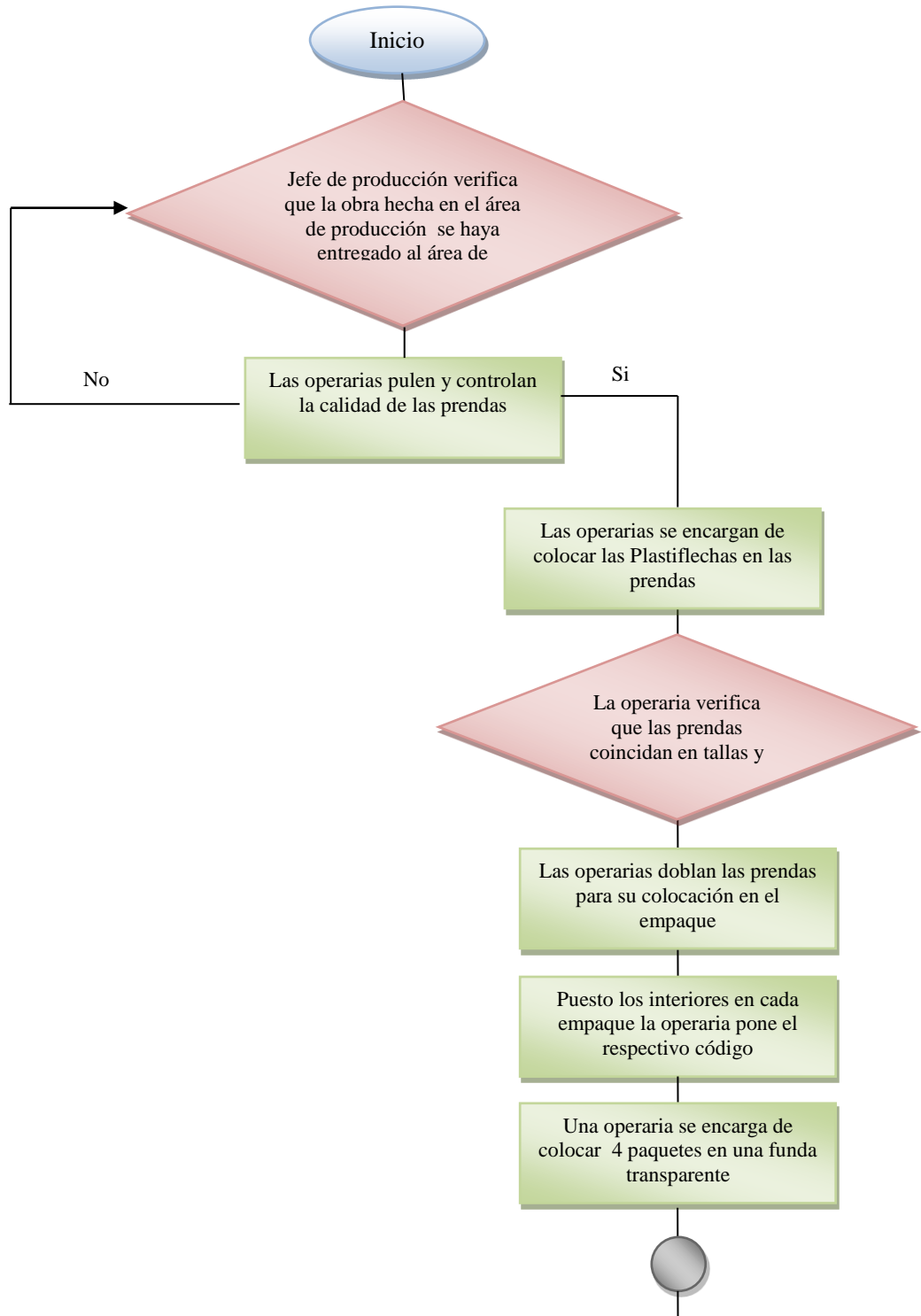
### **Documentos**

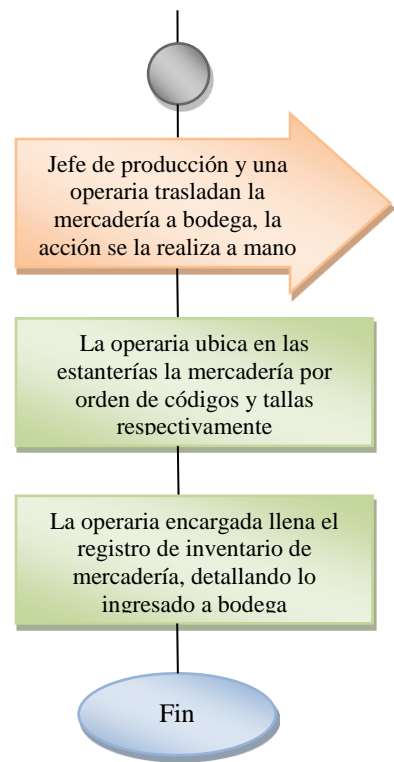
- Registro de inventarios de mercadería

### **Responsables que intervienen en el Manual de Procesos**

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Personal Operario

**Grafico No. 17 Flujograma Control de calidad, empaque y embodegado**





**Etapa 5. Distribución de la mercadería a los clientes.**

**Código: DM-005**

**Objetivo**

Distribuir directamente el producto terminado a los clientes de la empresa.

**Alcance**

La mercadería solicitada por los clientes de la empresa se les entregara en forma directa.

**Herramientas**

Transporte: Cooperativas de encomiendas

**Políticas**

Los cartones o bultos en el momento de ser empacados deberán cumplir con los siguientes aspectos para su respectiva distribución:

- Tener Sunchos
- Cinta de embalaje
- Tener el nombre respectivo del cliente.

Para la transportación de la mercadería se deberá:

- Solicitar el servicio de transporte con anticipación.

- En caso de ser necesario pagar la transportación, caso contrario se envía como flete al cobro.

## **Método**

- Se revisa la orden de pedido del cliente
- De bodega se saca la mercadería solicitada por la orden de pedido
- La encargada de bodega anota en el registro de inventario la mercadería que salió de ésta.
- En cartón grande se coloca la mercadería solicitada por el cliente
- Se coloca la cinta de embalaje para que cubra las ranuras, ya sea del cartón o del bulto.
- Para más seguridad se pone sunchos cruzados con binchas que aseguren al cartón.
- Colocar el nombre respectivo del cliente, la ciudad a la que va la mercadería, con un marcador visible y permanente para su envío.
- La secretaria se encarga de llamar con dos horas de anticipación a la empresa de transporte para que se acerquen a la fábrica a retirar la mercadería, con la respectiva factura y guía de remisión
- La secretaria contadora será la encargada de realizar las facturas y las guías de remisión correspondientes.
- Por último la cooperativa de transporte de encomiendas se acerca a la empresa para llevar la mercadería que será entregada al cliente a domicilio.

## **Responsables**

- Gerente general
- Jefe de Producción



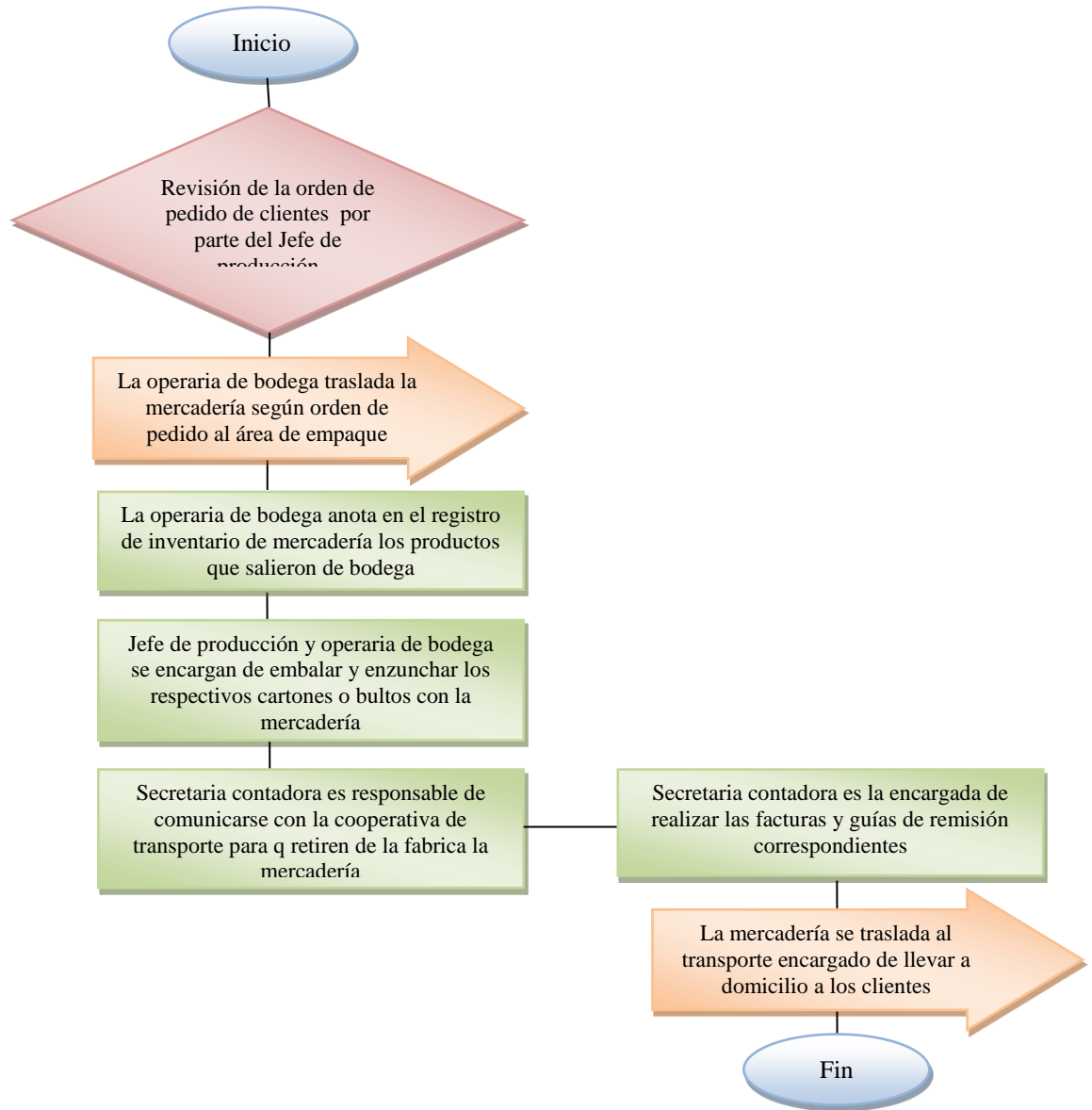
## **Documentos**

- Notas de pedido
- Facturas
- Guía de remisión

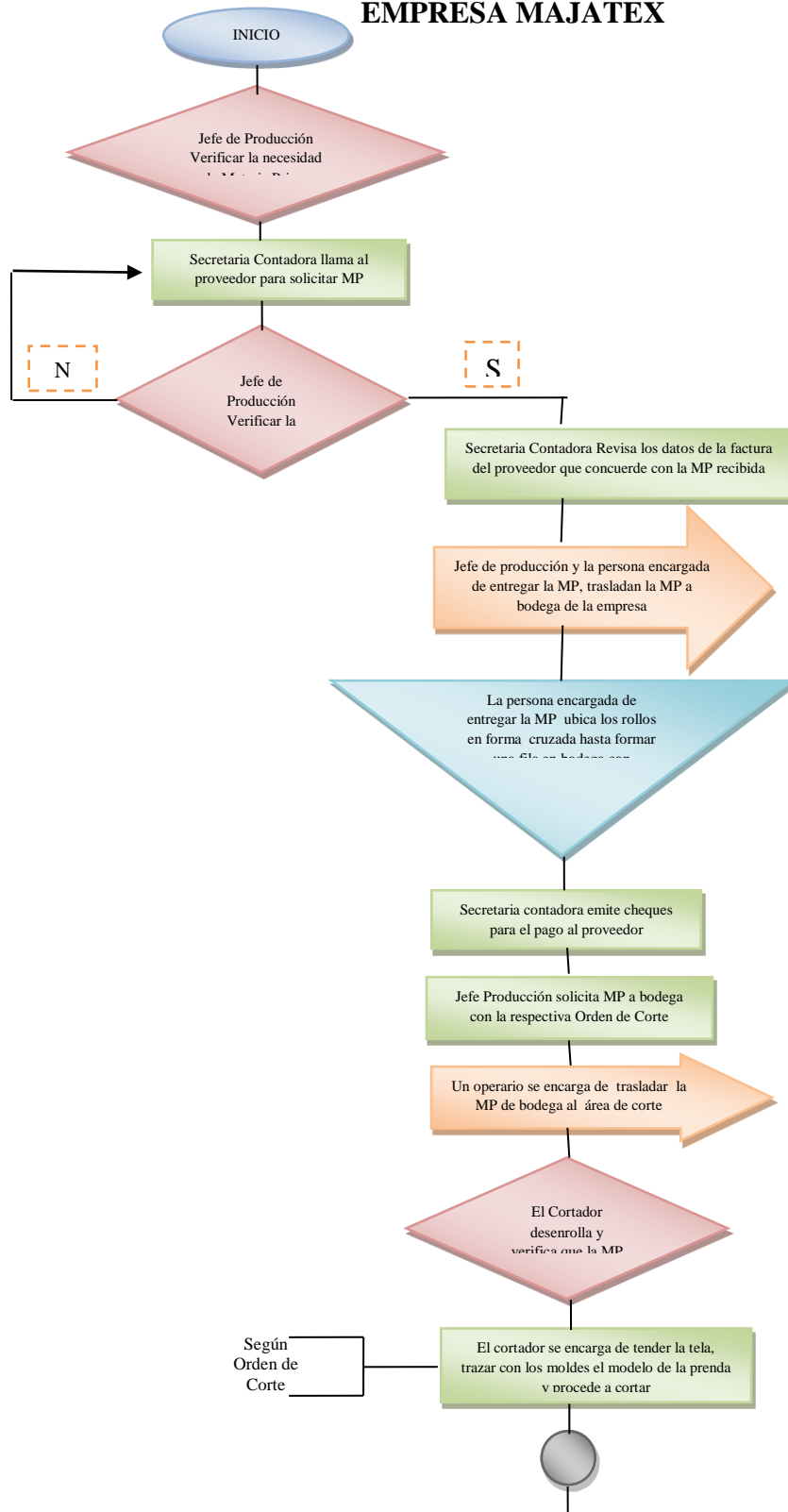
## **Responsables que intervienen en el Manual de Procesos**

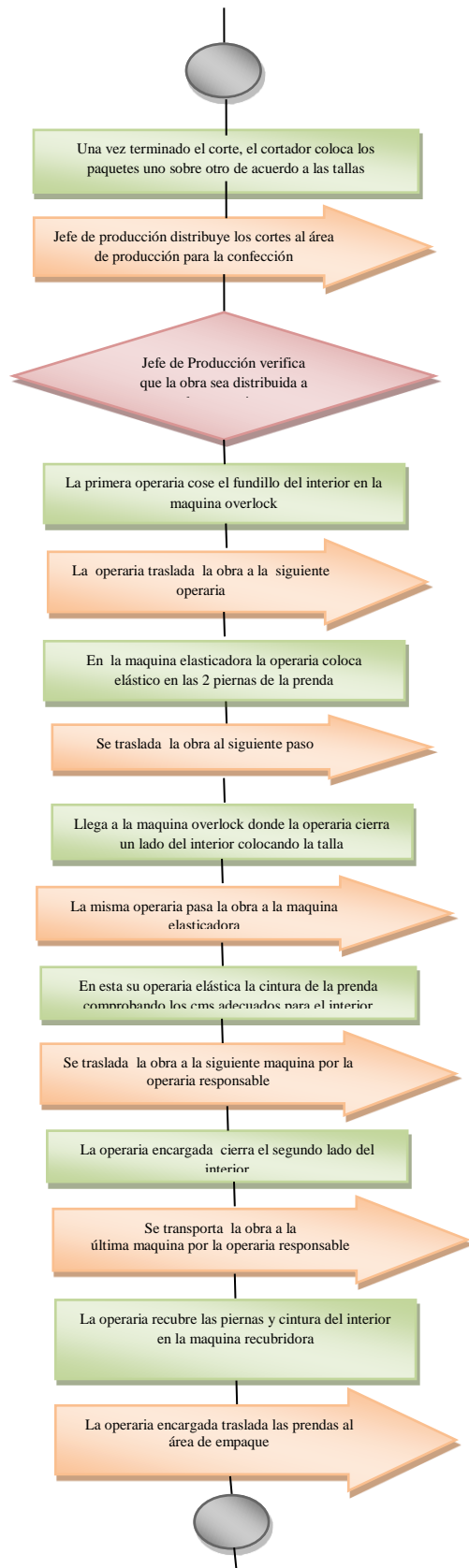
- Gerente General
- Jefe de Producción
- Personal Operario

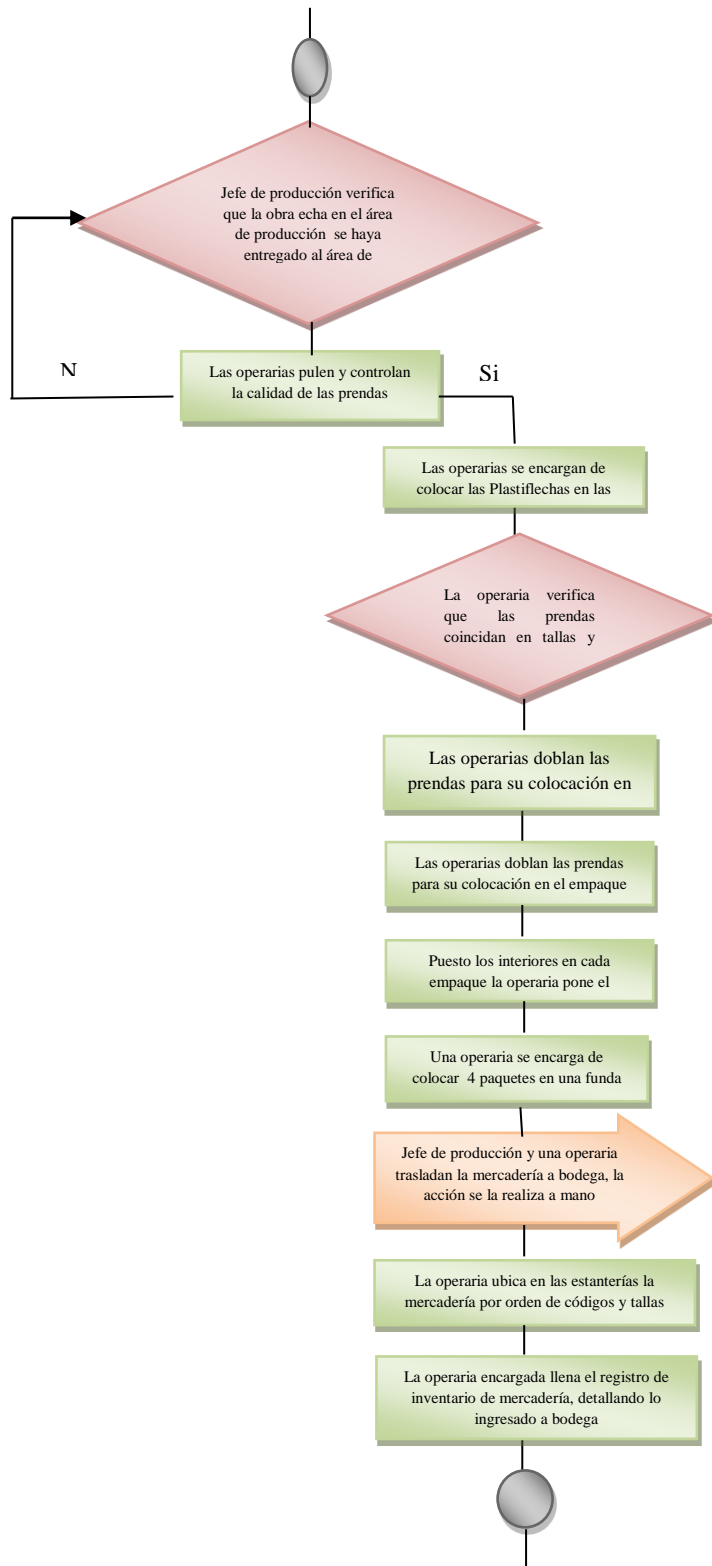
**Grafico No. 18 Flujograma Distribución de la mercadería a los clientes**

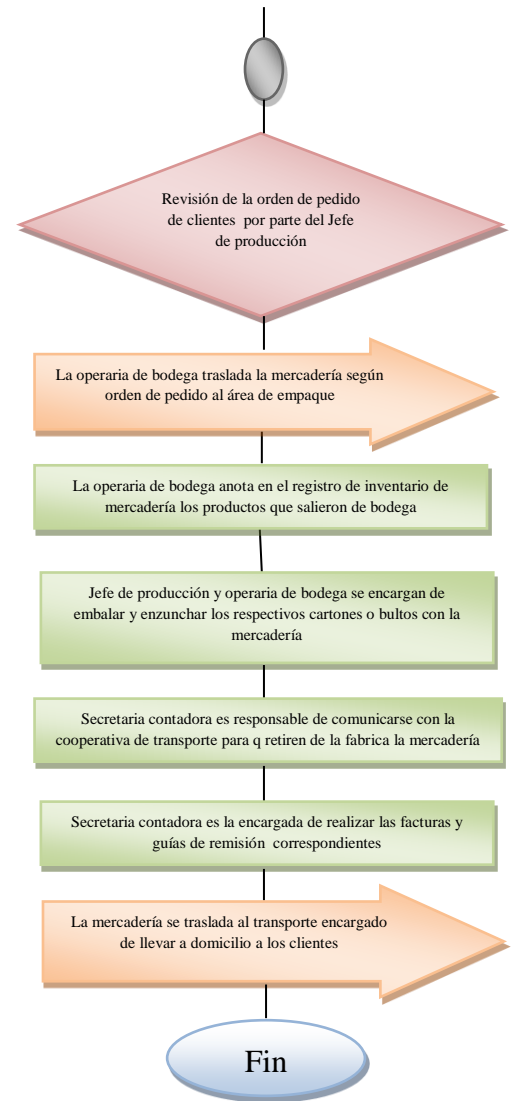


**Grafico No. 19. DIAGRAMA DE FLUJO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA MAJATEX**









### **6.7.7 Actividades Extra Laborales**

Con el fin de renovar los conocimientos, fortalecer las habilidades y destrezas y perfeccionar el desempeño del personal de la empresa, se ha tomado en consideración aplicar cada seis meses, un tiempo considerable para capacitaciones, entrenamientos y motivaciones, días que serán distribuidos de acuerdo al mes que menor producción se realice en el año.

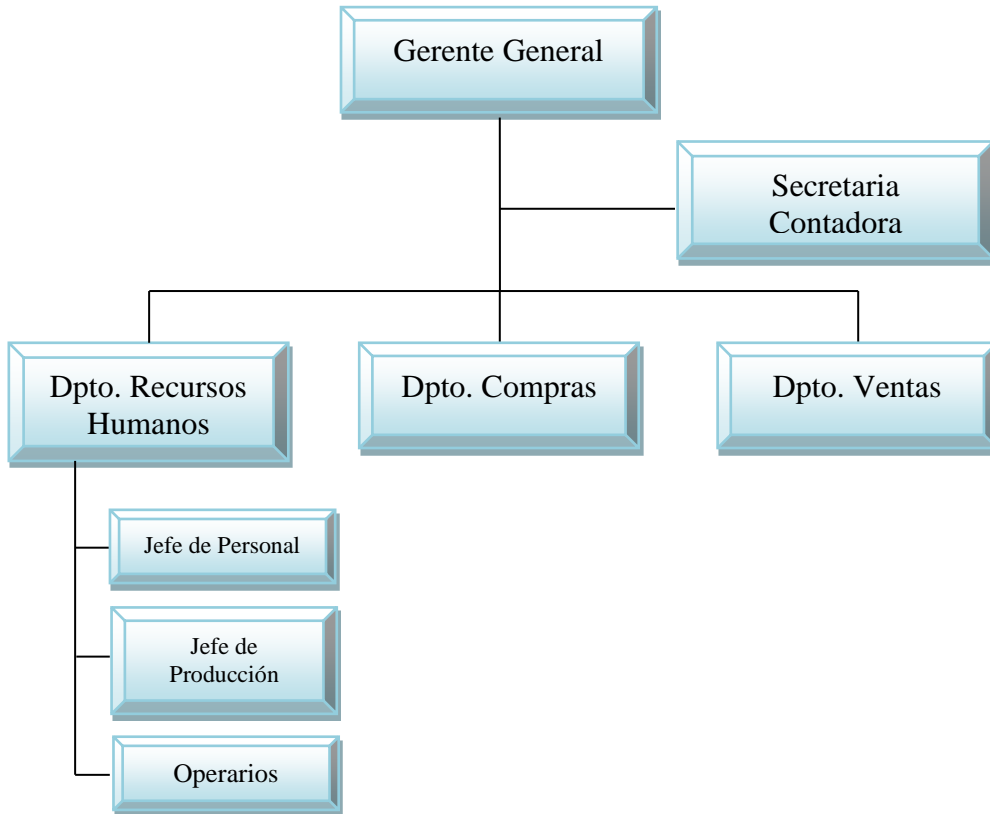
**Cuadro No.18 Capacitaciones Motivaciones y/o Entrenamientos**

<b>MES</b>	<b>DIA</b>	<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Enero	Lunes y Martes	9am – 1pm	Capacitación
Junio	Lunes y Martes	2pm – 6pm	Entrenamiento y/o Motivación

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

## 6.8 Administración

**Gráfico No. 20 Administración**



Cuadro de referencia		
Nivel de Jerarquía	Clave	Simbología
Directivo	Autoridad	
Ejecutivo	Apoyo y Correlación	
Administrativo	Administrativo	
Operativo		
Fuente:	Majatex	
Elaborado por:	Elizabeth Soria	
Aprobado por:	Gerente Majatex	



### **6.8.1 Recursos**

Para la realización del manual de procesos se necesita contar con el apoyo de diferentes recursos tales como:

#### **Recursos humanos:**

- Gerente Propietario
- Secretario
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Producción
- Operarios
- La Investigadora

#### **Recursos físicos:**

- La empresa “MAJATEX”.
- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato
- Laboratorios de computación e Internet
- Facultad de Ciencias Administrativas.

#### **Recursos Materiales:**

- Suministros de oficina
- Equipos de oficina
- Equipo de computo

## Recursos Económicos

**Cuadro No.19 Recursos Económicos**

RECURSOS	CANT.	DETALLE	TIEMPO	COSTO UNIT.	PARCIAL	TOTAL
						<b>\$ 183,25</b>
Material de Oficina	5	Esferográficos		\$ 0,30	\$ 1,50	
	1	Borrador		\$ 0,20	\$ 0,20	
	1	Lápiz		\$ 0,25	\$ 0,25	
	1	Cuaderno 100 hojas		\$ 1,00	\$ 1,00	
	2	Resmas de Papel Bond		\$ 4,50	\$ 9,00	
	720	Impresiones		\$ 0,10	\$ 72,00	
	540	Copias		\$ 0,02	\$ 10,80	
	3	Anillados		\$ 1,50	\$ 4,50	
	3	Empastados		\$ 18,00	\$ 54,00	
	1	Flash memory		\$ 30,00	\$ 30,00	
Equipo de Oficina		Computadora	100 horas	\$ 0,80	\$ 80,00	
	4	CD's		\$ 0,25	\$ 1,00	
						<b>\$ 581,00</b>
Otros		Internet	100 horas	\$ 0,80	\$ 80,00	
		Transporte	7 meses	\$ 1,00	\$ 167,00	
		Alimentación	7 meses	\$ 2,00	\$ 334,00	
Asesorías		Seminario	252 Horas			<b>\$ 1.650,00</b>
				<b>Subtotal:</b>		\$ 2.495,25
				<b>Imprevistos:</b>		\$ 249,53
				<b>TOTAL:</b>		\$ 2.744,78

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

## 6.9 Previsión De La Evaluación

### Financiamiento

El financiamiento adecuado para la propuesta se lo hará con recursos propios de la empresa, referente a los meses que se desarrollará la implementación del manual de procesos. El control del plan se ejecutará en función del plan de acción, presupuesto y en los meses establecidos para la captación y adecuación respectiva.

### **PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS**

**Cuadro No. 20 Presupuesto del Manual**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
Efectuar un estudio de cada etapas o procedimientos en el área de producción	01 de Noviembre al 31 de Marzo 2011	\$450,00	\$450,00
Elaboración del manual de procesos	01 de Abril al 31 de Julio 2011	\$600,00	\$600,00

Aplicar el manual en el área de producción e indicar las funciones que les corresponde a cada trabajador	Enero del 2012 a Junio del 2012	\$950,00	\$950,00
<b>SUBTOTAL</b>			\$2.000,00
<b>IMPREVISTOS 8%</b>			\$160,00
<b>TOTAL</b>			\$2.160,00

**Elaborado por:** Elizabeth Soria

### ¿Quiénes solicitan evaluar?

Son todos los interesados en la evaluación, es decir, la gerente general de la empresa.

### ¿Por qué evaluar?

Toda propuesta aplicada, debe ser evaluada para mostrar sí realmente con los recursos que utilizamos se están cumpliendo con los objetivos de la propuesta y lo planificado y si tiene utilidad la propuesta.

### **¿Para qué evaluar?**

Para ver si se está cumpliendo con lo planificado y por consiguiente obteniendo los resultados esperados.

### **¿Qué evaluar?**

El resultado que ha tenido y el impacto de las mismas. Lo que la propuesta de evaluación mide es el cumplimiento de las actividades planteadas, esto en relación al tiempo estimado para los mismos y a los recursos destinados para su ejecución.

### **¿Quién evalúa?**

Refleja que en ciertos casos las personas cumplen múltiples funciones y aunque resulta incoherente el que evaluara es el gerente.

### **¿Cuándo evaluar?**

Los períodos determinados para la evaluación se podrán realizar semanalmente considerando que el control se debe realizar permanentemente para así obtener buenos resultados

### **¿Cómo evaluar?**

El proceso metodológico para realizar la evaluación de la propuesta, con cuestionarios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABRIL, Víctor Hugo (2008), “Modulo de la Metodología para la Investigación”,
- “Constitución Política de la República del Ecuador”,
- BONTA, P. (2003). 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad, editorial Limusa. México DF.
- Cuervo, Álvaro (2008). Introducción a la administración de empresas (6ª edición). Civitas.
- DIEZ, C. (2004) Distribución Comercial. Sera. Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- HERNANDEZ, C. (2000). El Plan de Marketing Estratégico. 2ª Edición.
- HERNANDEZ, Roberto (1992), “Pasos para la metodología de la Investigación”,
- HERRERA Luis y otros (2002), “Elaboración de Tesis de Grado”, Págs. 174-185.
- JOHNSTON, My. (2004). Administración de Venta. 7a Edición, Editorial McGraw-Hill. MARSHALL México DF.
- Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V
- LEY DEL CONSUMIDOR (2009), “Derechos y Obligaciones de los Consumidores.
- LEY GENERAL DE SEGUROS (2009), “Del ámbito de la Ley”.
- Muñiz, Rafael (2008). Marketing en el siglo XXI (2ª edición). Centro de Estudios Financieros, S.A.
- PAGANO, R. (2006). Estadística para las ciencias del Comportamiento. 7ma Edición, Editorial Thomson. México DF.
- TUDARE, Jonas (2008), “Metodología para la Investigación”,
- VELARDE, J. (2006). Elementos de la Técnica Bancaria, Editorial Páez. México.

- Paredes, María José (2007), Estructuración de un Manual de Procedimiento Facturados con el departamento de compras, de presupuestos nacionales y servicios e la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## **LINCOGRAFIA**

- [http://www.yakaz.es/empleo/ae\\_pla\\_presupuesto\\_comercializacion](http://www.yakaz.es/empleo/ae_pla_presupuesto_comercializacion)
- <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/marketing/100.HTM>
- <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/marketingestrategico/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/marketingestrategico/)
- [http://html.rincondelvago.com/comercializacion\\_marketing-estrategico-y-operativo.html](http://html.rincondelvago.com/comercializacion_marketing-estrategico-y-operativo.html)
- <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>
- [http://www.enap.cl/investor\\_relations/](http://www.enap.cl/investor_relations/)
- <http://www.monografias.com/trabajos12/lapromo/lapromo.shtml>
- <http://www2.ohchr.org/spanish/issues/development/governance/index.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- [http://www.minproteccionsocial.gov.co/pars/cajaherram/dpto\\_10\\_1\\_3.htm](http://www.minproteccionsocial.gov.co/pars/cajaherram/dpto_10_1_3.htm)
- <http://consumoteca.com/electrodomesticos/servicios-de-asistencia-tecnica-sat/servicio-de-asistencia-tecnica-oficial>

# ANEXOS



**Anexo No.1**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

CUESTIONARIO No.....

**ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE  
LA EMPRESA “MAJATEX”**

**OBJETIVO:**

Conocer la situación de la estructura organizacional y el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa, en relación al clima laboral, sus conocimientos, aspiraciones, aptitudes y actitudes, para aportar en el mejoramiento de resultados de “MAJATEX”.

**INSTRUCCIONES:**

Distinguido trabajador de “MAJATEX”.

Con motivo de la realización de una investigación he iniciado un proceso de estudio al talento humano para saber de la situación laboral de los trabajadores del cual forman parte, teniendo el propósito de conocer su realidad laboral para contribuir con el progreso de la empresa, y con la superación de cada uno de ustedes

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo.

Fecha de Elaboración de la encuesta.....

Gracias por su colaboración.



**6. ¿Cuáles cree Ud., qué son las reglas y procedimientos que busca mejorar la empresa?**

- Responsabilidad ( )
- Cumplir con las tareas asignadas ( )
- Compañerismo ( )

**7. ¿Las compensaciones que usted recibe están de acuerdo a sus expectativas?**

- Satisfactorias ( )
- Insatisfactorias ( )

**8. ¿Cree que el clima laboral es el apropiado para desarrollar las actividades?**

- Si ( )
- No ( )

**9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo, en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?**

- Muy Satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Poco Satisfecho ( )
- Nada Satisfecho ( )

**10. ¿Cree que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante un manual de procesos?**

- Si ( )
- No ( )

La evaluación ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.









Anexo No.6

6

**MAJATEX**  
**REGISTRO OBRA DIARIA**

NOMBRE ISABEL REINOSO

MES JUNIO 2011

DIA	PRODUCCION												OBSERVACION		
MI	1														
J	2														#10 fda
V	3														
S	4														falta 1/2 dia
L	6														
M	7														
MI	8														
J	9														falta 1 dia
V	10														falta 1 dia
S	11														
L	13														
M	14														
MI	15														
J	16														
V	17														
S	18														
L	20														
M	21														
MI	22														
J	23														
V	24														
S	25														
L	27														
M	28														falta 1 dia
MI	29														falta 1 dia
J	30														falta 1 dia
UNID															Suplido 1000 =
DOC															
COSTO															
TOTAL															

Declaro que todo lo registrado aquí es mi trabajo realizado durante el mes, para el correspondiente pago.

\_\_\_\_\_

FIRMA