



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE
CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A.
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SOLÓRZANO ORRALA SERGIO SANTIAGO

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE
CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A.
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SOLÓRZANO ORRALA SERGIO SANTIAGO

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Abril del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación; DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013; elaborado por el Sr. Sergio Santiago Solórzano Orrala, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Econ. Karina Isabel Bricio Samaniego, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que han contribuido en el proceso de mi formación personal y profesional.

Mis hermanos, por su apoyo incondicional y su presencia en todo momento.

En especial para mis más importantes tutores, por su ejemplo de esfuerzo y sacrificio, sus consejos; los mentores de mi persona y mi vida, Mis Padres.

Sergio

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios, por regalarme el don de la vida y las fuerzas para continuar en el cumplimiento de las metas que me he propuesto.

A los docentes, por las horas dedicadas a este estudio, su apoyo, comprensión y todos los conocimientos impartidos.

De igual manera a la fábrica Confecciones Marytere S.A., por brindarme la oportunidad de aportar a la consecución de los objetivos que se ha planteado la empresa.

Sergio

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.
TUTOR

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES
CONFECCIONES MARYTERE S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autor: Solórzano Orrala Sergio Santiago
Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo muestra el diseño de un esquema organizativo para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A., en el que en primera instancia se procede a diagnosticar su situación actual en su ambiente interno y externo mediante un análisis foda junto con un análisis según las fuerzas de Porter, y en base a ello desarrollar un sistema que permita organizar el desempeño del recurso humano, garantizando el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desenvuelven dentro de la institución de manera que se pueda cumplir con los objetivos planteados; el diseño organizacional tiene la finalidad de registrar de manera documentada las fases a seguir para la correcta ejecución del modelo, siendo este un instrumento favorable que delimita las actividades, responsabilidades y funciones. El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio de campo, descriptivo y aplicada que genera la información para desarrollar el trabajo, con la finalidad de obtener información relevante se procede a definir encuestas a los implicados de la empresa del área operativa siendo estos la representación de una perspectiva interna y por su parte a los consumidores como la perspectiva externa basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales; se realizan también entrevistas a los implicados internos del área administrativa, ambas técnicas de investigación realizadas con sus instrumentos requeridos. El diseño propone un método de organización para todo el sistema manufacturero, siendo esta una herramienta ventajosa para definir las actividades y recursos precisos en sus actividades productivas.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE DIAGRAMAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.	1

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO	3
1.1 Diseño Organizacional.....	3
1.1.1 Definiciones de diseño organizacional	3
1.1.2 Importancia del diseño organizacional.....	3
1.1.3 Modelos de diseño organizacional.....	9
1.1.4 Elementos del diseño organizacional	9
1.1.4.1 Análisis organizacional (situación actual)	9
1.1.4.2 Proyección estratégica.....	12
1.1.4.3 Proyección de la estructura organizacional.....	15
1.1.4.4 Dirección del proceso productivo	19
1.2 Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.....	22
1.2.1 Aspectos legales.....	22
1.2.1.1 Constitución de la empresa	22
1.2.1.2 Normas y leyes.....	23
1.2.2 Recursos.....	24
1.2.2.1 Físico - Materiales.....	24

1.2.2.2 Humanos	25
1.2.2.3 Tecnológicos	26
1.2.3 Productos.....	28
1.2.3.1 Variedad de calcetines	28
1.2.3.2 Atención al público	28
1.2.4 Análisis del ambiente	29
1.2.4.1 Impacto ambiental.....	30
1.2.4.2 Responsabilidad social.....	30
1.3 Marco Legal	31
1.4 Marco Situacional	31

CAPÍTULO II:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
2.1 Diseño de la Investigación	38
2.2 Modalidad de la Investigación	39
2.3 Tipos de Investigación	40
2.3.1 Por el propósito	40
2.3.1.1 Aplicada	40
2.3.2 Por el nivel	41
2.3.2.1 Descriptivos	41
2.3.3 Por el lugar	41
2.3.3.1 Bibliográfica	41
2.3.3.2 De campo	42
2.3.4 Por la dimensión	42
2.3.4.1 Co-relacionales	42
2.4 Métodos de Investigación	43
2.4.1 Método inductivo	43
2.4.2 Método analítico	44
2.4.3 Método histórico	44
2.5 Técnicas de Investigación	45
2.5.1 Entrevista	45
2.5.2 Encuesta	45
2.5.2.1 Encuesta a personal	46
2.5.2.2 Encuesta a consumidores	46

2.6 Instrumentos de Investigación	47
2.6.1 Guía de entrevista	47
2.6.2 Cuestionario	47
2.7 Población y Muestra	48
2.7.1 Población o universo.....	48
2.7.2 Muestra	50
2.8 Procedimiento y Procesamiento de la Información	51
2.8.1 Procedimiento	51
2.8.2 Procesamiento	52

CAPÍTULO III:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
3.1 Análisis e interpretación de entrevistas.....	53
3.2 Análisis e interpretación de encuestas	57
3.2.1 Encuestas dirigidas al personal operativo	58
3.2.2 Encuestas dirigidas a los consumidores	71
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82

CAPÍTULO IV:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....	83
4.1. PRESENTACIÓN.....	83
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	84
4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85
4.4. MODELO DE LA PROPUESTA	86
4.5. COMPONENTES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A.	87
4.5.1 Análisis Organizacional	87
4.5.1.1 Análisis interno	87
4.5.1.2 Análisis externo	87
4.5.1.3 Análisis fuerzas Porter	89
4.5.2 Proyección Estratégica.....	91

4.5.2.1 Misión	91
4.5.2.2 Visión.....	91
4.5.2.3 Objetivos	91
4.5.2.4 Políticas.....	92
4.5.2.5 Valores	94
4.5.3 Proyección Estructura Organizacional.....	96
4.5.3.1 Estructura formal	96
4.5.3.2 Orgánico funcional.....	97
4.5.3.3 Especialización del trabajo.....	98
4.5.3.4 Departamentalización	98
4.5.3.5 Cadena de mando.....	105
4.5.3.6 Sistema de control.....	105
4.5.3.7 Descentralización.....	107
4.5.4 Dirección del Proceso Productivo.....	109
4.5.4.1 Diagrama de actividades	109
4.5.4.2 Flujo de proceso.....	110
CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS.....	119
REFERENCIAS MEDIOS AUDIOVISUALES	119
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	120
ANEXOS	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Modelo de diseño organizacional de las teorías de Henry Mintzberg	6
Modelo de diseño organizacional por Ailed Labrada Sosa.....	8
Fuerzas de Porter.....	11
Logotipo Confecciones Marytere S.A.	84

ÍNDICE DE CUADROS

Símbolos para elaborar flujos de proceso	21
Población	50
Análisis Interno.....	87
Análisis Externo.....	87
Matriz Foda.....	88

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diseño organizacional propuesto para la fábrica	86
Análisis fuerzas de Porter	89
Estructura formal	96
Orgánico funcional.....	97
Especialización	98
Diagrama de actividades	109
Flujo de proceso.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Encuestas dirigidas al personal operativo de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

TABLA 1: Género de los implicados internos operativos	58
TABLA 2: Lugar de residencia de los implicados internos operativos	59
TABLA 3: Instrucción educativa de los implicados internos operativos.....	60
TABLA 4: Sentido de pertenencia.....	61
TABLA 5: Remuneración.....	62
TABLA 6: Seguro laboral brindado por la empresa	63
TABLA 7: Tus opiniones en la toma de decisiones.....	64
TABLA 8: Actividades laborales.....	65
TABLA 9: Relaciones laborales	66
TABLA 10: El nivel de ruido	67
TABLA 11: Modos de comunicación interna.....	68
TABLA 12: Información de su departamento	69
TABLA 13: Necesidad de cursos de capacitación.....	70

Encuestas dirigidas a los consumidores de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

TABLA 14: Género de los implicados externos	71
TABLA 15: Lugar de residencia de los implicados externos	72
TABLA 16: Adquisición de los productos de la fábrica.....	73
TABLA 17: Expectativas de calidad sobre el producto.....	74
TABLA 18: Competencia local	75
TABLA 19: Comparación con otras alternativas.....	76
TABLA 20: Aspectos del producto	77
TABLA 21: La atención recibida.....	78
TABLA 22: Recomendaría el producto de la fábrica	79
TABLA 23: Como se enteró de la existencia de la fábrica.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Encuestas dirigidas al personal operativo de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

GRÁFICO 1: Género de los implicados internos operativos.....	58
GRÁFICO 2: Lugar de residencia de los implicados internos operativos	59
GRÁFICO 3: Instrucción educativa de los implicados internos operativos	60
GRÁFICO 4: Sentido de pertenencia.....	61
GRÁFICO 5: Remuneración.....	62
GRÁFICO 6: Seguro laboral brindado por la empresa.....	63
GRÁFICO 7: Tus opiniones en la toma de decisiones	64
GRÁFICO 8: Actividades laborales	65
GRÁFICO 9: Relaciones laborales.....	66
GRÁFICO 10: El nivel de ruido	67
GRÁFICO 11: Modos de comunicación interna.....	68
GRÁFICO 12: Información de su departamento	69
GRÁFICO 13: Necesidad de cursos de capacitación.....	70

Encuestas dirigidas a los consumidores de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

GRÁFICO 14: Género de los implicados externos.....	71
GRÁFICO 15: Lugar de residencia de los implicados externos	72
GRÁFICO 16: Adquisición de los productos de la fábrica.....	73
GRÁFICO 17: Expectativas de calidad sobre el producto.....	74
GRÁFICO 18: Competencia local	75
GRÁFICO 19: Comparación con otras alternativas.....	76
GRÁFICO 20: Aspectos del producto	77
GRÁFICO 21: La atención recibida	78
GRÁFICO 22: Recomendaría el producto de la fábrica	79
GRÁFICO 23: Como se enteró de la existencia de la fábrica.....	80

INTRODUCCIÓN

En la nueva Provincia de Santa Elena se evidencia que en los últimos años ha tenido un crecimiento socio-económico y empresarial, esto debido a que la población cada vez tiene mayor interés en la investigación, la ejecución y el seguimiento evaluativo de proyectos; estas herramientas permiten que las actividades que se realizan dentro de las organizaciones puedan mejorar su nivel en cuanto a productividad, eficiencia y calidad. Actualmente en un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus actividades en función de la mejora continua para de esta manera poder alcanzar los objetivos que se plantean, con este procedimiento las empresas buscan mayor confiabilidad en sus inversiones.

Debido a lo antes mencionado, la propuesta para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. de elaborar un estudio organizativo, busca diagnosticar la situación actual de la misma proyectando cambios y mejoras en cada uno de los procesos que conllevan las actividades productivas con el propósito de organizar y aumentar su nivel de desempeño, orientando sus esfuerzos a un mejoramiento continuo que le permita alcanzar sus metas de forma efectiva y confiable.

El propósito del estudio organizativo es para que la fábrica cuente con una estructura y proceso organizacional donde se refleje las fases a desarrollar para la correcta ejecución del modelo; identificando claramente las áreas a diagnosticar, la elaboración de la dirección estratégica y estructura organizacional como también los procedimientos de los procesos productivos, todo aquello sustentado bajo un trabajo investigativo. De la misma manera se presenta las funciones y responsabilidades que tendrá a cargo cada departamento, orientando la dirección de sus labores y esfuerzos al logro de sus objetivos, al mismo tiempo proyectando una situación que permita una mejor organización y sirviendo como marco de referencia para la toma de decisiones.

De este modo lo que se busca es una estructura organizacional que esté acorde con la situación real de los cargos presentes en ella y que vaya de la mano con la dirección estratégica de la empresa; así como también determinar los procedimientos que indiquen las maneras adecuadas de realizar las actividades productivas dentro de esta ya que no cuentan con este tipo de documentos. La situación mencionada anteriormente es producto de la escasa planificación organizacional, estratégica y de un proceso de alineación que incluya estudios documentales que sustenten la creación de estructuras y manuales que permita el óptimo de las actividades que se realizan en la empresa.

El presente informe se encuentra constituido por capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I. Marco Teórico; presenta el estudio de las variables en base a los fundamentos teóricos como principios, conceptos y procedimientos que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la investigación.

Capítulo II. Metodología de la Investigación; muestra el diseño, modalidad y tipos de investigación que se lleva a cabo, así como las técnicas e instrumentos de recolección, el procedimiento, procesamiento de la investigación y el análisis a realizar, permitiendo obtener información relevante que sustenta la elaboración de la propuesta.

Capítulo III. Se evidencia el análisis e interpretación de resultados; presentando la diversa información obtenida en la investigación y el respectivo análisis de los datos e interpretación como investigador.

Capítulo IV. Presenta la propuesta de un diseño organizacional en base a la investigación realizada y los aspectos más relevantes identificados en el estudio, proyectando las fases y procesos de la empresa que ayudarán a organizar y mejorar las actividades así como las condiciones operativas de la misma.

Por último; la emisión de conclusiones del estudio, las listas bibliográficas como sustento de la investigación y como material complementario los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Diseño Organizacional

1.1.1 Definiciones de diseño organizacional

Richard L. Daft; (2007) considera, “La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en un todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización.” Pág. 556.

El diseño organizacional es un conjunto de dimensiones plasmados en un documento que maneja la empresa con la finalidad de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, de esta manera podrán realizarse las actividades laborales de forma coordinada al logro de los objetivos del departamento y al mismo tiempo de la organización. En la estructura del esquema organizativo todas las partes integrantes de la fábrica se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los departamentos afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización; a través del diseño organizacional de la fábrica se busca el logro de una adecuada sinergia con alto grado de eficacia y eficiencia.

1.1.2 Importancia del diseño organizacional

En su libro de Administración; A. Hitt Michael (2006) determina: “El diseño de una organización podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que corresponda al diseño organizacional y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización” Pág. 262.

La importancia de la propuesta de un diseño organizacional para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. radica en definir y documentar una estructura que permita una relación racional y eficiente entre los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos) junto con las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias de tal forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada permitiendo así alcanzar la visión que se ha establecido. La estructura y proceso organizacional para la fábrica se ha elaborado tomando en cuenta su situación actual, los recursos con los que cuenta y lo que se desea lograr, de modo que sea adaptable a su situación, flexible a los cambios y comprensible en su ejecución; definido claramente por fases en las que se puede evidenciar sus dimensiones e indicadores. Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones.

1.1.3 Modelos de diseño organizacional

Un modelo de diseño organizacional es una forma de representar en base a un esquema una realidad determinada, siendo esta una simplificación proyectada a una situación ideal que sirve para efectos del desarrollo de una investigación. Por lo tanto, siendo un modelo proyectado no debe ser entendido como la realidad actual de la empresa que representa, sino más bien un planteamiento de actividades que ayuden a la construcción de una empresa organizada sirviendo de enorme utilidad como guía; esta construcción de esquemas permite visualizar toda la estructura de la empresa de manera que en su ejecución se pueda articular y comprender las interacciones e influencias de sus componentes en la organización o en otra demarcación. Para efectos de la presente investigación se realiza un modelo de diseño organizacional proyectado para ser ejecutado en la fábrica Confecciones Marytere S.A. acorde a sus necesidades y recursos con los que cuenta o que estén a su alcance para adquirirlos.

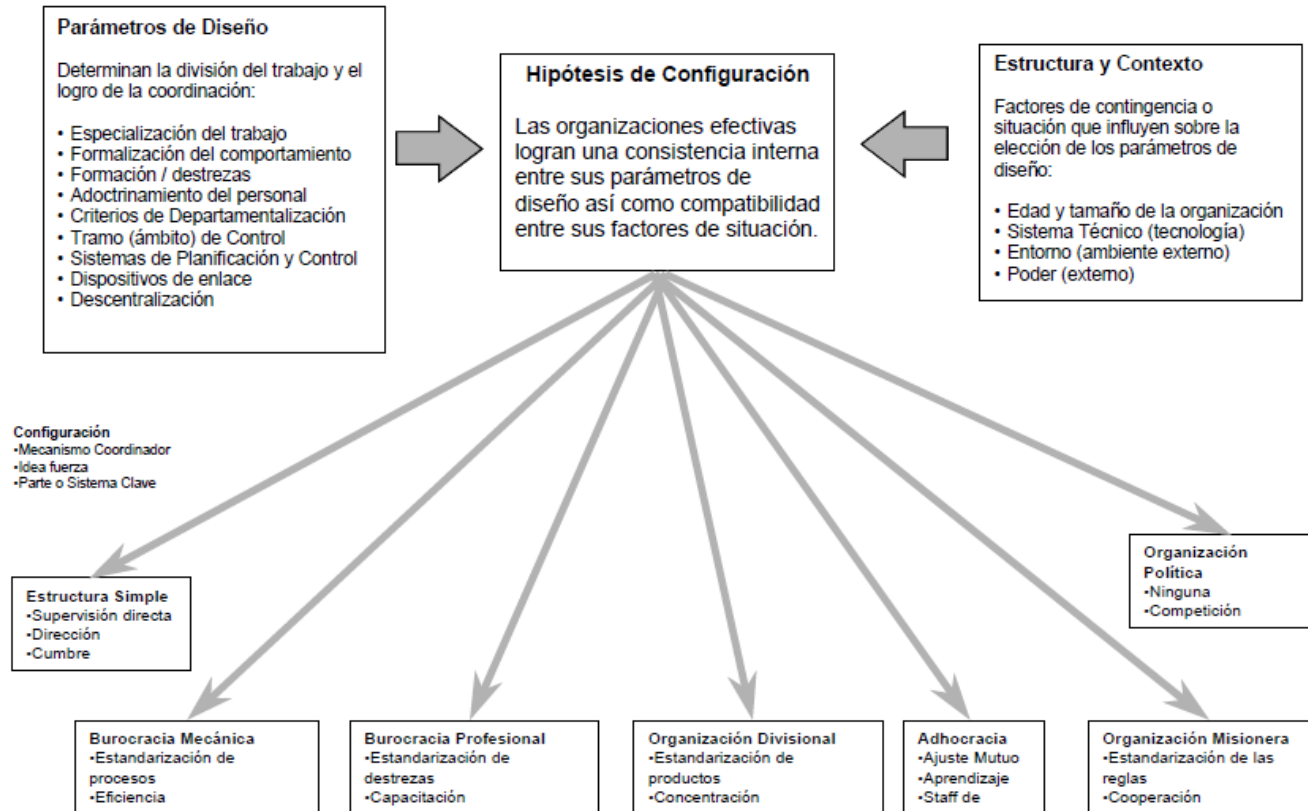
En la elaboración del diseño organizacional se hace imprescindible tener como referencias esquemas elaborados por autores especializados en el tema o quienes nos antecedieron en el estudio de estas técnicas para tenerlos como soporte teórico en la realización del presente documento investigativo; los patrones siguientes son los que se tomaron en cuenta por los estudios y experiencias que tienen sus autores.

A) Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

De la Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política, Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política; se cita al profesor Carlos Ramírez Guerra, quien presenta una síntesis de los principales planteamientos de Henry Mintzberg, profesor de la Universidad de Mc Gill, varias veces galardonado con el premio Mc Kinsey en la revista Harvard Business Review por sus importantes aportes en relación al diseño de modelos organizacionales. Menciona Carlos Ramírez Guerra (2000) sobre las contribuciones de Mintzberg; “Se estima que los aportes de Mintzberg son trascendentes de conocer en esta asignatura, atendido el aporte que involucran en materia de diagnóstico como en lo que se refiere al diseño organizacional.”

El diseño organizacional es definido por Mintzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas, ha sido estudiada y generado diversos planteamientos. El presente modelo trata de sintetizar en lo fundamental el modelo de análisis y de las configuraciones del diseño organizacional de Henry Mintzberg. Este autor plantea que el éxito de diferentes negocios se puede explicar, no por el uso de un atributo organizativo cualquiera, tal como un tipo concreto de sistema de planificación o forma de descentralización; si no por cómo se interrelacionan varios atributos. Los aportes de Mintzberg son pertinentes a propósito de estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una empresa.

Figura Nº 9 **SÍNTESIS DEL MODELO DE LAS CONFIGURACIONES DE MINTZBERG** (elaboración propia)



Fuente: Instituto de Ciencias Políticas de la Universidad de Chile

Elaborado por: Carlos Ramírez Guerra

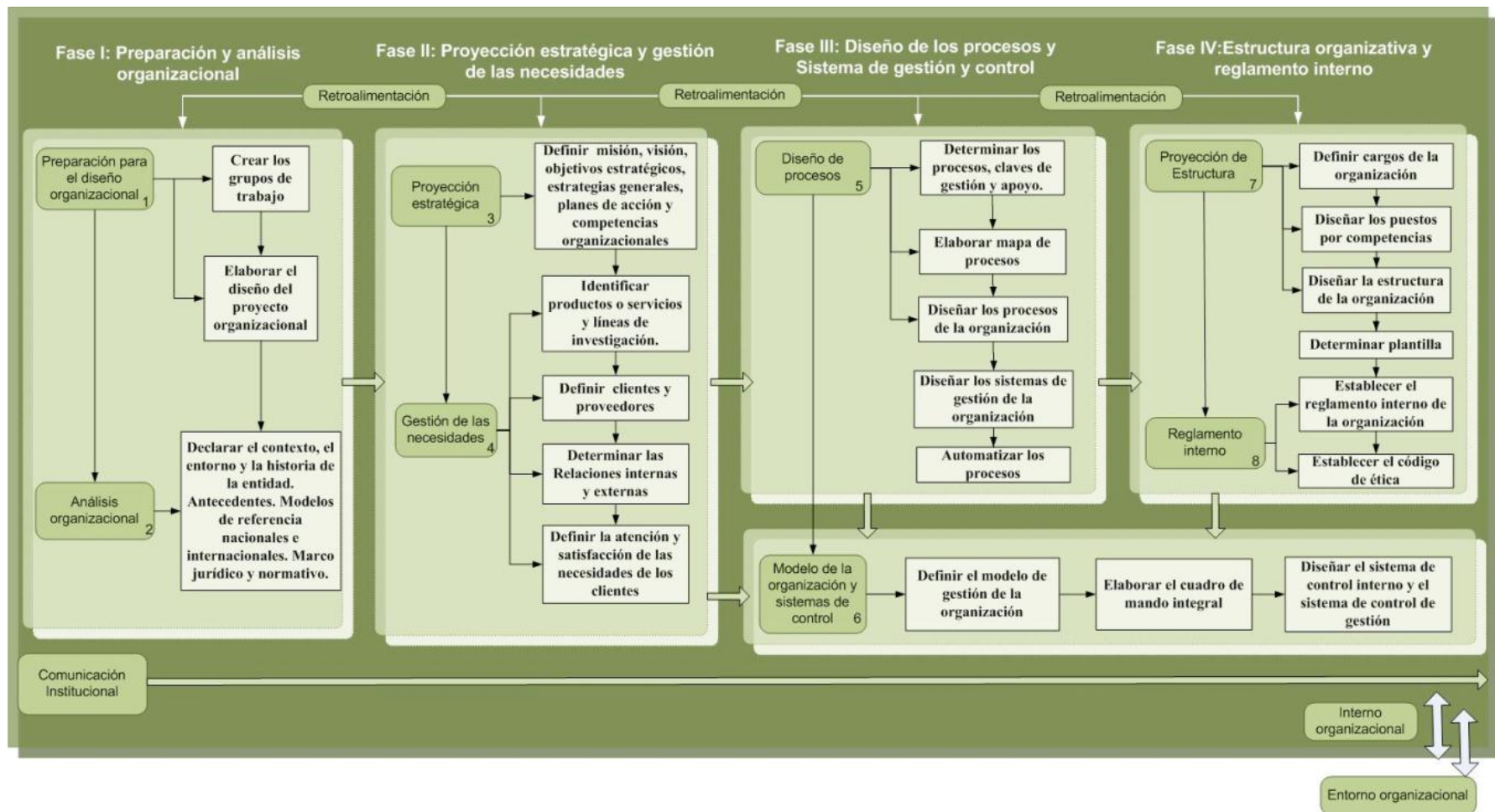
B) Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa

El siguiente modelo es de la Escuela Internacional de Doctorado en Formación de la Persona y Mercado de Trabajo Adapt-CQIA, Universidad de Bérgamo Italia; se cita a Ailed Labrada Sosa quien cuenta con Título de Máster del Departamento de Ingeniería Industrial. El diseño organizacional ha ido evolucionando, respondiendo a las necesidades de las empresas al momento de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico de procesos y de competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización, la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Para Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional; “Es una solución para centros de investigación tecnológica que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.”

La figura muestra el modelo de diseño organizacional con cuatro fases; preparación y análisis organizacional, proyección estratégica y gestión de necesidades, diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial

Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1.1.4 Elementos del Diseño Organizacional

1.1.4.1 Análisis organizacional (situación actual)

A) Diagnóstico Interno

En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales, cada empresa tiene una combinación de recursos internos única o particular dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos; aunque la empresa como tal puede influir directamente de tal forma que se pueda realizar adaptaciones permitiendo la consecución de los objetivos planteados, siendo estas las siguientes:

Las Fortalezas son factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, de las cuales se podría mencionar.

- Bajos costos de producción
- Personal calificado
- Buen control de calidad
- Precios competitivos
- Buena reputación
- Acceso a materias primas escasas
- Buena ubicación de la empresa

Las debilidades son factores internos negativos que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, teniendo como referencia los siguientes.

- Maquinaria inadecuada
- Tecnología obsoleta
- Falta de planificación
- Limitada capacidad de producción
- Organización ineficiente
- Inadecuados métodos de comercialización

B) Diagnóstico Externo

El análisis externo se basa en realizar estudios de evolución de mercados, la inclusión de nuevas empresas que oferten el mismo producto o productos sustitutos, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas, oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras.

Al igual que los factores internos, este presenta un factor que tiene un impacto positivo, mientras que otro afecta de manera negativa. En el momento de un diagnóstico externo, teniendo cada empresa sus recursos materiales o humanos indistintos una de otra, un mismo factor puede influir de manera positiva en una empresa y de forma negativa en otra, dependiendo de los recursos, misión y objetivos que tenga establecida cada una de ellas.

La oportunidad son todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

- Incremento en el poder adquisitivo
- Cambios favorables en el comportamiento de los consumidores
- Adquisición de materia prima a bajo costo
- Acceso a nuevas tecnologías
- Expansión a nuevos mercados
- Potenciales inversionistas

Las amenazas son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

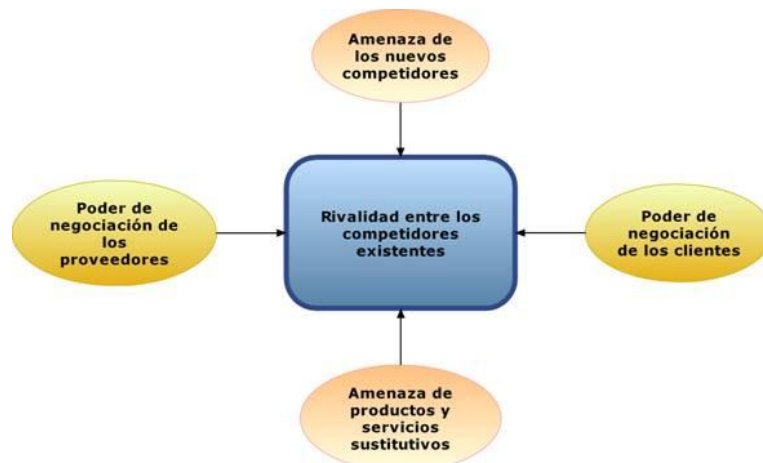
- Declive económico
- Conflictos políticos
- Inflación acelerada
- Disminución del poder adquisitivo
- Incremento de la competencia en el mercado
- Productos competitivos o sustitutos

C) Análisis fuerzas Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que según el economista Michael Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

- (F1) Poder de negociación de los clientes
- (F2) Poder de negociación de los proveedores
- (F3) Amenaza de nuevos competidores
- (F4) Amenaza de productos sustitutivos
- (F5) Rivalidad entre los competidores



Fuente: Planeación Estratégica. Las fuerzas de Michael Porter

El modelo de las fuerzas de Porter es una herramienta que se puede utilizar para estudiar el entorno de cualquier tipo de industria, que por lo manifestado y demostrado se obtienen buenos resultados, este análisis ayudará a establecer la situación competitiva de la fábrica. Michael Porter habla de que la competencia entre rivales puede ser negativa si es una lucha destructiva por precio, o positiva si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado; el conocer dichas fuerzas puede ayudar a la fábrica a encontrar su posicionamiento e incluso poder cambiar por completo las reglas de una industria.

1.1.4.2 Proyección estratégica

Toda empresa u organización surge para satisfacer las necesidades del mercado donde se encuentra, para definir la estrategia a seguir y poder cubrir esas necesidades es necesario construir un plan de trabajo que contemple el corto, medio y largo plazo; todo plan a desarrollar debe partir de unas premisas necesarias para que crezca de manera equilibrada y razonada.

No se trata simplemente de definir la política de la empresa, sino sentar las bases y puntos de partida con los que elaborar toda la planificación culminará en la consecución de los logros propuestos, de ahí la importancia de definir perfectamente a donde se quiere llegar desde el propio punto de partida.

A) Misión

Como un sustento científico del tema mencionado citamos a Jack Fleitman, quien en su libro *Negocios Exitosos* define la misión de la siguiente manera:

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general."

Referente a lo antes mencionado se puede definir que la misión es la razón de ser de la organización o el motivo por el cual existe, determinando las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en su entorno respondiendo a las preguntas: qué, cómo y para qué. La misión debe ser comunicada internamente entre el personal, a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación y a todo el personal le transmite seguridad y confianza; la misión define el propósito, especifica el tipo de negocio, las necesidades que satisface con el producto ofrecido y el mercado en el que se desarrolla.

B) Visión

Chiavenato Idalberto (2006), “Mientras que la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen de la organización respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser; el concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales.” Pág. 50.

La principal razón de establecer la visión de una empresa es que ésta sirva como guía, que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir; lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y orden. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de quienes la integran, formulando una imagen ideal del proyecto a fin de crear un sueño de lo que debe ser en el futuro, respondiendo a las preguntas hacia dónde y cómo.

Su importancia radica en que es una fuente de inspiración, representando la esencia que guía la iniciativa, la imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización; va más allá de la misión definida proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que desea convertirse la organización.

C) Objetivos

En su libro, Administración, Teoría y Práctica; Chiavenato Idalberto (2001) nos habla sobre los objetivos: “Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar, desde esta perspectiva; los objetivos empresariales cumplen muchas funciones.” Pág. 50.

Los objetivos son proyecciones de resultados que la empresa pretende alcanzar o situaciones hacia donde esta pretende llegar, es esencial para el éxito ya que en él se pueden establecer cursos a seguir y sirven como referente para todos los miembros de la empresa. Los objetivos deberán responder a las preguntas de qué y para qué, al mismo tiempo ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes; sirviendo de guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos y como base para evaluar resultados, medir la eficiencia o productividad de la empresa generando participación y compromiso.

D) Políticas

Las políticas proporcionan mayor capacidad de respuesta a las exigencias del entorno aprovechando oportunidades, reduciendo riesgos y permitiendo hacer un eficiente uso de los recursos siendo una orientación clara respecto al futuro empresarial.

Las políticas empresariales son un instrumento de información que agiliza el proceso de decisiones, orienta las disposiciones en la misma dirección, reflejando lo que establece la dirección empresarial como guía para todas las decisiones. Establece los lineamientos operativos, administrativos, debe ser comunicada en un lenguaje claro y utilizando ejemplos concretos; la divulgación de la política cumple un rol orientador y motivador a sus trabajadores con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, siendo muy importantes que los trabajadores de todos los niveles se identifiquen con ellos.

E) Valores

Los valores son elementos de la cultura empresarial propios de cada empresa en base a sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes o propietarios. Específicamente se refiere a conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos y pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que se propone tener como una característica distintiva de sus variables competitivas.

Los valores deben ser la base de las actividades que se realiza en la empresa, dichos valores no deben quedar únicamente plasmados en el documento sino que es de suma importancia que estos sean adheridos a la práctica diaria por todo el personal de la empresa.

1.1.4.3 Proyección de la estructura organizacional

A) Estructura formal

Pino Sánchez (2008), menciona que: “Es la representación gráfica de la organización de la empresa. Consiste en una gráfica que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia de sus departamentos y servicios.” Pág. 19.

Por lo mencionado anteriormente se concluye que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestran las inter relaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella; la efectividad de un organigrama para una empresa se fundamenta en la situación de reflejar hasta donde sea posible su estructura con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además sus estratos jerárquicos.

Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos, todo dependerá de su modalidad, entre estas finalidades existen las siguientes.

- Ofrece una visión general de la estructura organizativa de la fábrica.
- Proporciona al personal la capacidad de identificar su ubicación, sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica.
- Ofrece elementos de juicio para identificar duplicaciones, dispersiones y superposiciones de funciones.
- Determina el ámbito de supervisión y control del personal de la fábrica.
- Es un instrumento de suma utilidad en el análisis, comprensión y diseño de la organización.

B) Orgánico funcional

De manera general se puede decir que es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Por lo tanto se puede decir que consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización para que ésta en conjunto con todos sus recursos pueda funcionar de forma más eficiente y mantenerse en contacto con la realidad, lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño a través de la intervención de los procesos organizacionales; la estructura de la organización tiene que reflejar su ambiente, por lo tanto debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada función con determinada responsabilidad, que determine los niveles de jerarquía y que delimite el mando de cada puesto. Toma importancia en poder diseñar una estructura que permita a todo el personal realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para realizar cambios en el momento oportuno y adaptarse al sistema cambiante del mercado; en el proceso de un diseño de estructura organizativa participan seis elementos claves, los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, sistema de control, descentralización y formalización.

C) Especialización

Con respecto al tema, Chiavenato Idalberto (2006) en su obra, *Introducción a la Teoría General de la Administración* menciona; “La especialización es consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cada cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.” Pág. 211.

La especialización del trabajo describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen; la esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

D) Departamentalización

Según Chiavenato Idalberto (2006); “La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización; es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos. El termino departamento designa una área, división o segmento de una empresa, sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.” Pág. 290.

El fundamento mediante el cual se agrupa las tareas se denomina departamentalización, una vez que las actividades se dividen por medio de la especialización del trabajo deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar, toda organización tiene su forma específica de agrupar y clasificar sus actividades laborales.

E) Cadena de mando

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien, no es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos como la autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga; conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada; esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando ayuda a mantener el concepto de una línea de autoridad definida, este principio determina que una persona debe informar solo a un gerente o jefe con la finalidad de que no exista duplicidad de mando.

F) Sistema de control

Chiavenato Idalberto (2006) establece; “En la organización existen personas que cumplen ordenes de otras que están en niveles más elevados; esta situación refleja las posiciones relativas y la cantidad de autoridad en relación con las demás posiciones en la organización.” Pág. 217.

Este principio reconoce los diversos factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente, entre estos factores están las destrezas o capacidades del gerente y los empleados, siendo que cuanto mayor capacitación o experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que se realizará.

G) Descentralización

En su libro, introducción a la teoría general de la organización; Chiavenato Idalberto (2006) menciona: “La centralización y descentralización se refiere al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. Centralización significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca de la cúpula de la organización; descentralización indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización.” Pág. 254.

De acuerdo al diseño organizacional propuesto para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. en el planteamiento de su estructura organizacional es de preferencia establecer un sistema descentralizado ya que este permite la transferencia de competencias desde la administración central refiriéndonos a el nivel directivo a nuevos entes ejecutivos o administrativo, este a su vez refuerza el carácter democrático y el principio participativo o colaborativo dentro de la institución; aunque tengan el poder de decisión estas siguen siendo sujetas a las órdenes del nivel superior, el objetivo de este tipo de descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva permitiendo un acercamiento rápido y oportuno a la toma de decisiones, aliviando así como ayudando a mandos superiores en el exceso de trabajo decisorio.

Mediante los estudios a fondo realizados por varios autores con respecto al tema determinan que los sistemas han ido evolucionando, llevando en la actualidad a que la descentralización sea más aplicada en todos los ámbitos, partiendo de este punto una gran referencia se evidencia en nuestro país. El Gobierno Nacional como parte de la nueva estrategia para construir un Estado democrático que procure el Buen Vivir de las y los ecuatorianos, establece la descentralización de la gestión del Estado Central determinando la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias con los respectivos talentos humanos, financieros, materiales y tecnológicos desde el Gobierno Central hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD.

Para dar paso a este proceso el Concejo Nacional de Competencias tuvo la responsabilidad de construir el Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2015, documento mediante el cual se gestiona el proceso de descentralización que se implementa, teniendo como objetivos lograr el fortalecimiento de todos los niveles de gobierno, establecer la progresividad de la entrega de competencias constitucionales y la equidad territorial en el país.

1.1.4.4 Dirección del proceso productivo

A) Diagrama de actividades

En términos generales, la producción es el proceso de transformación de determinados elementos (materia prima) con la finalidad de obtener un producto terminado que sea apto para satisfacer ciertas necesidades de los consumidores y por el cual la fábrica obtiene una utilidad en la venta; los procesos pueden ser físicos, que son en esencia las utilizadas en empresas manufactureras como es el caso de la presente fábrica, también existen empresas de servicios siendo estas diferentes ya que en este caso el proceso es intangible. La capacidad de producción se define como el número de unidades a producir en un lapso de tiempo determinado; se pueden identificar claramente dos elementos, la cantidad y el tiempo.

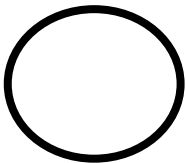
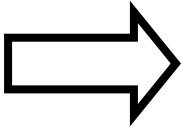

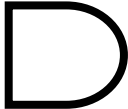

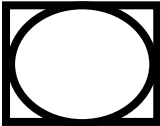
Es necesario determinar la cantidad de producción que debe promover el sistema en el curso de un periodo determinado lo cual constituye la unidad de medida de capacidad de producción. En una fábrica existen dos capacidades: la capacidad diseñada, que es la capacidad para la cual se diseñó la planta, es decir; el sistema bajo condiciones de trabajo normales, y la capacidad máxima la cual se puede obtener al optimizar los recursos manufactureros siendo estos materiales o humanos. Un recurso humano poco capacitado o una mala planificación pueden resultar en la pérdida de clientes, si no se satisface las necesidades de estos o si su servicio es lento, de otro modo si el talento humano tiene los conocimientos necesarios y el recurso tecnológico es obsoleto, es probable que la fábrica tenga que subutilizar su mano de obra o llevar un stock de inventarios excesivo, de uno u otro modo disminuiría su productividad.

B) Flujo de proceso

Un diagrama es una representación gráfica del flujo, secuencia de las operaciones o actividades productivas, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye además la información que se considera deseable para el análisis y sirve para las secuencias de un producto, un operario, una pieza, etc., tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Son importantes para todo diseñador por que le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de los problemas de organización; conjuntamente ayuda a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, así como analizar esas etapas con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información. Su elaboración tiene fines analíticos y favorece a la comprensión del proceso productivo evidenciando claramente el transcurso de las acciones permitiendo la visualización de actividades innecesarias y verificando si la distribución del trabajo es equilibrada además sirve como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias.

Los símbolos utilizados para realizar los diagramas de flujos se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	SÍMBOLO
OPERACIÓN	Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.	
TRANSPORTE	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.	
INSPECCIÓN	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualquiera de sus características.	
DEMORA	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos; con esto se retarda el siguiente paso planeado.	
ALMACENAJE	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.	
ACTIVIDAD COMBINADA	Cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo dentro del cuadrado.	

Fuente: www.monografias.com _ Símbolos para elaborar diagramas de flujos

1.2 Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

1.2.1 Aspectos legales

1.2.1.1 Constitución de la empresa

La Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A., es una empresa que inició sus actividades productivas en el cuarto trimestre del año dos mil nueve como una empresa de confecciones, elaborando calcetines para damas, caballeros y niños, con inversión privada; nació con el objetivo de satisfacer la demanda de la población y de los comerciantes de la ciudad de La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Para una mejor descripción citamos ciertos fragmentos de la minuta de constitución de la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A.

Naturaleza, nacionalidad y denominación.- La denominación que la compañía utilizará en todas sus operaciones será “FABRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A.” Esta sociedad se constituye como una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana y se registrará por las Leyes ecuatorianas y por el presente estatuto, en cuyo texto se le designará posteriormente simplemente como “la Compañía”.

Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es el cantón de La Libertad, provincia de Santa Elena, República del Ecuador. Por resolución de la junta general de accionistas podrá establecer, sucursales, agencias y oficinas en cualquier lugar del país o del extranjero, conforme a la Ley y a este estatuto.

Objeto social.- El objeto social de la compañía es la producción y comercialización de calcetines. Para la consecución del objeto social, la compañía podrá actuar por sí o por interpuesta persona natural o jurídica, y celebrar actos, contratos, negocios, civiles y mercantiles, permitidos por la ley.

1.2.1.2 Normas y leyes

La sociedad es un sujeto de derecho, es una persona jurídica distinta de los socios que la conforman; sociedad o compañía es un contrato entre dos o más personas que ponen algo en común con el fin de dividir los beneficios que de ello prevengan.

El contrato de compañía es el documento el cual tiene por finalidad unir capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por disposiciones de la Ley de Compañías, por las del código de comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del código civil.

La superintendencia de compañías es un órgano de control y vigilancia que tiene afinidad con el registro de la propiedad y con el registro mercantil en donde se lleva el registro de sociedades en base a las copias que los funcionarios respectivos del registro mercantil deben remitirles.

Según la Constitución se expresa: “La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.

Artículos de la Ley de Compañías; sobre administración:

Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades; los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

1.2.2 Recursos

Los recursos son necesarios para realizar los planes, siendo responsabilidad de la administración identificar y determinar los recursos requeridos así como la de vigilar que se utilicen eficazmente, para cualquier operación u organización hay requerimientos materiales, humanos y tecnológicos; las operaciones de rutina requieren una continua disponibilidad de recursos en la forma de materias primas, esfuerzos humanos y métodos de trabajo.

1.2.2.1 Físico – Materiales

Para el presente estudio de investigación se identifica dentro de los recursos denominados físicos o materiales los bienes de la empresa, terrenos, construcciones sean edificios o locales comerciales, mobiliario, maquinarias para su producción, equipos instalados, herramientas, materiales, materias primas, suministros, etc. En la actualidad las fibras sintéticas son utilizadas en mayor cantidad que las fibras naturales por la industria textil, y las fábricas de calcetines no son la excepción, esto se debe a su precio económico y propiedades físicas que satisfacen la exigencia de productores así como los consumidores; las fibras textiles que se utilizan para la elaboración de calcetines en la fábrica Confecciones Marytere S.A. son las siguientes:

La fibra acrílico; es la utilizada en el mayor tipo de calcetines que elabora la fábrica ya que es un poco más resistente en el momento de la fabricación, se define las medidas de este material acorde al sistema métrico que tiene la máquina; esta fibra química está formada por polímero sintético en forma de cadena larga que contiene un máximo del 85% en peso de unidades estructurales correspondientes al acrilonitrilo.

Algodón; existen varias medidas de esta fibra y se las determina de acuerdo al sistema métrico del cilindro y cantidad de agujas que tiene la máquina; por ser una fibra natural tiende a no resistir la velocidad de las maquinarias por tal motivo no

es utilizada por la fábrica Marytere; aunque con este material se realizan calcetines mejor presentados y de excelente calidad a diferencia de la fibra de acrílico, el que este material sea bien utilizado y no tenga inconvenientes depende del operario.

La fibra de nylon; se la utiliza en la fabricación de calcetines para trama o vanizados para el tenis y de la misma manera se define las medidas de acuerdo al calcetín que se vaya a fabricar; esta fibra se la puede obtener por diferentes reacciones, existen dos tipos de nylon: la poliamida, hexametildiamina y la poliamida, son utilizadas también en la elaboración de polines de fútbol.

La fibra polyester; es similar a la fibra de nylon con la diferencia de ser menos resistente; son pocas las veces utilizadas por la fábrica.

Las fibras elastómeras o lycra de poliuretano lineal; son catalogadas con el nombre de spandex y se las utiliza en la producción de calcetines para darle un efecto elástico al tejido en la parte donde se la defina. La lycra no es más que una fibra muy fina de poliuretano recubierto con nylon o polyester, son mayormente utilizadas en los calcetines tipo tenis.

El elástico; es la fibra utilizada en todo tipo de calcetines ya que como su nombre mismo lo indica, realiza las partes del comienzo donde lleva elástico o donde se las defina, las medidas son de 1/35 y solo se las produce de color blanco y negro al igual que la lycra.

1.2.2.2 Humanos

Se denomina de esta manera a las destrezas y conocimientos que aporta el conjunto de colaboradores de la fábrica, fundamentado en el comportamiento individual, la motivación, relaciones de función, posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia; personas que ingresan, permanecen y participan de las actividades productivas de la fábrica, se obtiene dos estratos bien definidos.

El mando directivo o propietarios; se denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la fábrica, puede ser directamente la propietaria o por su parte quien dirija un departamento o un grupo de trabajo, por lo cual sus funciones son básicamente de tipo administrativo mas no operativo; siendo quien dirige tiene una relación de mando, orden, guía o quien dispone y determina de técnicas que organicen y mejoren las actividades dentro de la empresa. Su rol se fundamenta en utilizar eficientemente como sean posibles todos los recursos disponibles por parte de la empresa a fin de obtener el máximo beneficio de los mismos.

Los colaboradores; representan el grupo de personas que con capacidad legal presta sus conocimientos y habilidades a otra persona o institución, quienes en forma de reconocimiento retribuyen sus servicios de manera económica; estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización bajo la dirección de otra persona denominada empresario; se le denomina de esta manera ya que en conjunto aportan desde sus actividades cotidianas al logro de los objetivos que la fábrica se pueda proyectar. El recurso humano es el más complejo y difícil de manejar, sin embargo representa una fuente de creatividad que toda empresa debe saber valorar, siendo esta la parte más importante de la fábrica; una compensación adecuada a las capacidades, habilidades y necesidades de las personas es vital para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

1.2.2.3 Tecnológicos

Chiavenato Idalberto (2006) expresa que; “Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo y escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador); sin embargo algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.” Pág. 873.

En la actualidad la tecnología está presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana, en casi todas las actividades que realizamos implica la utilización de algún dispositivo tecnológico, un aparato tecnológico surge cuando hay una necesidad que resolver. Para hallar la solución al problema los científicos analizan el propósito y trabajan hasta que encuentran la manera de diseñar un artefacto apropiado, después del diseño de un prototipo se procede a su fabricación en grandes cantidades; la tecnología abarca todo este proceso desde la detección de la necesidad inicial hasta la aplicación y satisfacción en concreto que brinda el artefacto creado.

La tecnología es la aplicación de algún dispositivo tecnológico con el objetivo de conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto. Al mismo tiempo interviene y trata de solucionar los problemas que posee una sociedad, para ello se vale de la técnica, la ciencia y la estructura social al unir todos estos aspectos se intenta dar una respuesta concisa a las necesidades de la humanidad.

En conclusión, se entiende que la tecnología por sí misma no resulta ni buena ni mala, en las actividades productivas de la fábrica se usa la tecnología para mejorar la productividad del trabajo humano, disminuir los esfuerzos físicos e incrementar la calidad del producto fabricado, aunque también la tecnología puede causar contaminación en el medio ambiente, las maquinarias utilizadas en la institución no emanan ninguna sustancia tóxica que contamine el mismo y perjudique a la sociedad cercana.

En nuestro país, la mayoría de las empresas son pequeñas o medianas, se puede evidenciar que en buena parte de ellas se cuenta con el personal con conocimiento y la experiencia necesaria, en tanto en los procesos tecnológicos de fabricación como los de tratamiento de materias primas y materiales resultan obsoletos o bien son inadecuados.

1.2.3 Productos

1.2.3.1 Variedad de calcetines

Un calcetín es una prenda de uso diario para el pie para ser llevados con el calzado que lo cubre de forma entera, es fabricada con diversos tipos de materia prima como algodón, acrílico, poliéster o nailon, con una diversidad de diseños destinados para diferentes conjuntos de vestimenta para damas, caballeros y niños, teniendo como finalidad protegerlo de la suciedad, roces y aliviar el frotamiento con el calzado; los calcetines también se pueden llevar solos, generalmente dentro de casa.

Hay que tener muy presente que su función no es sólo artística, sino que debe proteger, mantener frescos los pies y dar comodidad a quien los lleva. La longitud de los calcetines varía de acuerdo al cilindro y la cantidad de agujas de la máquina que los fabrica, su tamaño varía desde cubrir solamente el pie, hasta el nivel de la rodilla; los calcetines cortos conocidos popularmente como plantillas y tobilleras se han hecho populares para el uso con calzado deportivo, especialmente entre los niños, adolescentes y los adultos que practican algún deporte.

1.2.3.2 Atención al público

Toda persona que tiene como actividad laboral estar en contacto permanente con el cliente en funciones de suministrador o vendedor del producto está en representación de la empresa ante el ambiente externo, sus actividades se encuentran interrelacionadas con el fin de que el cliente obtenga el producto en las condiciones, momento y lugar adecuado; se trata de una actividad que puede ser muy eficaz en una organización si es ejecutada de forma adecuada.

La comunicación no solamente emite un mensaje, también recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esa respuesta, todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos, siendo así; las comunicaciones comprenden el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y

persuadir en un determinado sentido a las personas que integran el mercado objetivo de la empresa. Por lo dicho, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que las necesidades de sus clientes sean cubiertas satisfactoriamente porque estos son los protagonistas fundamentales, siendo el factor más importante que interviene en la rentabilidad de los negocios.

El concepto de atención al cliente es aquel servicio que prestan todas las empresas con la finalidad de comercializar sus productos o en otras ocasiones receptor por parte de ellos los reclamos, sugerencias y cuando solicitan información adicional para despejar inquietudes o indagación adicional sobre el producto ofrecido o la empresa.

Es importante poder identificar que los clientes actuales son aquellos que realizan compras a la fábrica de forma periódica siendo estos los que generan el volumen de ventas actual permitiendo tener una determinada participación en el mercado; a diferencia de los clientes potenciales que son quienes no realizan compras a la fábrica en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tendrán la necesidad de disponer del producto ofrecido.

1.2.4 Análisis del ambiente

En el momento de comenzar una actividad productiva debe ser imprescindible el realizar una observación inicial para considerar cuál será el impacto ambiental que genere la utilización de estas maquinarias industriales o en su defecto los desechos que estos produzcan y la responsabilidad social que tendrá la empresa; una vez realizado aquello se debe entonces identificar, predecir, valorar, prevenir y comunicar los efectos de las actividades productivas de la fábrica sobre el ambiente; el término ambiente podemos identificarlo como el conjunto de factores físicos, sociales, culturales y estéticos en relación con las actividades laborales de los individuos y la comunidad.

1.2.4.1 Impacto ambiental

Se dice que hay impacto ambiental cuando una acción o actividad produce una alteración favorable o desfavorable en el medio o en alguno de los componentes del medio. De acuerdo a la norma internacional ISO-14001, la cual está referida al aspecto ambiental podemos definir como impacto ambiental a todo cambio, modificación o alteración positiva o negativa en el ambiente, producto de actividades o servicios de una organización o empresa.

Con las nuevas reformas e implementación de leyes que se ha realizado en la constitución nacional, el gobierno regula y promueve un conjunto de prácticas, procedimientos y procesos dirigidos a conocer, manejar y disminuir las incidencias negativas de las actividades productivas de una fábrica sobre las personas de la comunidad donde está localizada y el medio ambiente.

1.2.4.2 Responsabilidad social

Representa el área geográfica en el que se encuentra ubicada la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A., mediante sus actividades productivas que de una u otra manera puedan influir el medio socio-económico; la responsabilidad social también puede compararse con el control de las sustancias que emanen la utilización de maquinarias industriales y sus impactos en la calidad del aire.

La inclusión en el territorio peninsular por parte de la fábrica mencionada, ha mejorado las condiciones económicas y de vida principalmente de los habitantes del cantón La Libertad, ya que genera empleo directamente a veinticuatro personas lo cual favorece también a sus familias, al mismo tiempo al resto de la comunidad que se beneficia de una mayor producción y comercialización en el sector, a la vez se incentiva a la creación de proveedores de materia prima e insumos para la fabricación y pobladores que quieren emprender en el negocio industrial; además los comercializadores de la zona ahorran tiempo y dinero ya que no tienen que trasladarse a otras ciudades del país para adquirir el producto ofrecido.

1.3 Marco Legal

Constitución Nacional del Ecuador

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo cuarto sobre soberanía económica sección primera de sistema económico y política económica menciona en el artículo 284 literal 2:

“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”

En la Constitución Nacional del Ecuador sección séptima de política comercial;

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos: Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. (...).

Así mismo sobre trabajo y producción, sección de formas de organización de la producción y su gestión determina:

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

Art. 320.- (...). La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano; las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Plan Nacional de Desarrollo

En la presentación del Plan Nacional de Desarrollo determina; “La revolución económica y productiva, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos a la educación, la salud, la vialidad, la vivienda, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva. Un modelo económico alternativo tiene que ser institucionalizado de modo que todas y todos seamos parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de nuestro país, pero trabajando en nuestra propia tierra, en nuestra propia patria.”

También garantiza a toda la ciudadanía el acceso a activos productivos para organizar autónomamente su propio trabajo así como la formación y capacitación permanente. Además, auspicia formas alternativas de organización social y económica, la consolidación de asociaciones y cooperativas, apoyo al trabajo para el autoconsumo y el acceso adecuado de la ciudadanía a los bienes y servicios producidos.

En su objetivo número seis que determina el garantizar el trabajo estable, justo y digno, establece que toda actividad productiva vincula directamente un concepto de trabajo. Sin embargo, este debe ser no excluyente, no discriminatorio, que permita alcanzar un mayor bienestar individual y social, que genere capacidades en la persona, que sea productivo bajo condiciones de igualdad, seguridad y dignidad.

El trabajo debe ser el motor para un desarrollo equitativo, sostenible y democrático que permita visualizar al país con un mayor empleo decente y con mejores condiciones laborales. El mercado laboral en el Ecuador permite encontrar empleados que no trabajan las horas adecuadas o que no reciben un pago adecuado por su trabajo; este grupo denominado sub ocupados o de subempleo, presenta también condiciones de falta de estabilidad laboral donde predominan los contratos verbales y temporales con ausencias notorias en el derecho a la seguridad social.

Plan Nacional del Buen Vivir

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se menciona “la democratización de los medios de producción, (re)distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización, haciendo referencia a que se ha comprobado que aquellos países que cuentan con mejores coeficientes de distribución de los activos productivos no solo crecen más, sino que su crecimiento es más equilibrado e igualitario, lo que les permite construir sociedades más democráticas.”

El documento establece la forma que el trabajo demanda construir una política armónica que permita visualizar, atender los desequilibrios temporales o estructurales de la economía e integrar las distintas condiciones particulares y agregadas que afectan la condición del trabajo y su calidad. Los fundamentos del trabajo deben estar vinculados por un lado con la persona, sus derechos, deberes, además con los deberes y derechos del empleador; en este proceso el Estado debe actuar como nexo para la existencia de empleo, trabajo digno, justo que permita un horizonte sostenible de la relación para ambas partes que se traduzca en un mayor bienestar para la población en su conjunto.

El gobierno de la Revolución Ciudadana se ha planteado impulsar un proceso sostenido de democratización de los medios de producción promoviendo cambios fundamentales en la producción industrial; esto se realizará a través de la radicalización en la (re)distribución: democratización del crédito, la tecnología, la asistencia técnica y la capacitación, entre otros aspectos.

Menciona también el impulso a la comercialización con una sinergia entre productores-consumidores; del mismo modo se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas a través de la prestación de servicios públicos de calidad en educación, salud, vivienda, alimentación, a través del trabajo digno, productivo y reproductivo.

Ley de Compañías

Refiriéndonos a la ley de compañías en la sección sexta sobre la compañía anónima establece:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Las formas jurídicas que constan en la ley de compañías permiten adoptar sus propias características y por consiguiente se evidencian las ventajas y desventajas dependiendo de la actividad social que se pretenda poner en marcha.

Por lo tanto, se puede determinar que la sociedad anónima es una sociedad mercantil con fines de lucro cuyo capital está dividido en acciones libremente negociables, integradas por sus accionistas quienes responden únicamente por el monto de sus contribuciones que van desde un dólar o múltiplos de dólar, siendo sujetas al control total o parcial de la superintendencia de compañías.

Un nuevo concepto de productividad apunta a que la producción pueda mantener niveles satisfactorios para cubrir las necesidades humanas sin explotar a las personas y a la naturaleza. La cooperación social, característica de las economías de auto sustento y cuidado humano, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social, solidaria y una sociedad más equitativa; por eso las formas asociativas de producción deben reproducirse en todos los sectores del país para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas.

1.4 Marco Situacional

Lo primero que se debe acotar es que la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. no dispone de un documento de organización donde se encuentre de manera ordenada la información sobre la empresa, correspondiente a la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos; además de presentar de manera detallada la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada departamento, presenta también la ausencia de sistemas de procedimientos de los procesos productivos en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar las actividades y los responsables de estas, de la misma manera no cuenta con un organigrama que refleje su estructura organizativa que se ajuste a su situación actual.

Con lo expuesto anteriormente describimos de manera detallada las carencias de la organización, pero también hay que tomar en cuenta que por parte de las gerencias existe un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de sistemas de desarrollo, así como también se evidencia un apoyo por parte de estos para con los empleados.

Este primer diagnóstico nos permite tener una perspectiva previa para elaborar un breve informe de resultados donde se identifiquen los puntos débiles y los fuertes de la fábrica, hacer reflexionar a los directivos y los responsables de área sobre ciertos puntos claves de la gestión e identificar la capacidad actual de la fábrica en materia de información e indicadores de seguimiento y control.

Con el diagnóstico se presenta la posibilidad de plantear acciones que corrijan los puntos débiles y exploten los puntos fuertes hallados, además sirve para concienciar, sensibilizar a los trabajadores y a la dirección empresarial sobre aspectos relacionados con la ética y las buenas normas de conducta.

De este modo lo que se busca es una estructura organizacional que esté acorde con la situación real de los cargos presentes en ella, que vaya de la mano con la dirección estratégica de la empresa; así como también determinar los procedimientos que indiquen las maneras adecuadas de realizar las actividades productivas dentro de esta ya que no cuentan con este tipo de documentos. La situación mencionada anteriormente es producto de la escasa planificación organizacional, estratégica y de un proceso de alineación que incluya estudios documentales que sustenten la creación de estructuras y manuales que permita el óptimo de las actividades que se realizan en la empresa.

Se identifica en primera instancia que los colaboradores de la fábrica cumplen diversas funciones laborales y en muchas ocasiones actividades que no son de su competencia, provocando la ineficiencia en el cumplimiento de sus funciones; además no cuentan con una estructura organizacional y sistemas de comunicación que les permita definir sus responsabilidades laborales así como la de dirigirse a su jefe inmediato superior para poder informar las novedades e inquietudes. Carecen de una dirección estratégica que defina el propósito de la creación de la empresa y hacia dónde quieren llegar, no tienen objetivos planteados ni políticas por las que tengan que regir sus actividades cotidianas; se evidencia también la necesidad de implementar y definir las actividades productivas que tengan como propósito aumentar su productividad de manera eficaz y eficiente con un producto final de calidad que satisfaga las expectativas de los consumidores.

Cuentan con una firme convicción y determinación de crecimiento y expansión, pero carecen de una dirección estratégica; en otras palabras desde la creación de la empresa no se ha realizado un modelo de estructura o proceso organizacional, esto se debe a escasos conocimientos sobre esquemas organizativos. La finalidad de elaborar e implementar un estudio organizacional para la empresa es establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal como una referencia para la toma de decisiones correctivas y adaptables a las situaciones cambiantes del mercado.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En su libro, Investigación para Administración y Economía de Bernal C. (2010), determina: “La metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa.” Pág. 189.

Por lo tanto se puntualiza que la metodología está definida como la descripción, el análisis y la valoración de los métodos de investigación, este instrumento involucra y relaciona el sujeto con el objeto a estudiar. La metodología de investigación forma parte de un proceso aplicado cuando una persona desea realizar una observación, investigación científica o algún análisis más riguroso; siendo el método los procedimientos para ordenar las actividades a fin de lograr los objetivos planteados, se define el hábito o costumbre que cada persona tiene para observar y realizar alguna actividad o investigación.

En el presente capítulo se muestra como se realiza la investigación; el tipo de investigación que se lleva a cabo así como también los pasos o procedimientos que se llevan a efecto y los diferentes instrumentos que se utilizan para recolectar la información.

La metodología definida va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar; a lo largo de este capítulo se plantea la forma en que se diseña la investigación, considerando las técnicas cualitativas como las entrevistas y la cuantitativa como son las encuestas; de la misma manera se explica la razón y el estudio de los distintos instrumentos empleados para el presente trabajo investigativo.

2.1 Diseño de la Investigación

A partir de las definiciones de los distintos autores, Jiménez Fernández (2000) define el diseño como “un esquema o estructura lógica de acción que permite mantener constante el flujo de las variables pertinentes y controlar así la influencia de la o las variables independientes sobre la o las variables dependientes.” Pág. 285

Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que desea. Por lo tanto; el diseño de investigación se concibe como estrategias en las cuales se pretende obtener respuestas a las interrogantes y comprobar las hipótesis de investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio.

Para efecto de la presente investigación se considera el diseño experimental porque se puede controlar el fenómeno a estudiar al mismo tiempo que se desea comprobar los efectos de una intervención específica, se emplea muestras representativas, técnicas e instrumentos de recolección de información y análisis de los datos.

Antes de realizar una investigación es indispensable determinar y organizar algunos conceptos básicos para poder realizarla; la investigación es un proceso o un método indispensable para llegar a un resultado satisfactorio, en sí; su finalidad es llegar a obtener datos e información directa o indirectamente de acuerdo al objetivo de la misma, todo esto se basa mediante el surgimiento de una idea.

El diseño de la investigación es una planificación sintetizada de lo que se debe hacer, siendo fundamental para determinar la calidad de la investigación; si se trata de un diseño estadístico, el mismo debe tener en cuenta la estructura del estudio y todos los aspectos concernientes a la recolección de datos, incluido el tipo de mediciones a realizar y la frecuencia de las mismas.

2.2 Modalidad de la Investigación

Según Hernández (2000). “Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como se relacionan las variables, sino en medirla con mayor precisión posible”.

Al hacer un análisis del propósito final de este trabajo de investigación de acuerdo con lo establecido en el planteamiento del problema, en su objetivo general, en los diferentes objetivos específicos y considerando lo que señalan los autores tales como Hurtado (2000) Pág. 325; en relación con las diferentes modalidades de investigación, se ha llegado a la conclusión de que el presente documento contiene un proyecto factible o de intervención.

La modalidad del trabajo que se utiliza es el de proyecto factible o de intervención debido a que se elabora y desarrolla una propuesta de un modelo operativo viable buscando solucionar problemas existentes en la fábrica mencionada; respecto a las posibilidades de expresar el proyecto factible, el presente estudio investigativo llega hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.

Tiene como propósito el desarrollo de competencias que permitan la participación activa en procesos de investigación que generen nuevos conocimientos o procesos tecnológicos; el documento reflejará la adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico.

El contenido básico de la descripción y fundamentación de un proyecto de intervención es una acción que se ejerce sobre un objeto rigurosamente determinado, no siendo recomendable seguir una estructura definida sino más bien elaborar un diseño acorde a las necesidades y requerimientos del objeto de investigación.

2.3 Tipos de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2003), establecen estos cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea ya que el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, co-relacionales y explicativos. Pág. 114; no obstante existen otras maneras de clasificar los tipos de investigaciones.

La investigación es un procedimiento sistemático, crítico, reflexivo y controlado que da la posibilidad de descubrir nuevos datos, hechos, leyes o relaciones en cualquier campo del conocimiento; se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con el estudio, en primera instancia determinar el propósito de la investigación, explorar el área u objeto de investigación, describir una situación y proyectar una explicación del mismo.

2.3.1 Por el propósito

2.3.1.1 Aplicada

Se caracteriza porque los resultados obtenidos de una investigación determinan conclusiones que pretenden aplicarse o utilizarse para resolver alguna situación problemática en la empresa; buscando el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Es aquella investigación relacionada con la adquisición y generación de conocimientos en bases teóricas o métodos que mediante el estudio en un período determinado lograrían ser aplicados al sector productivo; depende de una investigación veras, efectiva y de las técnicas que se puedan utilizar, o sistemas que se puedan integrar sobre todo si su desarrollo como en este caso está involucrado hacia el interés de una empresa.

2.3.2 Por el nivel

2.3.2.1 Descriptivos

Busca describir las características del objeto de investigación permitiendo estimar parámetros en la población de estudio a partir de una muestra, describen los hechos como son observados; los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o descripción del fenómeno estudiado a partir de sus características, miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno que se está analizando.

Este tipo de investigación se ocupa de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente; en la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del investigador para darle solución al problema a través de información obtenida por parte de la institución.

2.3.3 Por el lugar

2.3.3.1 Bibliográfica

Para algunos autores la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre un tema determinado que debe realizarse de un modo sistemático pero no analiza los problemas que esto implica; otros autores la conciben como el proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

Esta actividad se la realiza para descubrir el conocimiento y solucionar un problema al utilizar los documentos escritos o representativos como medio para lograr tal fin; se basa en fuentes de información ya procesada, no se contacta directamente con personas mediante instrumentos sino más bien se sustenta de información contenida en libros o documentos los cuales se recolecta, selecciona y analiza acorde al desarrollo de toda investigación.

2.3.3.2 De campo

Es la que se realiza con la presencia del investigador en el lugar de concurrencia del fenómeno investigado, su fuente de datos se encuentra en información de primera mano proveniente de la entrevista, la encuesta o cualquier otro instrumento de recolección de información de campo; luego de aquello se realiza el diagnóstico o análisis de la información recolectada en la investigación de campo.

La importancia de realizar una investigación de campo es identificar la situación actual interna y externa en el que se encuentra la fábrica, con la finalidad de obtener la información necesaria que ayude a organizar las actividades laborales mejorando el desempeño de los implicados y la productividad de la empresa, lo cual impacta positivamente en el bienestar del personal involucrado.

2.3.4 Por la dimensión

2.3.4.1 Co-relacionales

Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes; este estudio pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí en un mismo contexto; se caracteriza porque su objetivo principal es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, cuanto mayor número de variables sean correlacionadas en un estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones más completa será la explicación.

Este tipo de investigación indica la manera de determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables entre características de un fenómeno, no pretendiendo establecer una explicación completa de la causa efecto de lo ocurrido, solo aportando indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento; en este caso cuando una de ellas varía la otra también experimenta alguna forma de cambio.

2.4 Métodos de Investigación

El método se refiere a los procedimientos que se puede seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos y dar una respuesta concreta al problema que se identificó; lo importante es tener claro de dónde sale el conocimiento y a donde se espera llegar.

También podemos decir que el método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigado; su importancia radica en que permite trabajar con orden, economiza esfuerzos y tiempo, contribuye a obtener mejores resultados, evita encontrar obstáculos a cada paso y permite fijar una manera eficaz y racional para actuar.

Los métodos para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

2.4.1 Método inductivo

Estudia los fenómenos o problemas desde los hechos particulares a afirmaciones de carácter general; su importancia radica en que fundamenta la formulación de las hipótesis y la investigación científica, de la misma forma es importante destacar que este método se sustenta en una serie de enunciados de los que se puede mencionar los observacionales que hacen referencia a un hecho que es evidente, los particulares y los universales producen un proceso de investigación y destacan porque están probados empíricamente.

Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general y de una parte a un todo; en concreto podemos establecer que este citado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace, quien lo utiliza, es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

2.4.2 Método analítico

Es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, siendo la observación o examen de un hecho en particular; el análisis va de lo concreto a lo abstracto ya que mantiene el recurso de la abstracción, además puede separar las partes del todo así como sus relaciones básicas que interesan para su estudio intensivo.

Se hace necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia, este método nos permite conocer más del objeto de estudio con lo cual se puede explicar, hacer afinidades y comprender mejor su comportamiento. Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, es decir; consiste en la extracción de las partes de un todo con el objetivo de estudiarlas o examinarlas por separado.

2.4.3 Método histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, este método debe lograr que hechos del pasado sean representados fielmente, es decir; volviendo a traer el pasado pero como copia fiel al original.

Es todo un proceso organizado y que se basa en la realidad de lo estudiado para elaborar resultados sobre hechos históricos, en el método histórico se hace uso de las observaciones para intentar probar las afirmaciones hechas en otras investigaciones anteriores; a través del método histórico se examina la teoría y su comportamiento en la ejecución, en sus distintas etapas o contextos se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

2.5 Técnicas de Investigación

Es una herramienta que permite facilitar la recopilación de la información considerando los objetivos de la investigación, se emplearán diversas técnicas e instrumentos para la obtención de información y obtener datos relevantes que permitirán la realización del informe; entre las técnicas aplicadas se encuentran:

2.5.1 Entrevista

La entrevista es una conversación entre dos o más personas sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas y pautas establecidas, esta es una excelente técnica por medio de la cual se puede hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que se necesite las cuales facilitan todo lo que se requiera para llevar a cabo el informe.

Para este caso se aplicará una entrevista de tipo semi-estructurada ya que este tipo brinda una respuesta libre o abierta con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible de las personas que serán entrevistadas. Siendo Confecciones Marytere S.A. la única fábrica de calcetines en la península, se procede a realizar las entrevistas a los implicados internos del área administrativa de la misma, teniendo la intención de recaudar la mayor cantidad de información posible de las diferentes áreas de la empresa sobre el proceso que se lleva a cabo dentro de ella con las personas que más dominan o que realizan a diario estas actividades.

2.5.2 Encuesta

Según Wilson Paredes G. y Nataly Paredes de la C., consideran que; “Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de investigación, dicha información puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía, en este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestado, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, ya que la entrevista se da cara a cara.” Pág. 39.

La encuesta es una técnica cuantitativa en la búsqueda sistemática de información, en la que el investigador indaga a los investigados sobre los datos que desea obtener basándose en un cuestionario, posteriormente reúne estos datos individuales para mediante el procedimiento y procesamiento de la información obtener datos agregados.

Como se ha mencionado anteriormente, se definen las encuestas tanto para los consumidores en representación a la perspectiva externa a la fábrica como para los implicados del área operativa siendo estos la perspectiva interna, con la finalidad de tener un balance en el análisis de los resultados acorde al ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

2.5.2.1 Encuesta a personal

Constituye una manera de medir el nivel de lealtad de los empleados, la atención para poder conservar a los mejores colaboradores y descubrir cuáles son las áreas que se deben mejorar. Se toma en cuenta de la misma manera la satisfacción laboral de los empleados, la necesidad de capacitación profesional o de implantar programas de desarrollo, la autoevaluación, como califican los empleados el entorno laboral y su satisfacción con las políticas de la fábrica.

2.5.2.2 Encuesta a consumidores

Es importante saber que piensan los clientes, hacerlos partícipes y asegurarse de que todos los integrantes de la organización compartan la misma visión; son componentes claves para el bienestar y el éxito de la fábrica.

Las encuestas a los consumidores no solo ayudarán a comprender los factores que fortalecen las relaciones, a incrementar las ventajas y a desarrollar su lealtad, sino que ayudarán a definir los objetivos para la toma de decisiones a corto y largo plazo; además ayuda a detectar que les gusta, las áreas de posibles mejoras, que piensan sobre los precios, el personal que los atiende e incluso a través de ello se puede impedir la pérdida de clientes en el futuro.

2.6 Instrumentos de Investigación

2.6.1 Guía de entrevista

Se realiza una entrevista cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en programas históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales que se han tenido en el pasado y cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones.

Lo más importante a tener en cuenta es que la entrevista debe permitir que el entrevistado pueda expresarse con mayor amplitud, de tal manera que se deberá organizar las preguntas y hacerlas correctamente logrando obtener una información mucho más amplia de parte del entrevistado; en la realización de la guía de entrevista se toma en cuenta el no inducir en las posibles respuestas ya que al realizar las preguntas de nada sirve que el entrevistado responda lo que el entrevistador ya sabe o presupone, ni que el entrevistador manifieste su posición; aquello puede llevar a inhibir lo que al entrevistado quizá le hubiese gustado expresar.

En el desarrollo de la entrevista es conveniente permitir al entrevistado usar una forma narrativa, interrumpir en lo menos posible sus comentarios permitiendo un desarrollo cronológico; además de no aferrarse a la guía planteada para la entrevista, crear un clima amigable, no olvidar los roles, tener capacidad de realizar otras preguntas que no estén contempladas en la guía con la finalidad de expandir más en el tema.

2.6.2 Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de la encuesta, para el presente trabajo investigativo consta de un cuestionario con diversas preguntas, las preguntas se elaboraron de manera clara y sencilla de modo que sean entendibles para las personas encuestadas facilitando su posterior tabulación y análisis.

Las preguntas cerradas son aquellas en las que damos dos o más alternativas de respuesta, se elabora este tipo de preguntas cuando se tiene suficiente información para cerrarlas o el número de respuestas posibles es reducido; las preguntas abiertas son aquellas en las que dejamos completa libertad de respuesta sin dar ninguna opción predeterminada.

2.7 Población y Muestra

2.7.1 Población o universo

Según Wilson Paredes G., y Nataly Paredes de la Cruz, consideran que:

“La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” Pág. 33.

La población es el conjunto de personas o unidades que poseen diferentes características y que pueden someterse a una evaluación estadística. Se ha determinado que la población a investigar para el presente estudio corresponde a las personas que intervienen de manera directa e indirecta, por lo tanto estará conformada por los habitantes de la Provincia de Santa Elena ya que el producto ofrecido por la fábrica por lo general es adquirido por las empresas confeccionistas (casas deportivas) e instituciones educativas, así como también de venta al público mediante el local de venta de la empresa, con la finalidad de cubrir con la demanda de la provincia.

2.7.1.1 Datos

Habitantes de la Provincia de Santa Elena: 308.693. Fuente Inec.

N= 308.693

n= tamaño de la muestra (?)

e= error admisible 5%

La determinación de toda muestra tendrá implícito un error muestral, esta es inversamente proporcional al tamaño de la muestra, es decir; a un tamaño de muestra mayor, el error será menor. En este caso hablamos de la posibilidad de que de cada 100 sujetos de la población 5 no compartan las conclusiones resultantes del análisis de los datos emitidos por la muestra.

$$\text{FÓRMULA} \rightarrow \mathbf{n} = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{308.693}{0,05^2(308.693 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{308.693}{0,0025(308.692) + 1}$$

$$n = \frac{308.693}{771,73 + 1}$$

$$n = \frac{308.693}{772,73}$$

$$n = 399,48$$

$$n = 399$$

Se define una población de 399 habitantes, teniendo en cuenta el máximo error admisible que es igual al 5%.

Para un estudio a fondo, con la finalidad de tener una amplia información tanto interna como externa a la empresa, se ha determinado el realizar investigación de campo a los consumidores y al personal que labora en la fábrica separado por los administrativos y los de producción; estableciendo para la presente investigación el siguiente grupo de elementos como población a tomar en consideración.

Cuadro Población

Descripción	Cantidad de Implicados
Personal Administrativo	6
Personal Operativo	18
Consumidores	399
TOTAL	423

Fuente: Confecciones Marytere S.A., Población.

Elaborado por: Solórzano Sergio

Habiendo determinado la población relacionada con la investigación, se procede a establecer la cantidad representativa para el trabajo de campo.

2.7.2 Muestra

Una muestra es una cantidad representativa a la población teniendo en cuenta que todos los elementos del universo tienen la misma posibilidad de integrarla. Por lo tanto ya teniendo definido el universo o población que se desea investigar, se determina la cantidad de implicados en el marco muestral que se posee.

$$\text{FÓRMULA} \rightarrow \mathbf{n} = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{423}{0,05^2(423 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{423}{0,0025(422) + 1}$$

$$n = \frac{423}{1,055 + 1}$$

$$n = \frac{423}{2,055}$$

$$n = 205,84 \Rightarrow 206$$

2.7.2.1 Muestreo aleatorio simple

Se aplica este muestreo porque tiene como principal característica el de seleccionar los individuos de tal manera que cada elemento tiene las mismas probabilidades de ser elegido; dentro de sus ventajas en la aplicación se puede mencionar que tiene un cálculo rápido de medias, varianzas y es de fácil comprensión; además se basa en la teoría estadística, por tanto existen varios software informáticos para analizar los datos resultantes de la investigación, entre ellos los más utilizados para este tipo de investigación el Excel y Spss.

2.8 Procedimiento y Procesamiento de la Información

2.8.1 Procedimiento

Un procedimiento consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz; su objetivo debería ser único y de fácil identificación aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes que ofrezcan más eficiencia.

Se define entonces como procedimiento a la disposición de medios materiales y humanos para llegar a su ejecución en base a pautas a seguir, desarrollar actividades coordinadas para lograr el fin investigativo; siendo este un método de ejecución o pasos a seguir en forma secuenciada y sistemática en la consecución de un fin, para el presente estudio se determinan las siguientes.

- Identificación y justificación del problema
- Definición de objetivos de la investigación
- Revisión bibliográfica
- Establecer la metodología de la investigación
- Definición de las técnicas e instrumentos para el estudio de campo
- Determinación de la población y selección de la muestra
- Procesamiento de información

2.8.2 Procesamiento

Luego de recopilar los datos por medio de los instrumentos diseñados para la presente investigación, encuestas realizadas al interior y exterior de la empresa, es necesario procesarlos ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permite realizar un respectivo análisis y llegar a conclusiones del trabajo investigativo; no igual a las entrevistas ya que este es un método cualitativo, en este caso se realiza un análisis general de las respuestas de personas quienes fueron entrevistadas.

El procesamiento de los datos no es otra cosa que el ingreso de los resultados obtenidos al programa informático, tratando de especificar la relación que se le dará a los mismos de manera tal que se puedan clasificar, tabular, graficar, establecer categorías precisas y posterior a ello su respectivo análisis e interpretación.

La tabulación y los gráficos son parte también del proceso técnico en el análisis estadístico de los datos con la finalidad de determinar la cantidad de encuestados con similitud de respuestas y poderlos definir en cantidades porcentuales; luego se procede a la representación gráfica de los datos obtenidos para una mayor visibilidad y posterior análisis, un gráfico para cada interrogante y este dividido en cantidades porcentuales.

La información obtenida se seleccionará y evaluará mediante la percepción del investigador, a partir de ella se presentarán las conclusiones y recomendaciones convenientes para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. Con las encuestas a los consumidores se podrá determinar en general si el producto satisface las necesidades en aspectos de calidad, presentación y precio; con respecto al personal, si se sienten satisfechos de pertenecer a la industria o plantear propuestas para el mejoramiento del sistema de la fábrica.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de entrevistas

Siendo la entrevista una técnica cualitativa, la recopilación de información se realiza a través de un proceso de comunicación convirtiéndose en una conversación con un propósito específico, en el transcurso del cual el entrevistado responde a temas previamente diseñados en función a las dimensiones planteadas en el documento, teniendo como principal objetivo el saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica hasta el punto de entrar a la situación de la persona entrevistada y ver las cosas desde su perspectiva.

Para la realización de las entrevistas del presente estudio de investigación se tiene como base los conocimientos sobre la temática a estudiar, aquello se consiguió a través de la consulta bibliográfica y la indagación previamente realizada a la fábrica; las preguntas son de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta permitiendo así recoger información sobre acontecimientos, aspectos subjetivos de los mismos: actitudes, opiniones, valores, conocimientos y experiencias vividas en torno al giro del negocio.

En el transcurso de la realización el estudio se obtiene y define la información que se necesita, se formulan los temas adecuados para obtener la información precisa; en el momento de realizar las entrevistas se tomó en cuenta el comenzar con las preguntas más sencillas, de este modo se podrá iniciar una conversación con menos tensión y nervios por parte del entrevistado dejando las preguntas de mayor peso para cuando se haya establecido un dialogo más fluido, recordando que el vocabulario con el que se dialogue debe estar acorde a la preparación académica y nivel de la persona entrevistada, los puntos relevantes de la entrevista son los siguientes.

Satisfacción con las responsabilidades asignadas

Los entrevistados se pronuncian de manera positiva en relación a que se encuentran satisfechos con sus responsabilidades asignadas, pero dos de ellos mencionan su insatisfacción porque al estar encargados del departamento de producción son los responsables de una fabricación oportuna conforme a los diseños demandados por los consumidores y su entrega en la fecha establecida, también son los encargados de la disposición de materia prima e implementos y repuestos para el mantenimiento o reparaciones de maquinarias y sus instalaciones del área productiva; además sienten claramente las recargas de trabajo en la fábrica al no contar con una dirección establecida del proceso productivo y con ello la falta de organización.

Decisiones independientes en las actividades de trabajo

La mayor parte de los entrevistados consideran que frecuentemente le permiten tomar decisiones en el trabajo pero con la autorización de la alta dirección; se observa en el establecimiento una representación centralizada teniendo la total decisión y autoridad el mando directivo. Proponen la descentralización ya que de esta manera permitirá más participación e inducción del personal al cumplimiento de los objetivos fijados para la fábrica, con esto la confianza en sus propias capacidades; con respecto a la toma de decisiones la podrá tomar quien esté dentro del área y al tanto de las actividades en base a sus conocimientos o experiencias sin dejar de lado la aceptación y orientación de su nivel inmediato superior.

Ambiente laboral

Las instalaciones de la fábrica son favorables para un ambiente de trabajo propicio en el desarrollo de las actividades laborales, aquello es evidenciado por el personal entrevistado; con respecto al tema se puede indicar que la fábrica cuenta con la infraestructura basta, necesaria y adecuada a las necesidades que requiere cada colaborador, separando claramente el área administrativa de oficinas y el área productiva, además estas se encuentran ajustadas al ambiente que requiere cada área con instalaciones eléctricas, de aire y suministros.

Vida laboral, profesional y familiar

El personal entrevistado manifiestan que la empresa como tal le permite compaginar sus actividades laborales cotidianas en relación con sus actividades familiares u otras circunstancias; declaran que el mando directivo es consciente y tolerante en conceder permisos o establecer horarios factibles cuando ellos lo requieran, siempre y cuando los inconvenientes sean de importancia para sus relaciones familiares. También expresan que todos los colaboradores tienen la aprobación directa del mando superior en conceder flexibilidad de horarios laborales con la finalidad de continuar con sus estudios profesionales.

Actividades laborales definidas

Los entrevistados consideraron que el presente tema es imprescindible porque además de sustentar el propósito que tiene el presente trabajo investigativo, en él claramente se evidencia como necesidad y petición del personal administrativo el organizar las actividades de la fábrica mediante la implementación de un diseño organizacional ajustado a la institución, acorde a las experiencias y conocimientos que tienen cada uno de los implicados. La mayor parte del personal administrativo se expresa inconforme porque determinan que sus actividades laborales varían de acuerdo a las necesidades del momento, sumado a estos quienes establecen que sienten una recarga de trabajo como efecto de las mismas causas mencionadas anteriormente.

Comunicación con el personal operativo

Con respecto a la comunicación interna existente en la fábrica se muestra favorable, una buena comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados propicia a las buenas relaciones enlazando sus actividades laborales compartidas de forma agradable. Una buena relación y comunicación entre el personal operativo junto al nivel superior, serán de gran ventaja y ayuda en la implementación de la descentralización propuesta, de tal manera que existirá un intercambio de información oportuna y coordinada que conlleve a la ejecución de las actividades correctivas para el área al que pertenezcan.

Alcance de los objetivos

En relación al siguiente tema, la mitad del personal administrativo entrevistado de la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. expresan que es poco frecuente un seguimiento paulatino de los objetivos que se pueda plantear la empresa; se evidencia entonces la falta de una proyección estratégica que defina claramente los objetivos factibles y alcanzables para cada área y en la fábrica en su totalidad, proyecciones que les permita confirmar un progreso, crecimiento en sus actividades productivas y comerciales.

Capacidad para ejercer sus actividades

La mayor parte de los entrevistados se consideran poco capacitados para ejercer sus actividades laborales cotidianas; cabe recalcar que pese a los conocimientos profesionales que tienen cierta cantidad de ellos, los que cuentan solo con título de bachiller y quienes tienen experiencias anteriores en las actividades que realizan, se consideran estar poco capacitados porque sus actividades varían, es decir; al no tener sus funciones laborales definidas en ciertas ocasiones deben realizar actividades diferentes a las suyas con la finalidad de ayudar y cubrir aquellas actividades que en ocasiones no son de su conocimiento; así mismo mencionan que debe también ser necesario una capacitación o actualización de sus conocimientos pero acorde a las actividades laborales definidas a realizar.

Necesidad de un diseño organizacional

En el transcurso de las entrevistas se pudo evidenciar que los implicados observan en las actividades de la industria la necesidad de elaborar e implementar un diseño organizacional, aquello se percibe directamente en este tema al obtener una respuesta positiva por parte de ellos. Teniendo las instrucciones previas de lo que conlleva un diseño organizacional manifiestan que sería de gran utilidad el contar con este tipo de herramienta ya que planteará un esquema que defina y delimite las actividades de cada colaborador, del área al que pertenecen, así mismo ayudando a mejorar el desempeño del recurso humano garantizando el cumplimiento organizado, efectivo y eficaz de las actividades.

3.2 Análisis e interpretación de encuestas

Luego de la elaboración del diseño organizacional propuesto y las definiciones teórica de las variables a estudiar, se determinan las metodologías del estudio de investigación identificando claramente el diseño de investigación, su modalidad, tipos, métodos y técnica de investigación así como los instrumentos que se utilizarán en el estudio.

Siendo las encuestas una técnica imprescindible y una de las más utilizadas en toda investigación, se hace presente también en este documento de estudio; las encuestas se utilizaron con la finalidad de obtener información relevante de una muestra representativa al total de la población. Se toma en consideración el total de la población peninsular y la muestra se determina mediante el muestreo aleatorio simple, esta cantidad representa a los consumidores de Confecciones Marytere S.A siendo estos el grupo de estudio externo a la empresa; para efecto de tener un balance en la investigación y establecer puntos de vistas tanto interna como externamente se toma en cuenta también al personal que labora en las instalaciones de la fábrica en el área operativa.

Definida la cantidad de encuestas a realizar, se procede a la utilización de las herramientas de investigación utilizando las encuestas como técnicas de investigación, aquello conlleva a la elaboración de cuestionarios como sus herramientas; para la elaboración de los cuestionarios se debe tener conocimientos previos sobre el tema a tratar.

Las preguntas del cuestionario deben ser precisas, claras y evitando la utilización de palabras técnicas que puedan ser mal entendidas por los encuestados, tratando en lo posible de que exista una comunicación fluida. El cuestionario proporciona información, la misma que tendrá un tratamiento informático que permita la tabulación, la representación gráfica y posteriormente el análisis e interpretación del investigador presentando la difusión de los resultados que a continuación se detalla:

3.2.1 Análisis de las encuestas dirigidas al personal operativo de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

1. Género de los implicados internos, tipo operativos

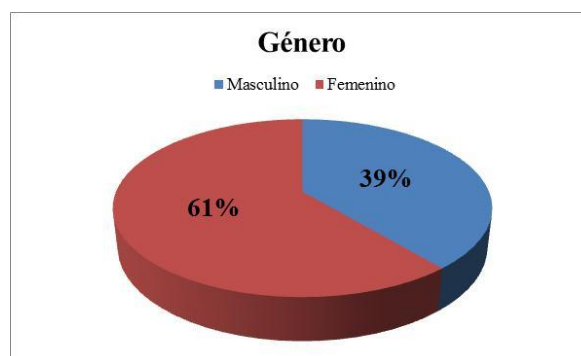
TABLA 1

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

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

La fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A., cuenta con una cantidad de dieciocho personas que laboran en actividades operativas de las cuales la mayor parte de ellos son del sexo femenino evidenciando claramente que a diferencia del personal administrativo en este caso las mujeres prevalecen en número dentro de la fábrica en el área operativa; por lo que representando a los niveles operativos de la fábrica recae sobre ellas la mayor responsabilidad de la producción en base a las disposiciones y requerimientos de los consumidores. Dentro del área productiva las mujeres realizan las actividades de recolectar el producto del tejedor, virado, costura, planchado, separado por calidad, y posterior empaclado para su distribución; el personal del sexo masculino se dedica a las actividades de mecánicos, eléctricos, diseñadores y tejedores.

2. Lugar de residencia de los implicados internos, tipo operativos

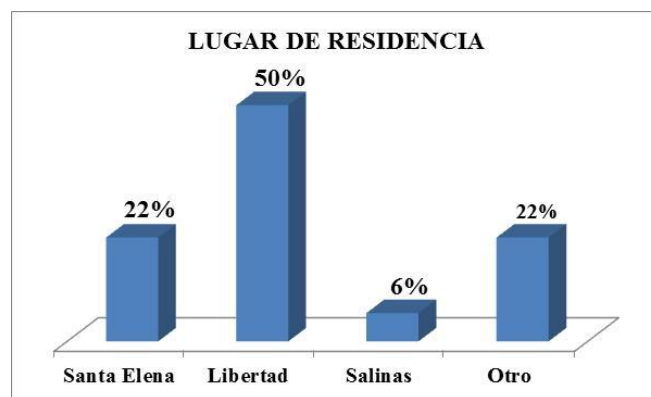
TABLA 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Santa Elena	4	22,2	22,2	22,2
	Libertad	9	50,0	50,0	72,2
	Salinas	1	5,6	5,6	77,8
	Otro	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

En lo que respecta al lugar de residencia de los implicados internos de la fábrica en el área operativa, la mitad de ellos tienen domicilio en el Cantón de la Libertad aunque también hay quienes residen en los cantones vecinos pero en menor cantidad, quienes mencionaron como opción "otro" establecen tener residencia en los territorios de Anconcito y Chanduy. La fábrica tiene una mayor captación de colaboradores pertenecientes al Cantón donde se encuentra establecida debido a que, en el principio se daba prioridad de ingreso a la institución a personas del sector porque tenían que laborar con horas extras e incluso fines de semana o días festivos lo que se les dificultaba a quienes residían en lugares distantes y siendo las actividades productivas las principales para la fábrica se tomaba en consideración la disposición por parte de ellos.

3. Instrucción educativa de los implicados internos, tipo operativos

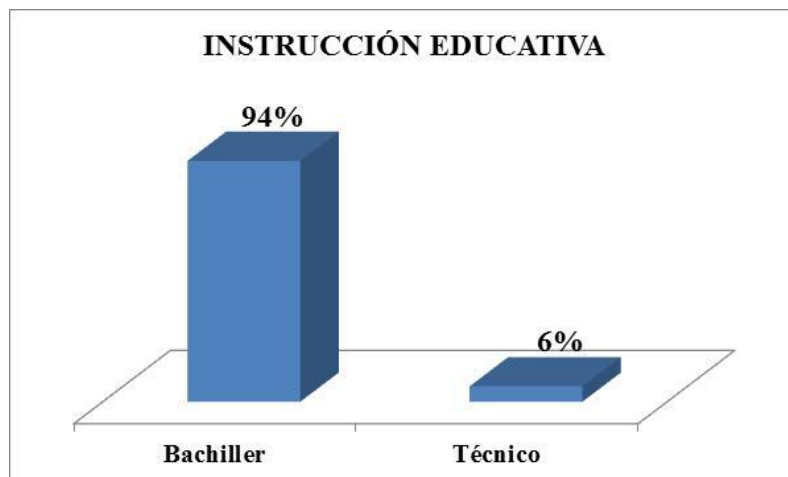
TABLA 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachiller	17	94,4	94,4	94,4
	Técnico	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

La instrucción educativa del personal operativo de la fábrica de calcetines pone en evidencia y demuestra al igual que el personal administrativo el poco o nulo conocimiento que tienen los mismos sobre la elaboración e implementación de diseños organizacionales; aunque en este caso no se hace imprescindible aquellos conocimientos ya que este grupo de personal se encarga solo de ejecutar las decisiones correctivas que realicen los niveles superiores y mediante la descentralización llegan a sugerir actividades o tomar decisiones no trascendentales. Esto no implica la importancia que existe en que el personal operativo por lo menos realice cursos de capacitación o actualización de conocimientos para el desarrollo de sus actividades de forma efectiva y eficaz.

4. Sentido de pertenencia

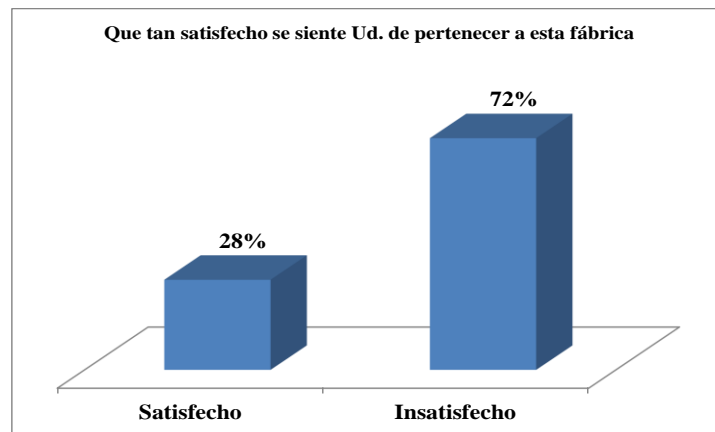
TABLA 4

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

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Este se presenta como uno de los principales inconvenientes con los que cuenta la fábrica en sus actuales momentos, la mayor parte del personal de tipo operativo no tiene sentido de pertenencia para con la fábrica debido a ciertas causas que también se encuentran incluidas y se las observarán el cuestionario para las entrevistas. Como las principales inconformidades que tiene el personal operativo se puede mencionar el tener hasta diez horas laborables diarias sin reconocimiento económico e incluso fines de semana, la necesidad de implementar un sistema de desfogue de ruido ya que las maquinarias tejedoras emiten un alto sonido en el momento de producción y resaltan la poca preocupación por parte de la alta dirección en el ingreso de sus datos al sistema del instituto ecuatoriano de seguridad social como integrantes productivos de la fábrica.

5. Remuneración

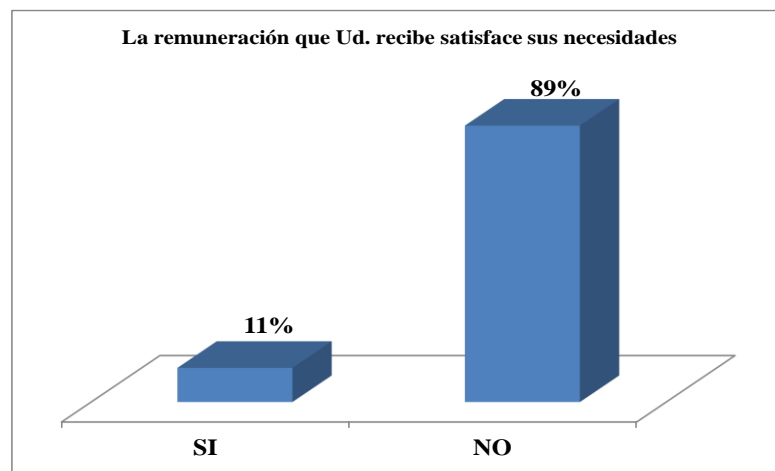
TABLA 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	11,1	11,1	11,1
	No	16	88,9	88,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

El presente tema referido a la remuneración forma parte de las inconformidades que tiene el personal operativo, claramente se evidencia con un respaldo del ochenta y nueve por ciento como resultado de la encuesta en esta pregunta que su remuneración actual no satisface sus requerimientos, necesidades o consideran que no es un valor justo por sus esfuerzos laborales. Ya que en los actuales momentos se considera una organización centralizada al depender del total de las decisiones del mando directivo, el personal operativo ha visto en la ejecución de estas encuestas la oportunidad de manifestar sus inconformidades.

6. Seguro laboral brindado por la empresa

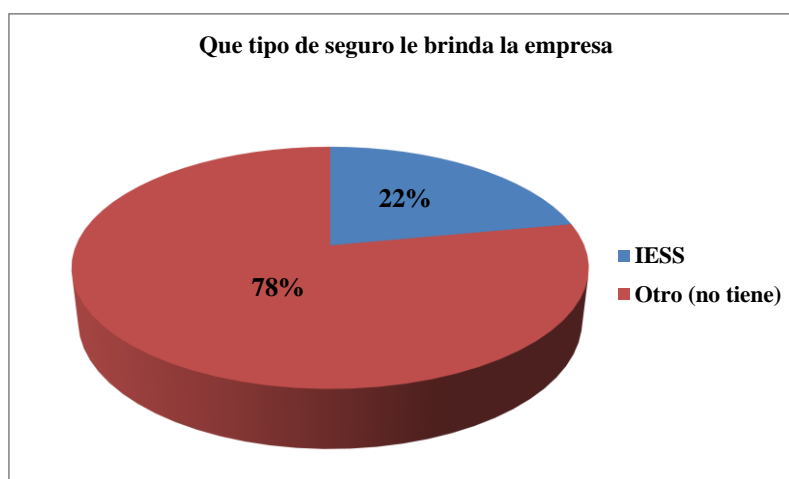
TABLA 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IESS	4	22,2	22,2	22,2
	Otro (no tiene)	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

El presente tema el cual hace referencia al seguro social brindado por la fábrica de calcetines, es otro punto más a resaltar como parte de la inconformidad de los implicados internos de tipo operativo. En esta sección se evidencia que el setenta y ocho por ciento del personal operativo no se encuentra registrado como trabajador formal de la institución en el sistema nacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es decir; actualmente se encuentran prestando sus servicios laborales de forma ilegítima y sin contrato, mientras que solo el veintidós por ciento de ellos cuentan con seguro social por ser quienes más tiempo tienen laborando en el área productiva de la fábrica.

7. Tus opiniones en la toma de decisiones

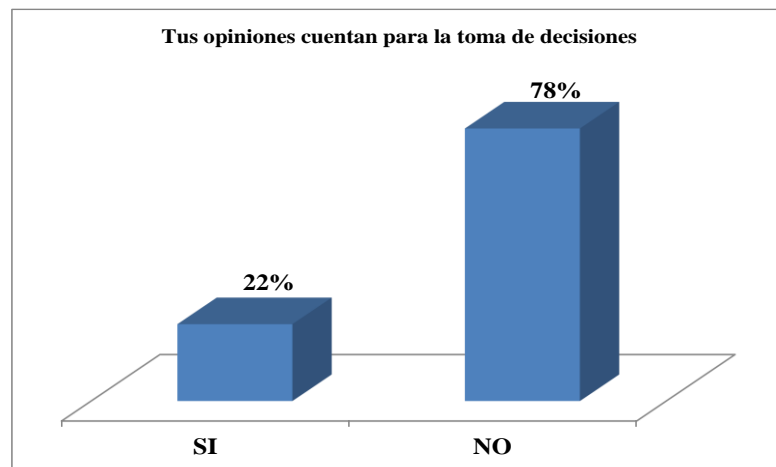
TABLA 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	22,2	22,2	22,2
	No	14	77,8	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

La forma centralizada de llevar a cabo las actividades de la fábrica ha llevado a que el setenta y ocho por ciento del personal encuestado de tipo operativo considere que sus opiniones no son consideradas para la toma de decisiones, el presente tema también puede influir dentro de las inconformidades del personal. Como resolución a lo indicado se propone la descentralización, ya que de esta manera se promoverá más participación e inducción del personal al cumplimiento de los objetivos fijados para la fábrica, con esto la confianza en sus propias capacidades; con respecto a la toma de decisiones la podrá tomar quien esté dentro del área, al tanto de las actividades en base a sus conocimientos y experiencias sin dejar de lado la aceptación y orientación de su nivel inmediato superior.

8. Actividades laborales

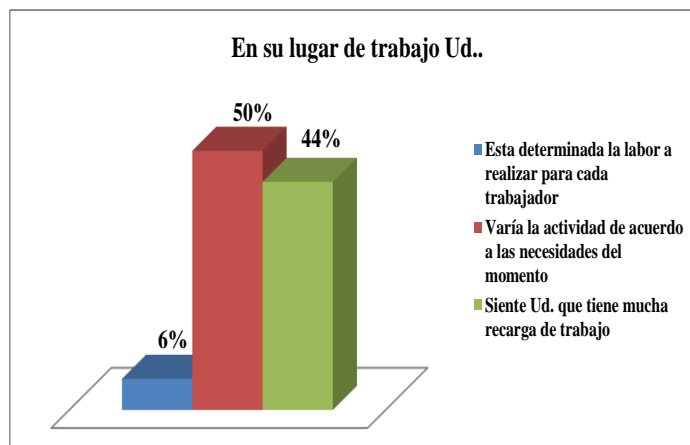
TABLA 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Esta determinada la labor a realizar para cada trabajador	1	5,6	5,6	5,6
	Varia la actividad de acuerdo a las necesidades del momento	9	50,0	50,0	55,6
	Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

El presente contenido es indispensable porque respalda el propósito que tiene el presente trabajo investigativo, ya que claramente se puede evidenciar como necesidad y petición del personal operativo al igual que el administrativo el organizar las actividades de la fábrica mediante la implementación de un diseño organizacional ajustado a la institución, acorde a las experiencias y conocimientos que tienen cada uno de los implicados internos. El cincuenta por ciento del personal operativo se expresa inconforme porque determinan que sus actividades laborales varían de acuerdo a las necesidades del momento, sumado a estos el cuarenta y cuatro por ciento de ellos que establecen que sienten una recarga de trabajo como efecto de las mismas causas mencionadas anteriormente.

9. Relaciones laborales

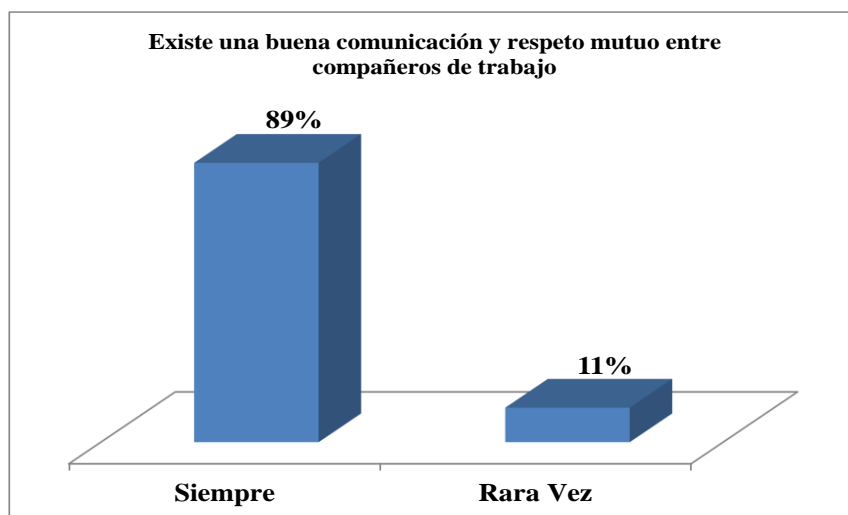
TABLA 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	88,9	88,9	88,9
	Rara Vez	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

En la fábrica de calcetines la comunicación interna existente en el personal operativo se muestra favorable, una buena comunicación junto al respeto mutuo propicia las buenas relaciones y enlaza sus actividades laborales compartidas de forma agradable. Las buenas relaciones entre quienes integran el personal operativo serán de gran ventaja en la implementación de la dirección del proceso productivo ya que mediante su elaboración y ejecución los diagramas de flujos servirán para controlar y organizar el proceso de las actividades productivas que conlleven a la ejecución de las actividades establecidas en un orden.

10. El nivel de ruido

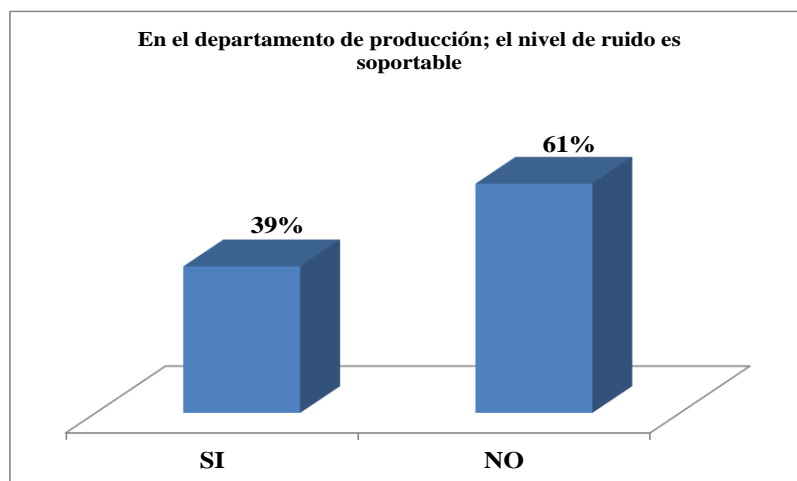
TABLA 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	38,9	38,9	38,9
	No	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

El sesenta y un por ciento del personal operativo encuestado determina que el nivel de ruido en el departamento de producción no es resistible, aquello interviene también dentro de las incomodidades y malestares que tiene el personal operativo; con respecto al tema se pudo evidenciar las molestias que causa el nivel de ruido en los trabajadores al no tener una comunicación efectiva en las áreas donde se encuentran instaladas las maquinarias tejedoras. Por lo mencionado anteriormente se hace preciso, indispensable y oportuno determinar que dentro de las áreas de producción son básicas las instalaciones de disminución de efectos de ruidos que causan las maquinarias.

11. Modos de comunicación interna

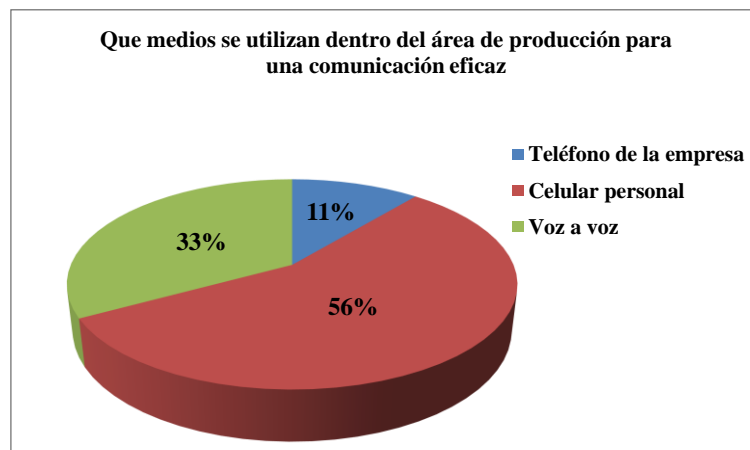
TABLA 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Teléfono de la empresa	2	11,1	11,1	11,1
	Celular personal	10	55,6	55,6	66,7
	Voz a voz	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

En este segmento se puede evidenciar claramente y manifestado por el mismo personal operativo que en su mayoría con un cincuenta y seis por ciento de ellos utilizan el celular personal como una comunicación interna. Los modos de comunicación internos de una planta productiva deben formar parte también de las actividades organizadas, entonces en las instalaciones de la fábrica se demuestra la necesidad de instalar un sistema de alto parlantes, porque una comunicación por celular personal incita a la distracción mediante la utilización de este dispositivo tecnológico y una comunicación voz a voz es ineficaz ya que deriva en la mala interpretación de términos de persona a persona hasta llegar con un mensaje distorsionado al receptor.

12. Información de su departamento

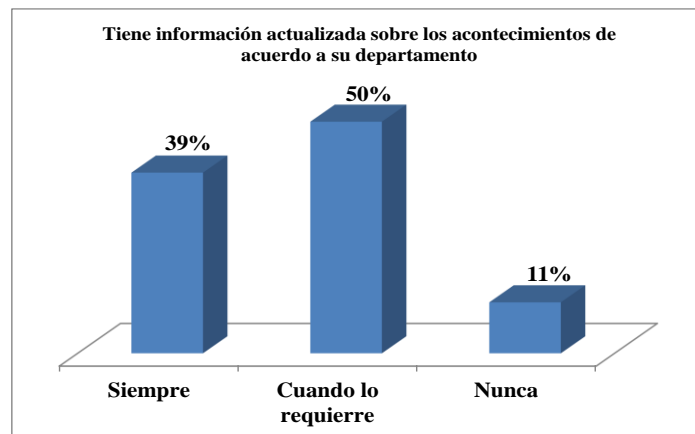
TABLA 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	38,9	38,9	38,9
	Cuando lo requiere	9	50,0	50,0	88,9
	Nunca	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

La mitad del personal encuestado manifestó que tiene información actualizada sobre los acontecimientos de su departamento solo cuando ellos mismos lo requieren, sumados a estos el once por ciento que consideran que nunca la reciben. Se puede observar en este punto la inexistencia de objetivos y funciones organizacionales fijadas, ya que aquellas funciones u objetivos que se pueda plantear cada departamento deben ser de conocimiento de todo el personal, integrándolos de tal manera que los mismos tengan noción de lo que sus actividades grupales organizadas están persiguiendo, así mismo tener periódicamente los resultados de su esfuerzo laboral y saber si se llegaron a cumplir con los objetivos fijados o no, aportando de una u otra manera al cumplimiento de los objetivos empresariales.

13. Necesidad de cursos de capacitación

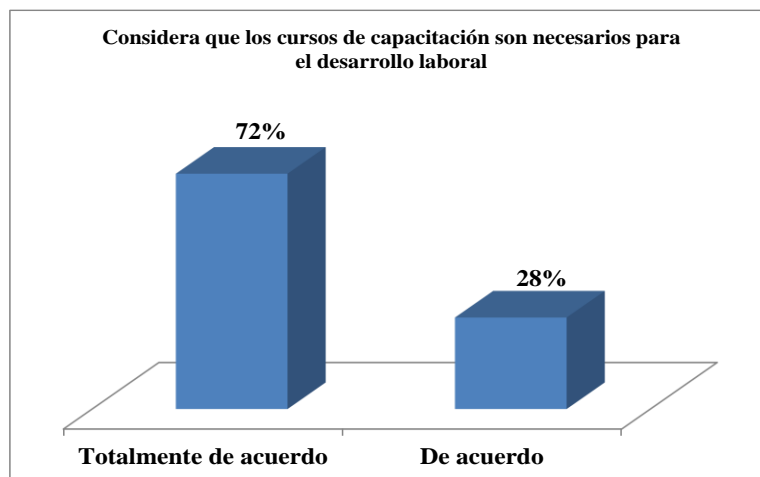
TABLA 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	13	72,2	72,2	72,2
	De acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Desacuerdo	-	-	-	-
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Es agradable evidenciar como todo el personal encuestado de la fábrica de calcetines del área operativa ven como imprescindible y necesario el recibir cursos de capacitación que ayuden a su desempeño laboral, en este punto se observa la predisposición del personal productivo en capacitarse constantemente. Solo queda la voluntad y decisión del mando directivo en preocuparse un poco más en preparar e integrar programas de adiestramiento con la finalidad de contar con un personal capacitado y calificado para la ejecución de sus actividades laborales cotidianas de forma eficaz, eficiente; más aún de una forma organizada en un ambiente amigable y agradable.

3.2.2 Análisis de las encuestas dirigidas a los consumidores de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

14. Género de implicados externos

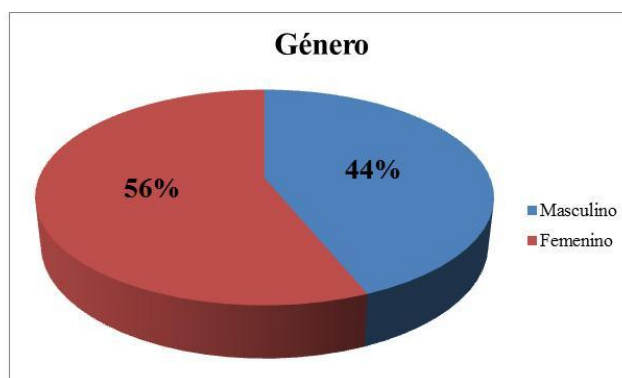
TABLA 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	79	43,6	43,6	43,6
	Femenino	103	56,4	56,4	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Mediante la determinación de la población y posterior muestra se estableció para el presente estudio de campo el realizar una cantidad de ciento ochenta y dos encuestas dirigidas al personal externo a la fábrica de calcetines siendo una cantidad representativa de sus consumidores. Las encuestas se realizaron en los espacios exteriores de las instalaciones de la fábrica Confecciones Marytere S.A., de igual manera en los exteriores del centro comercial buenaventura moreno, se determinó estos lugares por las siguientes razones; en los exteriores de las instalaciones físicas de la fábrica podemos encontrar a personas que ya son consumidores de los productos ofrecidos por la institución y en el centro comercial se encuentra a consumidores poco frecuentes o quienes no han tenido el agrado de ser compradores, siendo estos los posibles consumidores.

15. Lugar de residencia de implicados externos

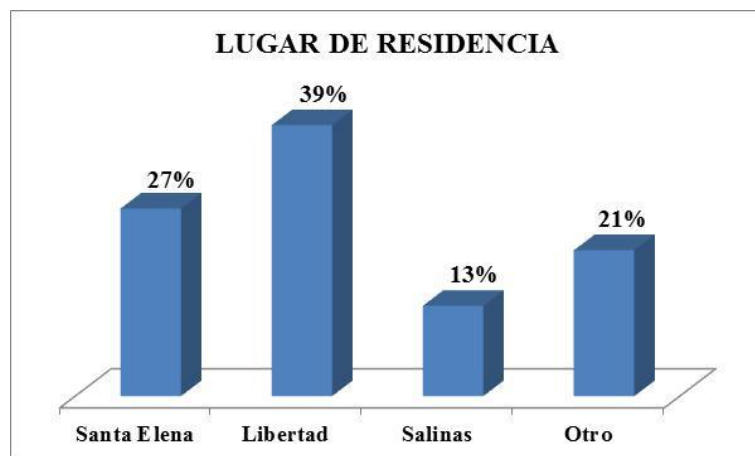
TABLA 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Santa Elena	49	26,9	26,9	26,9
	Libertad	71	39,1	39,1	66
	Salinas	24	13,2	13,2	79,2
	Otro	38	20,8	20,8	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

La mayor parte de los implicados externos a la fábrica encuestados, tienen residencia en el cantón donde se encuentra establecida la institución aunque también hay quienes residen en los cantones vecinos pero en menor cantidad. Frente a esta situación se hace indiscutible que el Cantón de La Libertad es un lugar netamente comercial al punto de que en la encuesta se evidencia personas que llegan desde Santa Elena, Salinas; como definición de otros encontramos personas de parroquias lejanas como los de Anconcito, Chanduy e incluso de la zona norte; es una gran ventaja para la fábrica estar establecida en un espacio dedicado al comercio y más aun siendo la única productora de este tipo en el territorio peninsular.

16. Adquisición de productos de Confecciones Marytere S.A.

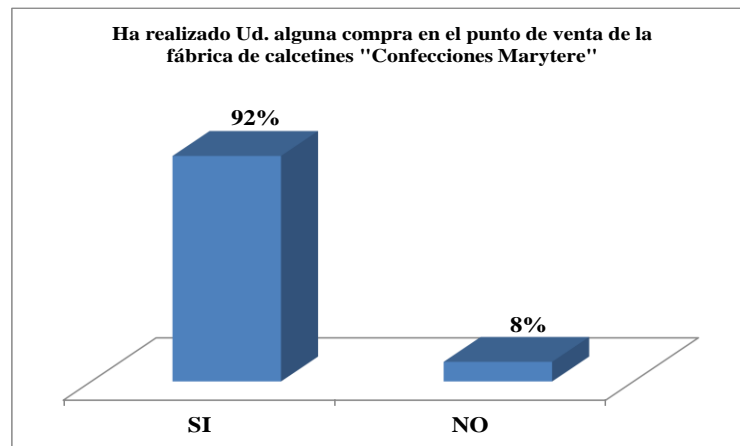
TABLA 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	168	92,3	92,3	92,3
	No	14	7,7	7,7	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

En el presente punto se puede determinar que la mayor parte de las personas encuestadas han adquirido en un momento algún tipo del producto ofrecido por la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A., entonces se llega a la conclusión de que la institución desde sus inicios ha realizado lo posible para que la población tenga conocimiento de la existencia de una productora de calcetines. En la representación se puede observar la cantidad del ocho por ciento de las personas encuestadas que mencionaron que no han adquirido el producto ofrecido por la fábrica, esta cantidad no completarán el cuestionario en su totalidad ya que las siguientes interrogaciones abarca temas de percepción del producto adquirido, esta cantidad quedará registrada en los siguientes puntos como perdidas del sistema.

17. Expectativas de calidad sobre el producto

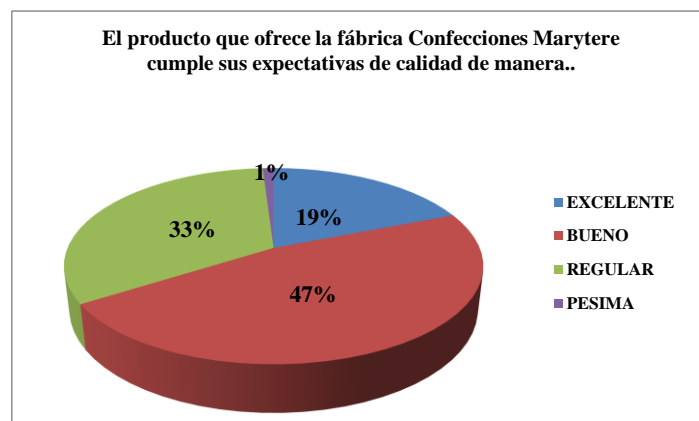
TABLA 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	32	17,5	19	19
	Bueno	79	43,5	47	66
	Regular	55	30,3	32,7	98,7
	Pésima	2	1	1,3	100,0
	Total	168	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	14	7,7		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Este punto es un tema alentador para los integrantes de Confecciones Marytere S.A., en él se ve reflejado el esfuerzo que realiza el personal en tratar de obtener un producto final que cumpla las expectativas de calidad; como resultado de las encuestas realizadas a los implicados externos se evidencia un total del sesenta y seis por ciento que consideran un producto de calidad bueno y excelente, con un treinta y tres por ciento que lo considera normal. Se proyecta que con la implementación de programas de capacitación se obtendrá un personal idóneo en sus actividades, capacitado en la utilización de sus implementos de trabajo; por ende un producto final que cumpla las expectativas de los consumidores aumentando el porcentaje obtenido actualmente.

18. Competencia local

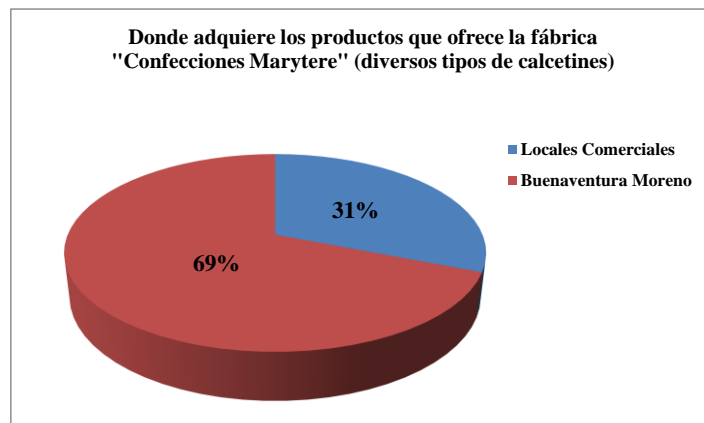
TABLA 18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Locales Comerciales	4	2,2	30,6	30,6
	Buenaventura Moreno	10	5,5	69,4	100,0
	Total	14	7,7	100,0	
Perdidos	Sistema	168	92,3		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Esta pregunta fue formulada a los encuestados externos que mencionaron no haber adquirido el producto de la fábrica, con el propósito de identificar otros establecimientos y sitios frecuentes donde puedan adquirir un producto similar al ofrecido por la industria o, a diferencia de estos sean productos sustitutos; con una cantidad del sesenta y nueve por ciento de encuestados indicaron adquirir variedad de calcetines en el centro comercial Buenaventura Moreno, el treinta y un por ciento de ellos mencionaron los locales comerciales del centro del Cantón de La Libertad, sosteniendo de forma clara que el cantón mencionado es un lugar netamente comercial. En la tabla se observa la sección de perdidos del sistema registrando la cantidad de los encuestados que no contestaron la presente pregunta pero completarán la encuesta en su totalidad.

19. Comparación con otras alternativas

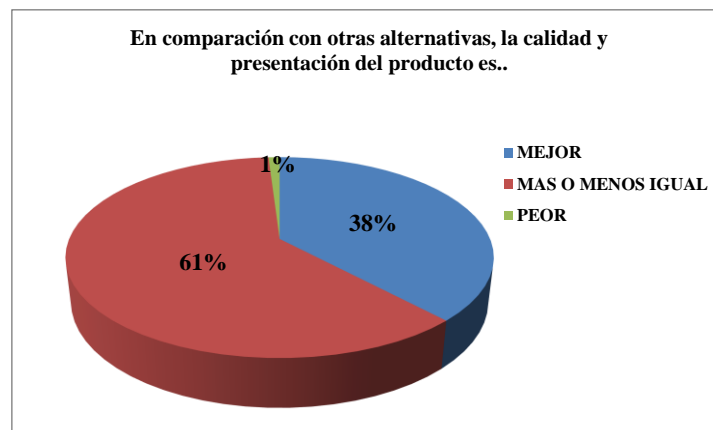
TABLA 19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mejor	64	35,1	37,9	37,9
	Más o menos igual	102	56,2	60,8	98,7
	Peor	2	1	1,3	100,0
	Total	168	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	14	7,7		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Este aspecto es importante para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. ya que determina la perspectiva que tienen los encuestados externos con respecto al producto ofrecido en relación a otras propuestas del producto ofertados por competidores que tienen como objetivo el mismo mercado meta. La expectativa que tienen los consumidores con respecto al producto ofrecido por la fábrica es de un sesenta y un por ciento que lo considera como más o menos igual, un treinta y ocho por ciento que menciona que es mejor; cabe recalcar que estos porcentajes son las cantidades de encuestados externos que mencionaron haber adquirido el producto de la fábrica de calcetines en su punto de venta.

20. Aspectos del producto

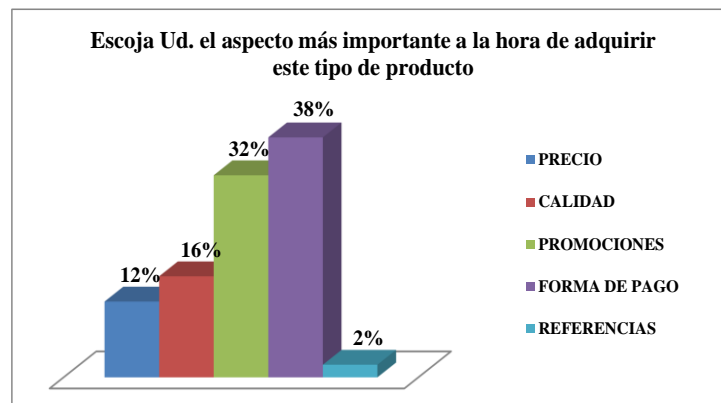
TABLA 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precio	18	10,9	11,8	11,8
	Calidad	26	14,5	15,7	27,5
	Promociones	56	30,1	32,7	60,2
	Forma de pago	65	34,7	37,6	97,8
	Referencias	3	2,1	2,2	100,0
	Total	168	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	14	7,7		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Los implicados internos de la fábrica de calcetines, en especial quienes integran las actividades comerciales y productivas de la misma, deberán tomar en consideración este aspecto que determina la perspectiva que tiene el consumidor sobre el producto final y las facilidades que presta la institución al momento de ofertarlos. Teniendo en cuenta que los mercados metas no son los mismos, los implicados externos a la empresa siendo estos los consumidores en el territorio peninsular en su mayoría manifestaron que como primer aspecto y el más importante al momento de adquirir el producto ofrecido toman en cuenta su forma de pago siendo estas acumulativo/crédito y promociones; luego de ello tienen en cuenta la calidad, el precio y como último punto toman en cuenta las referencias.

21. La atención recibida

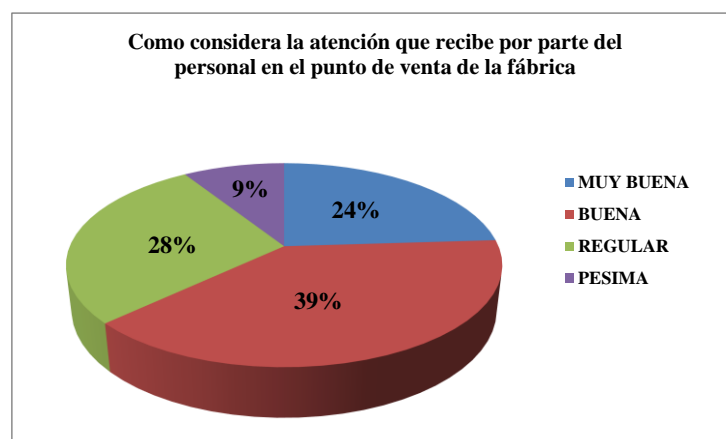
TABLA 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	39	21,7	23,6	23,6
	Buena	66	35,8	38,8	62,4
	Regular	49	26,5	28,6	91,0
	Pésima	14	8,3	9,0	100,0
	Total	168	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	14	7,7		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Este es un aspecto para ser considerado por el personal encargado de la comercialización del producto, tomando en cuenta la capacidad que tiene su personal en la manera de atender al público ya que de aquello también depende la aceptación y la captación de nuevos consumidores que tenga la fábrica en su mercado al que está dirigido. Aunque en la actualidad mediante este aspecto se determina que la atención que reciben los posibles consumidores por parte del personal ubicado en el punto de venta de Confecciones Marytere S.A. es muy buena, aquel porcentaje puede aumentar aún más para beneficio de ambas partes teniendo un personal calificado.

22. Recomendaría el producto de Confecciones Marytere S.A.

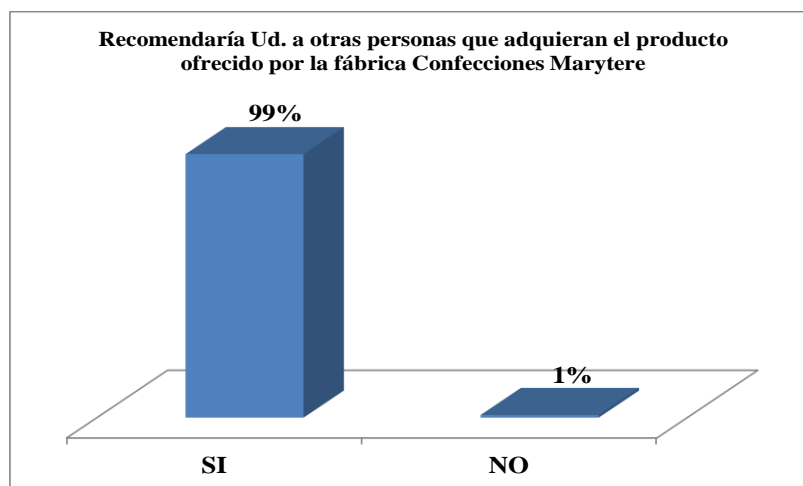
TABLA 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	167	91,6	98,6	98,9
	No	1	0,7	1,4	100,0
	Total	168	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	14	7,7		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Se hace evidente en este aspecto que la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. tiene en la actualidad buena acogida y receptividad por parte de los consumidores en el territorio peninsular, pues la empresa desde su creación hasta los actuales momentos se ha caracterizado por tratar de cumplir con todas las expectativas requeridas por los consumidores. Siendo indiscutible e incuestionable que el noventa y nueve por ciento de las personas encuestadas determinaron que están dispuestos a recomendar la variedad del producto ofrecido por la fábrica de calcetines.

23. Como se enteró de la existencia de Confecciones Marytere S.A.

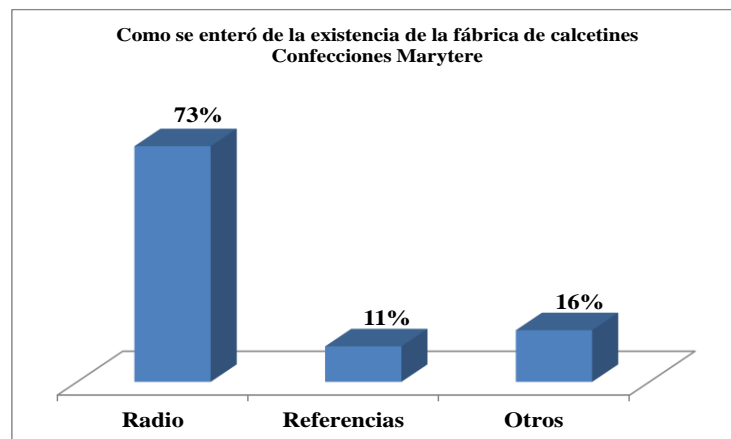
TABLA 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Radio	128	68,4	73,6	73,6
	Referencias	15	9,6	10,7	84,3
	Otros	25	14,3	15,7	100,0
	Total	168	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	14	7,7		
Total		182	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

GRÁFICO 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Solórzano Sergio

Este punto evidencia los medios que utiliza Confecciones Marytere S.A. para darse a conocer en el mercado en el que está establecido y para promocionar la variedad de calcetines que oferta para toda edad, deporte e institución educativa; pese a que no cuenta con personal con conocimientos respecto al tema, el mando directivo mediante las experiencias vividas en torno a negocio anteriores establece la importancia de dar a conocer la fábrica y sus productos, ejecutando publicidad con preferencia de radiodifusión así como unas oportunidades que se les ha presentado para promocionarse en revistas y periódicos de la localidad; lo mencionado es respaldado y también observado por las personas encuestadas.

CONCLUSIONES

1. Mediante la entrevista realizada al personal administrativo se establece que la empresa ha estado utilizando una dirección y estructura organizativa empírica e inconsistente con su situación actual y la inexistencia de un documento de información detallada y delimitada de las funciones de cada departamento o cargo que integra la fábrica; este punto también está presente en el personal operativo.
2. En la encuesta realizada al personal operativo se determina que se encuentran desmotivados e insatisfechos con sus actividades laborales, también establecen el poco interés que tiene la empresa hacia ellos al no tener ningún tipo de incentivos y más aún en el caso de la mayor parte de ellos al no contar con un seguro laboral.
3. El personal operativo muestra el interés total en adquirir conocimientos constantemente mediante capacitaciones sobre temas que ayuden al mejor desempeño en sus actividades laborales ya que su conocimiento con respecto a su trabajo es por la experiencia en labores anteriores, de la misma manera se debe tomar en cuenta el desarrollar un sistema de comunicación en el departamento de producción.
4. En la encuesta realizada al personal externo de la empresa como consumidores, se determina que el producto ofrecido por la fábrica cumple con sus expectativas aunque consideran estar poco informados de las características de sus productos y promociones, establecen también que los precios se encuentran un poco elevados.
5. En definitiva, se evidencia que existe un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de los objetivos que se puedan plantear, de la misma manera se encuentran consientes que es necesario la elaboración e implementación de un modelo de diseño organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Adaptar las áreas de trabajo con los suministros necesarios para cada departamento e identificar las aptitudes y actitudes del recurso humano para definir sus funciones y responsabilidades que requiera el tener a cargo un grupo de subordinados en su área departamental
2. Implementar un programa de reconocimientos e incentivos dirigidos a todo el personal de la fábrica que motive su desempeño; se recomendaría también la actualización de la nómina del personal en la base de datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
3. Diseñar un programa con cursos dirigidos para la capacitación del personal, lo cual garantizará un mejor desempeño laboral y una mano de obra preparada para el uso apropiado de los equipos, un mayor rendimiento en sus actividades labores, así mismo acondicionar el departamento productivo de la empresa con un sistema de comunicación y reducción de ruido.
4. Dar a conocer al mercado al que está dirigido las características del producto ofrecido por la fábrica de calcetines mediante una diversidad de técnicas publicitarias y canales de distribución, teniendo como finalidad la total satisfacción en sus requerimientos.
5. Es una recomendación inminente la elaboración e implementación de un modelo de diseño organizacional propuesto para todo el personal de la fábrica, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuál es su nivel jerárquico, cuáles son sus actividades, responsabilidades y área de desempeño dentro de la fábrica, lo cual ayudará a que todos puedan realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades o recarga de trabajo.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1. PRESENTACIÓN

Terminada la etapa de investigación; en lo que respecta a la determinación de los problemas, justificación, las bases teóricas, su metodología del desarrollo de la investigación y las interpretaciones de las entrevistas a personas con conocimientos en lo que respecta a las actividades industriales y encuestas a los implicados internos y externos; se puede determinar la inminente necesidad que existe en la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A. de contar con un diseño organizacional acorde a su situación actual y necesidades que le permita ejecutar sus actividades laborales de forma organizada.

Poniendo en consideración el desarrollo del presente documento investigativo, se presenta como procedimiento la propuesta de un diseño organizacional en el que se evidencia un conjunto de dimensiones que manejará la fábrica logrando una coordinación efectiva y eficaz de sus actividades, en este sentido; una estructura es eficaz facilitando el logro de los objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Un diseño organizacional formal, será un instrumento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado y organizado en la fábrica en el que las actividades que desarrollan sus implicados internos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

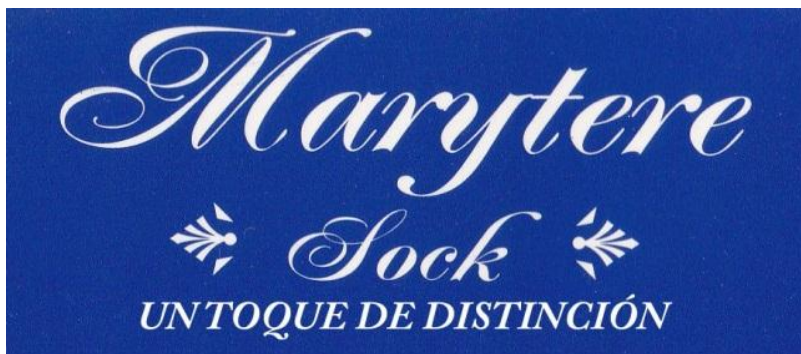
Denominación:

- Confecciones Marytere S.A.

Actividad Productiva:

- Fabricación y comercialización de calcetines para damas, caballeros y niños

Logotipo:



Slogan:

- Un toque de distinción

Domicilio:

- Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena

Dirección:

Barrio Rocafuerte entre las calles 22 y 23

4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la elaboración del diseño organizacional propuesto para Confecciones Marytere S.A. se toma como base dos patrones de diseños organizacionales como referencias, diseños estructurados por autores con experiencias en el tema, los autores y modelos se encuentran descritos en las consideraciones sobre el desarrollo de un modelo en el capítulo del marco teórico; con las referencias de estos dos modelos de diseños se procede a realizar el esquema de un diseño organizacional acorde a recursos y necesidades de la fábrica de calcetines.

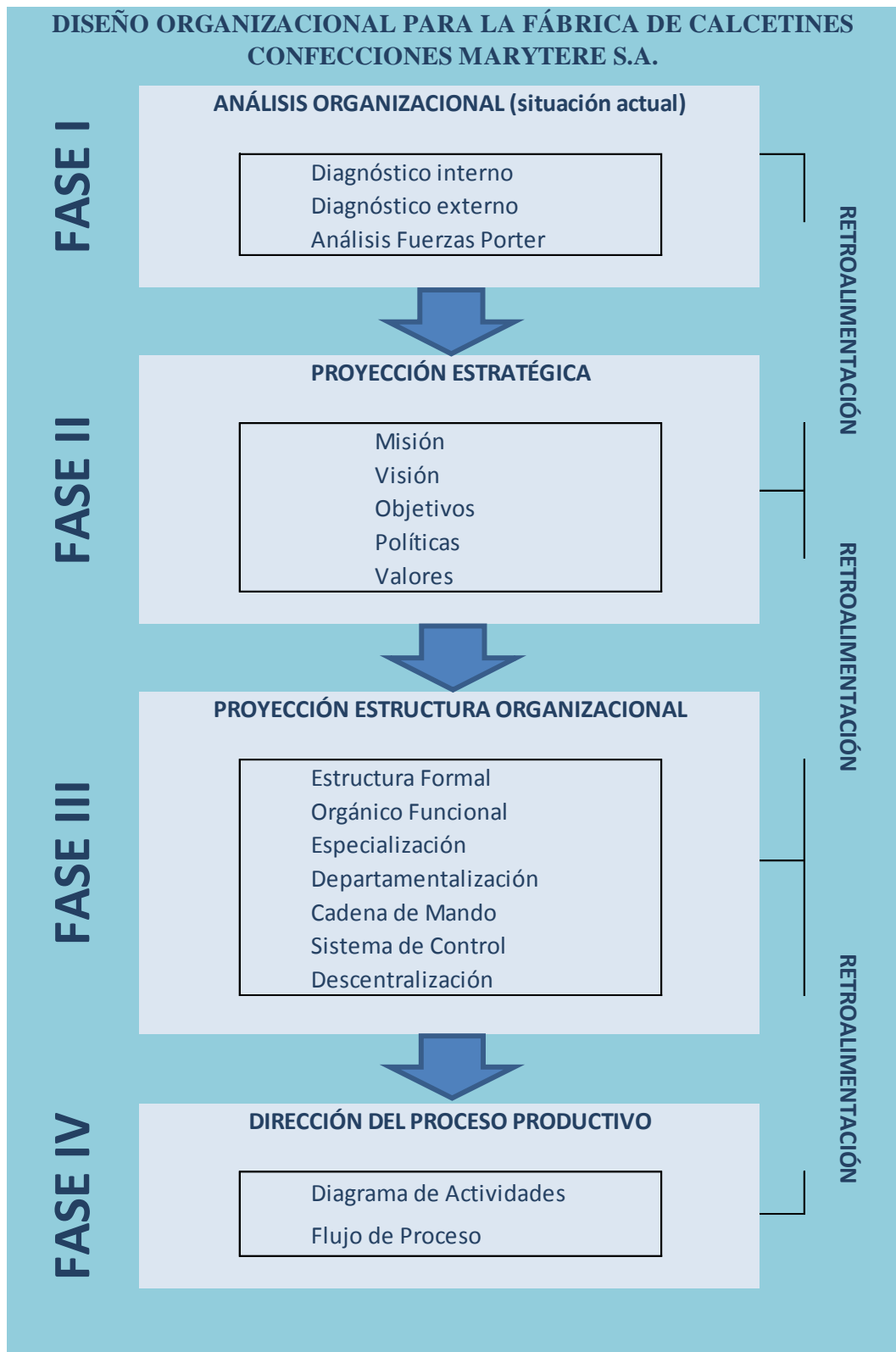
La propuesta muestra como primera fase al análisis organizacional, en la misma es donde se procede a realizar un diagnóstico de los factores internos y externos a la empresa y posterior a ello un análisis de las fuerzas de Michael Porter; aquello determinará la situación actual de los factores implicados en las actividades de la fábrica.

La segunda fase se orienta al planteamiento de la proyección estratégica, momento en que se define una dirección basados en la misión, visión, objetivos, políticas y valores; factores que básicamente indican el rumbo a seguir para el logro de la excelencia.

Luego se define la proyección de la estructura organizacional obteniendo como resultado una estructura formal, un orgánico funcional, que para efecto de su correcta ejecución define la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, sistema de control y descentralización.

Como cuarta y última fase se evidencia la dirección del proceso productivo, siendo Confecciones Marytere S.A. una empresa creada para la transformación de materia prima en un producto terminado, es vital contar con un esquema del diagrama de actividades y un flujo de proceso que determine la ejecución de las actividades productivas organizadas.

4.4. MODELO DE LA PROPUESTA



Elaborado por: Solórzano Sergio

4.5. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A.

4.5.1 Análisis Organizacional (Situación Actual)

Con la elaboración de los siguientes cuadros sobre la situación actual de la empresa, se obtiene un diagnóstico preciso para en función de ello tomar las decisiones correctivas acordes con los objetivos y políticas planteadas para la institución.

4.5.1.1 Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicación de la empresa. ➤ Edificaciones adecuadas para el espacio de trabajo. ➤ Diversificación de productos. ➤ Infraestructura propia. ➤ Compromiso de la gerencia en ejecutar sistemas para el desarrollo de la fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escases de planificación. ➤ Organización ineficiente. ➤ Carece estudios de mercado para conocer las necesidades de los consumidores. ➤ Insuficiente plan de formación y capacitación para el personal. ➤ Carece de programas de incentivos para los colaboradores.

Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

4.5.1.2 Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Única fábrica de calcetines en la península. ➤ Buenas relaciones con entes públicos, clientes y proveedores. ➤ Acceso a nueva tecnología. ➤ Acceso a nuevos mercados. ➤ Alta demanda de sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de empresas comercializadoras de productos similares. ➤ Entrada potencial de competidores al mercado. ➤ El técnico especializado en las maquinarias asiste temporalmente a reparar algún desperfecto. ➤ Escaza mano de obra especializada.

Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

A) Matriz Foda

CONFECCIONES MARYTERE S.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de la empresa. • Edificaciones adecuadas para el espacio de trabajo. • Diversificación de productos. • Infraestructura propia. • Compromiso de la gerencia en ejecutar sistemas para el desarrollo de la fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de planificación. • Organización ineficiente. • Carece de estudios de mercado para conocer las necesidades de los consumidores. • Insuficiente plan de formación y capacitación para el personal. • Carece de programas de incentivos para los colaboradores.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Única fábrica de calcetines en la península. • Buenas relaciones con entes públicos, clientes y proveedores. • Acceso a nueva tecnología. • Acceso a nuevos mercados. • Alta demanda de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las buenas relaciones para crear convenios con personas o instituciones, sobre la distribución y el consumo del producto. • Crear relaciones públicas con entes de publicidad y mercadeo. • Elaborar programas de promoción aprovechando las edificaciones de la empresa. • Fomentar la diversificación de los productos fabricados para llamar la atención, captación y compra por parte de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar la distribución organizativa de acuerdo con la realidad de la fábrica. • Elaborar programas de incentivos para motivar a los empleados en ejecutar sus actividades productivas. • Realizar programas de capacitaciones en convenios con otras empresas. • Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades de los consumidores.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de empresas comercializadoras de productos similares. • Entrada potencial de competidores al mercado. • El técnico especializado en las maquinarias asiste temporalmente a reparar algún desperfecto. • Escasa mano de obra especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la implementación y adaptación de sistemas de desarrollo como diseños organizacionales, planes estratégicos, de marketing, etc. • Realizar una distribución adecuada de departamentos, cargos y funciones para lograr un buen funcionamiento. • Elaborar programas de capacitación con la finalidad de contar con mano de obra especializada para cada función. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los productos a todos los segmentos de mercado. • Elaborar y ejecutar planes para corregir las falencias que tiene la fábrica y adaptarlos a los cambios constantes del mercado. • Elaborar un buzón de sugerencias para conocer las opiniones de los consumidores.

Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

4.5.1.3 Análisis fuerzas Porter



Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

Con respecto a la amenaza de introducción al mercado de nuevos competidores, pese a un crecimiento constante de actividades industriales, actualmente en el territorio peninsular no es tan amenazante debido a que para la implementación de una fábrica de calcetines en primera instancia es necesaria una inversión en maquinarias con un costo de 20000 dólares por cada máquina tejedora, aparte de las máquinas remalladoras, los moldes o cámaras de vapor, las instalaciones trifásicas y sistemas de desfogue. Es necesario para ello también el recurso humano con pericia en el manejo adecuado de las maquinarias, además se hace imprescindible contar con un técnico para el mantenimiento y reparaciones de aquellas maquinarias industriales.

La presente industria de calcetines adquiere la variedad de hilos y elástico (materia prima básica para la producción) de la región sierra del país, porque no existen distribuidores del tipo de materia prima requerido en lugares más cercanos para la fábrica. La adquisición de materia prima la realiza de los distribuidores de Elitrade, Enkador, y Sotic; cabe mencionar que los costos de transportación corren por gastos de la fábrica Confecciones Marytere S.A.; y Elitrade es el único distribuidor que le facilita crédito a la empresa.

En el territorio competitivo peninsular no existe una empresa fabricante de calcetines, pese a ello la distribución y comercialización del producto se realiza en la zona, es decir; los comerciantes adquieren el mismo prototipo de producto en la sierra ecuatoriana para poderlo comercializar en la península siendo estos fabricados con el mismo tipo de materia prima que utiliza la fábrica.

En relación al poder de negociación de los clientes, estos se muestran sensibles al precio establecido, esperando de la fábrica obtener el mismo tipo de producto que se encuentra en el mercado y a menor precio; su distribución solo se la realiza a través de quienes se presenten en el centro de comercialización a requerir el producto.

Dentro de la amenaza de los productos sustitutos, se presenta en el mercado peninsular la comercialización de calcetines chinos, que a diferencia de los tipos de calcetines que ofrece la fábrica estos están elaborados totalmente de nylon y elástico dando un producto de textura fina y con un menor precio de fabricación, estos productos se encuentran comercializados en el mercado peninsular y son de fácil adquisición por parte de los consumidores; se recalca además que este tipo de calcetín es mayormente adquirido por personas de la tercera edad quienes gustan de una vestimenta casual.

4.5.2 Proyección Estratégica

4.5.2.1 Misión

Confecciones Marytere S.A. se ha constituido para la producción y comercialización de calcetines con la elegancia, moda, tendencia y calidad; siendo altamente productivos mediante la motivación, capacitación y orientación a nuestros colaboradores para brindar productos que superen las expectativas de nuestros clientes.

4.5.2.2 Visión

Ser una empresa líder y distinguida en la industria del calcetín; por la innovación, tecnología y habilidad; destacando además por la dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros colaboradores, respeto integral al medio ambiente así como el compromiso con el desarrollo del país con presencia y éxito en el mundo entero.

4.5.2.3 Objetivos

A) Operacionales (A corto plazo)

- Crear nuevos diseños para una distinción de nuestro producto en el mercado.
- Elevar la eficiencia en la producción mediante la implementación de actividades organizadas.
- Identificar varios sistemas de publicidad.
- Realizar una publicidad que destaque las fortalezas de la fábrica.
- Implementar sistemas de canales de distribución.

B) Tácticos (Mediano plazo)

- Aumentar la eficiencia y eficacia en la productividad en un 30% consecutivamente cada año.
- Aumentar las ventas cada año en un 35%.

- Desarrollar en el próximo año dos nuevos productos que se comercialicen con éxito.
- Lograr para el 2014 cubrir la demanda de las instituciones educativas en un 60%.
- Ser en el año 2014 identificada y reconocida por un 70% de la población peninsular.

C) Estratégicos (Largo plazo)

- Duplicar los ingresos de la empresa en tres años a través del desarrollo de nuevos productos.
- Implementar en tres años nuevas maquinarias para cubrir la demanda.
- Ser en el 2017 una empresa totalmente reconocida en el territorio peninsular y en un 40% en el territorio nacional.
- Estar identificadas para el 2022 como una de las marcas que lideran el mercado nacional.
- Establecernos oficialmente como una empresa vanguardista, elegante y a la moda en la cual nuestros clientes tengan satisfacción por nuestros productos, adquiriendo así el favoritismo de ellos.

4.5.2.4 Políticas

A) Del Recurso Humano

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.
- Promoción interna; tiene la función de permitir a los empleados de la fábrica tener una carrera educativa con opción preferencial para acceder a determinados puestos laborales.

- Compensaciones; se utilizarán para designar todo aquello que las personas reciban a cambio de sus responsabilidades y funciones como colaboradores, lo que constituye el sueldo, beneficios, bonos e incentivos.
- Fomentar el trabajo en equipo, la articulación de ideas y esfuerzos entre jefes departamentales y subordinados.
- Contar con personal administrativo, operativo y técnico; competente con actitud responsable.

B) Sistema de Comunicación

- Comunicación escrita; los memorándum y correos electrónicos serán un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos que no estén reflejados en el documento.
- Boletín informativo; consistirá en una publicación mensual en donde se pueda encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades.
- Reuniones; facilitará el diálogo y fomentará las relaciones personales sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí.
- Convivir; consistirá en llevar a los empleados a un lugar de sano esparcimiento en donde puedan divertirse en actividades recreativas, con el fin de fomentar los lazos de confianza entre ellos.

C) De Organización

- Proximidad; la determinación de relaciones interpersonales es importante y se promueve un buen ambiente laboral estable donde no exista confrontaciones entre ellos.
- Complementariedad de necesidades; para tener una mejor relación entre los colaboradores es importante que no solo tengan actitudes similares, sino que también se complementen entre ellos.
- Se asigna a cada empleado las actividades que debe realizar y estas deberán ser complementadas con las demás, de modo que se logre trabajar en equipo;

esto para poder cumplir con los objetivos y propuestas para solucionar los problemas existentes.

- Se debe especificar de forma clara las líneas de mando, esta a su vez debe funcionar para la integración de las actividades y vigilar la eficacia de dicha integración.
- Debe existir una persona que dirija a los responsables de cada área funcional así como también la supervisión de las actividades de cada uno de ellos, laborando de forma eficaz y eficiente.

4.5.2.5 Valores

A) Puntualidad; se hace referencia a este valor para exigir a los subordinados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes a la hora de presentar el producto o realizar entregas de pedidos.

B) Comunicación; se toma la comunicación como un valor fundamental con la finalidad de que las relaciones o conexiones de los implicados dentro de la empresa se realice a través de todas las formas posibles de manera directa y por medio de la tecnología; así mismo la comunicación de los colaboradores con los clientes sea fluida y sincera.

C) Seguridad; este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza que los clientes tienen para con la fábrica en el momento de que son satisfechos en sus necesidades o deseos; y la seguridad que los implicados internos tienen de pertenecer a la empresa.

D) Honestidad; orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí como con los clientes; promoviendo la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad entre todos los implicados de la fábrica.

E) Libertad; se pretende que tanto los implicados internos y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.

F) Justicia; este concepto tiene una mayor orientación para los subordinados; se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar y por las que se hacen responsables.

G) Responsabilidad; tiene varias orientaciones, por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales, los trabajadores a laborar con conciencia, compromiso y con un adecuado uso de los implementos de trabajo; en cuanto a los clientes la empresa se compromete a entregar productos de calidad.

H) Trabajo en Equipo; se promueve la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, originando mejores resultados gracias a un ambiente positivo, para ello es elemental la participación de todos los miembros de la fábrica en diversos ámbitos.

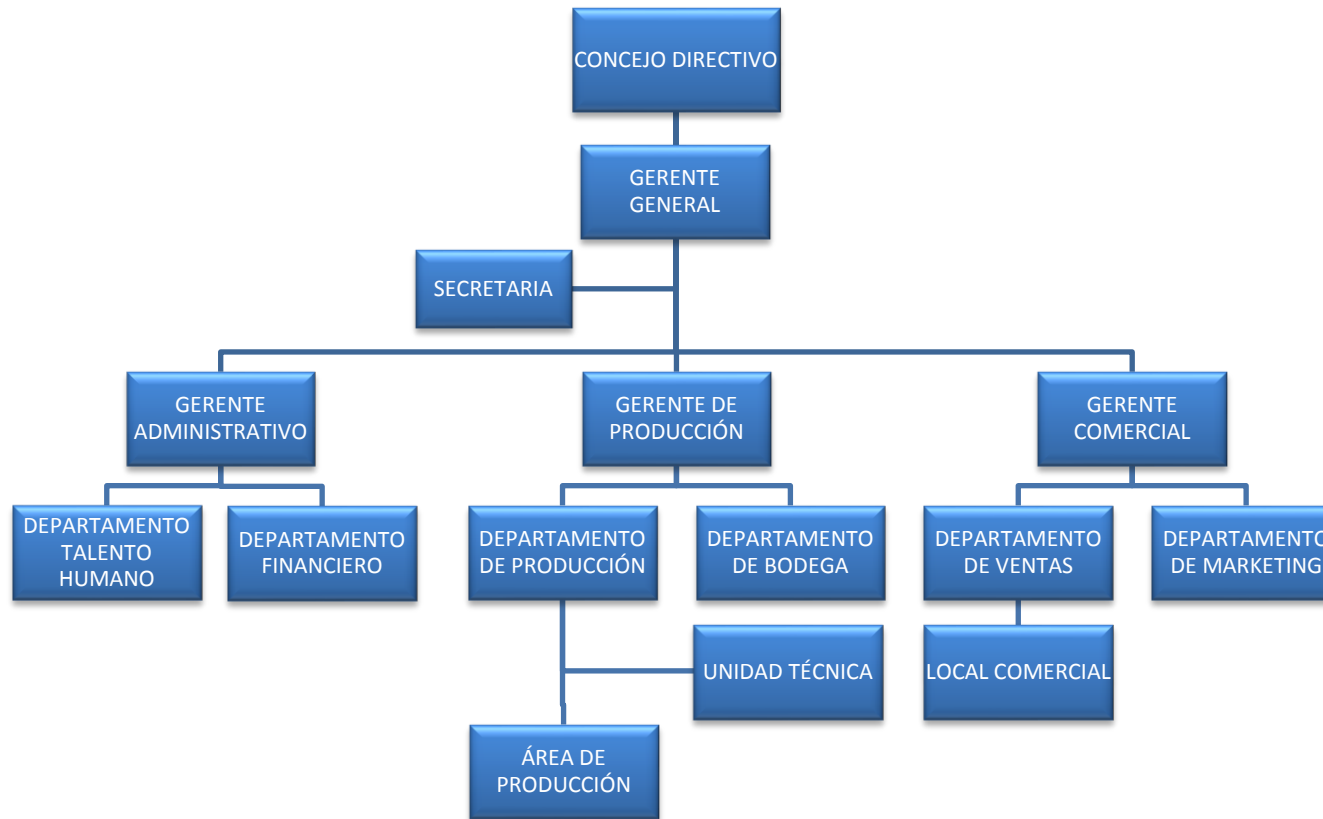
I) Calidad; con la implementación de este valor se pretende que los productos ofertados por la fábrica sean de excelencia y cumplan con todos los requerimientos solicitados por los consumidores.

J) Originalidad; hace referencia a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los productos elaborados por la fábrica como en los sistemas organizacionales y productivos.

K) Pertenencia; proyectar las aspiraciones de vida de los subordinados de manera compatible con el proyecto laboral, manteniendo la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante sus capacidades intelectuales y físicas.

4.5.3 Proyección Estructura Organizacional

4.5.3.1 Estructura formal



Fuente: Confecciones Marytere S.A.
Elaborado por: Solórzano Sergio

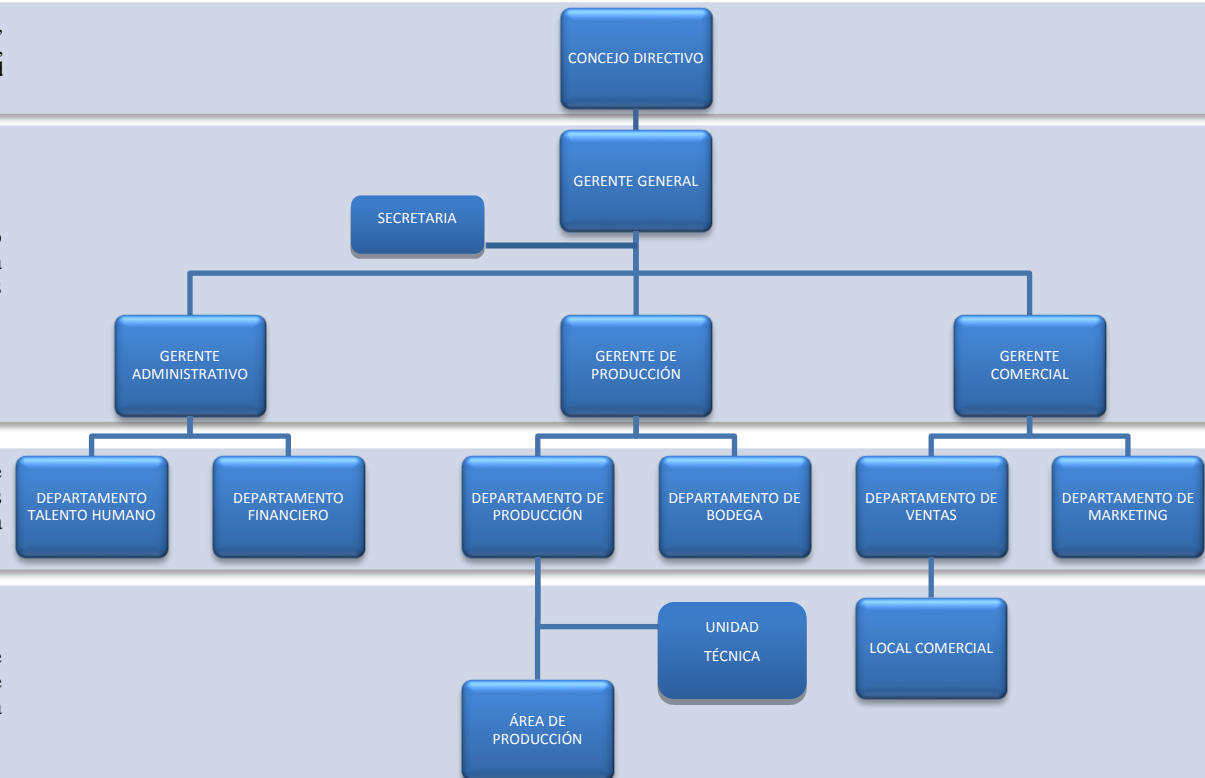
4.5.3.2 Orgánico funcional

NIVEL DIRECTIVO: Es el nivel que toma decisiones, formula y plantea políticas institucionales, planes, programas y proyectos que mejoren la calidad administrativa y operativa de la empresa.

NIVEL EJECUTIVO: Estos cargos tendrán como funciones, el asistir al nivel directivo en la formulación de políticas, planes y programas departamentales e institucionales.

NIVEL ADMINISTRATIVO: Son los cargos que regulan, ejecutan y desarrollan los procesos de los programas encomendados por los directivos de la institución, facilitando sus procedimientos.

NIVEL OPERATIVO: Estas funciones se caracterizan por la ejecución de sus actividades de forma manual o tareas cotidianas dentro de la organización.



Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

4.5.3.3 Especialización del trabajo

En el organigrama de la fábrica se definen claramente los departamentos del área administrativa, de producción y comercial, cada una de ellas subdivididas en funciones establecidas; dentro de dichas áreas cada jefe departamental designará las tareas a realizar, tomando en cuenta que esta subdivisión de las funciones internas se realiza con el propósito de conseguir incrementar la eficiencia en la realización de las actividades laborales. La fábrica cuenta con un total de veinticuatro colaboradores a los cuales se los ha organizado y subdividido para que realicen acciones específicas.

2	GERENCIA GENERAL <ul style="list-style-type: none">•Gerente General 1•Secretaria 1
4	GERENCIA ADMINISTRATIVA <ul style="list-style-type: none">•Gerente Administrativo 1•Departamento Recurso Humano 1<ul style="list-style-type: none">•Mantenimiento 1•Departamento Financiero 1
14	GERENCIA DE PRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none">•Gerente de Producción 1•Bodega 1•Unidad Técnica 1•Departamento de producción 1<ul style="list-style-type: none">•Tejedores 2•Virado 1 1•Cocido de punteras 2•Virado 2, corte hilo sobrante 1•Planchado 1•Selección de calidad 1•Etiquetado, surtido y embalaje 2
4	GERENCIA COMERCIAL <ul style="list-style-type: none">•Gerente Comercial 1•Departamento de Ventas 1<ul style="list-style-type: none">•Local comercial 1•Departamento de Marketing 1

Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

4.5.3.4 Departamentalización

Cada área tiene designado un jefe que tiene la autoridad de establecer un segmento de espacio dentro del departamento para el desempeño de las actividades específicas, de tal manera que se refleja el grupo de subordinados laborando mancomunadamente y respetando las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligaciones entre las funciones internas. El jefe departamental establece líneas de comunicación e interrelación interna del mismo modo que con los demás departamentos; la existencia, el tamaño y el tipo de organización de un departamento debe estar acorde con el tamaño y necesidades específicas de la fábrica.

Para mayor comprensión de lo establecido anteriormente se procede a definir las responsabilidades y funciones a realizar por cada área departamental evidenciada en el organigrama propuesto para la fábrica de calcetines.

A) División Administrativa



El gerente de esta área se encargará de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante el análisis e interpretación oportuna de los balances. En este departamento de nivel ejecutivo se formularán políticas y planes referidos a la estructura organizacional junto con la administración eficiente del recurso humano, además elabora y analiza la información financiera que permita evaluar los resultados así como el desarrollo de mecanismos de control sobre las actividades de la empresa.

1. Departamento de talento humano

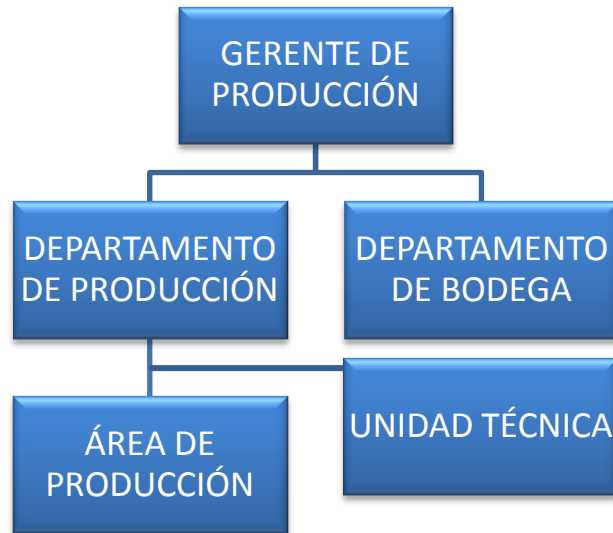
Este departamento se hace imprescindible para la fábrica ya que asegura la adecuada disponibilidad de talento humano, formulando planes para la contratación, capacitación y desarrollo; así también debe administrar la remuneración correspondiente de acuerdo a las normas legales, desarrollando planes de seguridad, relaciones laborales y condiciones de trabajo en general.

El asegurar la disponibilidad del talento humano en la organización implica una actitud proactiva por parte de la persona encargada, el cual debe monitorear permanentemente la evolución del personal y anticiparse a los requerimientos que la organización va a tener en su futuro; además implica planificar el desarrollo del personal, capacitarlos para que de esta manera sean capaces de ocupar las futuras vacantes en la fábrica. Otro de los aspectos esenciales es la administración de sueldos, de manera que cada uno perciba su remuneración en función a su calidad, la cual debería estar en relación con ciertas capacidades, antigüedad, estado civil, escolaridades, hijos, etc.

2. Departamento financiero

Uno de los aspectos más importantes del área financiera es la evaluación de proyectos de inversión que consta de evaluar la capacidad que tiene la fábrica para financiar proyectos o adquirir nuevos activos. La planificación financiera analiza los flujos de efectivo de manera que la fábrica pueda identificar situaciones de liquidez, buscando soluciones consiguiendo fuentes de financiamiento de corto plazo las más económicas posible, si lo logra estará maximizando el valor de la fábrica, pues beneficiará y dejará satisfechos a quienes obtuvieron el rendimiento que pretendían por las nuevas adquisiciones; de la misma manera informa sobre la situación económica y financiera de la fábrica detallando la cantidad y el tiempo en que se esperan ingresos y egresos así como el aumento de utilidades.

B) División de Producción



El gerente de producción planifica, programa, coordina y controla las actividades de transformación de la materia prima en producto terminado, respetando las normas internas y requerimientos de calidad, propiciando en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las estrategias empresariales. Debe poseer bajo su responsabilidad la administración de todas las variables del proceso productivo, así mismo debe asegurar las buenas prácticas en lo referente a seguridad, higiene y el monitoreo de las condiciones laborales de los empleados de la fábrica.

Los criterios de departamentalización en el área de producción están íntimamente ligados a la tecnología y los procesos productivos se deben realizar de tal manera que se pueda minimizar los costos de producción; esta es el área básica de una institución productora, es decir; se encuentra directamente relacionada con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1. Departamento de producción

Este departamento es el encargado del estudio de la capacidad de la producción de la planta y descomposición de los procesos del trabajo productivo, es decir; tiene los procesos del sistema productivo en su totalidad e incluye el sustento

programado de las maquinarias de producción a las cuales es necesario realizarles un mantenimiento cada cierta cantidad de horas continuas de producción; tiene gran relevancia con respecto a los estudios de coordinación laboral y en general toda actividad tecnológica incluyendo la innovación productiva.

2. Departamento de bodega

Esta dependencia se encuentra presente en el área productiva para la adquisición de materias primas e implementos necesarios para realizar el proceso productivo en los cuales las características de los elementos a comprar hacen necesario que frente a esta responsabilidad se encuentre una persona especializada en dichos elementos para que realice las adquisiciones de los mismos; además de estar al tanto de la calidad y disposición de materia prima también se hace necesario tener un stop de herramientas y repuestos para el mantenimiento o reparaciones de las maquinarias industriales.

3. Área de producción

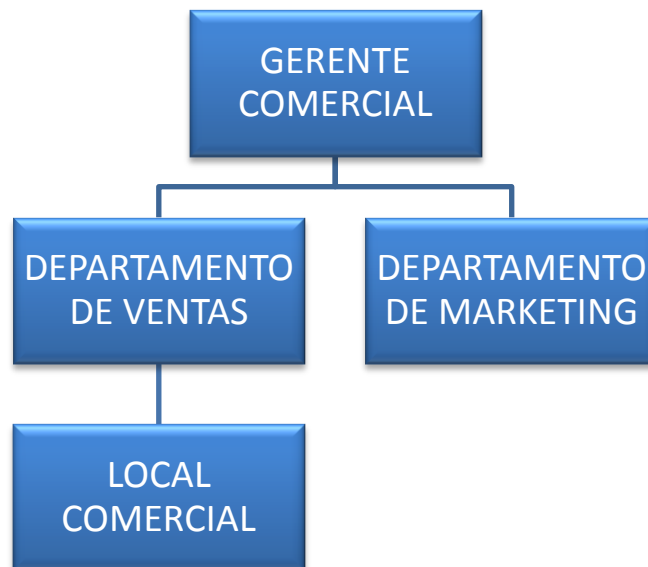
Es el espacio físico donde se encuentran instalados todos los elementos necesarios para que el proceso productivo se desarrolle de acuerdo a los programas de producción, que a su vez se encuentran alineados a los presupuestos financieros y a la demanda del mercado.

El personal productivo debe tener definida sus actividades laborales y especializarse en ellas, ya que son responsables de los estándares de calidad así como la presentación del producto; la organización el recursos humanos a disposición acorde a sus capacidades y turnos productivos, define la capacidad instalada de la fábrica y el mantenimiento programado de equipos; también debe en función de los requerimientos y necesidades comerciales del mercado, fabricar un producto que satisfaga las expectativas de quienes lo vayan a adquirir y programar las actividades de fabricación que determinen una mayor productividad y eficiencia.

4. Unidad técnica

La especialización brindará al técnico la capacidad de determinar las condiciones en las que se encuentran las instalaciones del área productiva y la materia prima, debe tener completo conocimiento del desarrollo productivo de manera que pueda solucionar algún desperfecto de las máquinas o adaptarlas al material con el que se cuenta, por lo que se hace necesario el área de servicio de mantenimiento de la planta productiva para un funcionamiento eficaz y efectivo.

C) División Comercial



El gerente del área identificará las necesidades de los consumidores y administrará la totalidad de los aspectos comerciales, desde la elaboración del presupuesto hasta la formulación de las políticas de ventas y su promoción, supervisando el cumplimiento de las metas respecto a los volúmenes y márgenes presupuestados.

Lo primero que es necesario destacar de la función comercial, es que está encargada de interpretar e identificar las necesidades de los consumidores, comunicando a producción para que desarrolle productos que satisfagan dichos requerimientos, por lo tanto debe estar en constante interacción con los clientes, asimismo; por ese contacto estrecho también se encuentra bajo su competencia la

elaboración de los presupuestos y cronogramas comerciales, en los mismos se estima la demanda que la organización debe enfrentar tanto en cantidades de productos como su estacionalidad, determinando en qué meses del año están los picos de ventas para de esta manera poder realizar el presupuesto administrativo, financiero y las proyecciones de producción.

1. Departamento de ventas

Este departamento se encarga de planear el proceso de venta con la determinación y definición del target o cliente meta así como el diseño de la forma de cómo llegar con el producto; también investiga sobre la evolución del mercado, la búsqueda constante de nichos y oportunidades en el mercado o la exploración de nuevas necesidades de los consumidores para de esta manera poder ofrecer un producto adaptable a sus necesidades o brindar productos complementarios.

2. Departamento de marketing

Realizará promociones y publicidad masiva destinada a todo el mercado meta como un objetivo de posicionamiento; la finalidad de realizar publicidad es darse a conocer y posicionar el nombre de la fábrica y el producto en el mercado, se puede tomar como referencia la publicidad radial o televisiva como también la valla publicitaria; mediante la promoción se tiene como finalidad aumentar las ventas del producto ofertado.

3. Local comercial

Esta área realizará un servicio de atención al cliente para una adquisición directa del producto por parte del consumidor, aunque también se puede llegar a ello mediante llamadas telefónicas o el desarrollo de páginas web; la función de esta área es acercar la empresa a los consumidores, brindando mecanismos de interacción entre la empresa productora y el consumidor final, receptando directamente sus recomendaciones.

4.5.3.5 Cadena de mando

En la estructura jerárquica se demuestra claramente los canales de mando y los implicados saben a quién responden y quien les reporta a ellos siendo la comunicación canalizada a lo largo de las rutas definidas, permitiendo dirigirse directamente a quien corresponda. El concejo directivo ocupa la primera posición en la jerarquía de la fábrica, siendo el primer lugar de la cadena de mando los jefes departamentales se reportarán con este nivel y al mismo tiempo aquellos jefes departamentales regirán las actividades de sus subalternos siendo estos los responsables del área a la que representan.

En este punto se determina claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y la atribución para ordenar y que aquello se extienda en todo el esquema organizativo desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, identificando al mismo tiempo los canales de comunicación.

Se evidencia además la facultad que tiene una persona de decir que, como y cuando realizar las actividades y verificar que se lo realice de una manera adecuada, ya que tiene el compromiso y la obligación de llevar adelante las actividades departamentales y reportar a su jefe inmediato superior.

4.5.3.6 Sistema de control

Dentro de las actividades productivas de la fábrica de calcetines se tomará en consideración las aptitudes y actitudes para ejecutar de mejor manera una amplitud de control acorde a las capacidades y experiencia de los subordinados pudiendo identificar a quienes se debe controlar de forma más rigurosa. Siendo así; se debe tomar en consideración la capacidad de los subordinados, cuanto mayor capacitado, preparado y con experiencia se encuentre, menor será el control necesario que realice el nivel superior, así, si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevar a cabo las actividades sin ningún problema requiriendo el mínimo tiempo y atención, aquello también depende de una autoridad con claridad y precisión.

Habiendo definido el jefe departamental y el personal necesario para cumplir con las funciones del departamento, este punto toma en consideración la capacidad del responsable del departamento en poder dirigir cierta cantidad de subordinados de forma eficaz y eficiente; se debe tomar en consideración también las funciones de cada departamento ya que no cumplen las mismas actividades, respecto a aquello se puede demostrar que el departamento comercial a diferencia del departamento de producción cumplen diversas funciones e incluso no tendrán el mismo número de implicados.

Otro punto a destacar es el establecer planes bien definidos con objetivos, sistemas de control y los estándares que serán medidos de tal manera que quienes lo ejecuten cuenten con la información suficiente y los subordinados comprendan el objetivo de las actividades; se hace importante también la utilización de sistemas de comunicación por medio del cual se definan las órdenes e instrucciones para su ejecución.

El control presenta hasta qué punto el comportamiento de los subordinados se encuentran estandarizados, regidos por documentos, guiados por procedimientos, rutinas y normas formales establecidas que sirven de guía en el cumplimiento de las actividades laborales de la fábrica.

La formalización conlleva a un grado mínimo de libertad en sus funciones de trabajo, teniendo como finalidad que todos los subordinados actúen de maneras muy similares; un cierto grado de formalización es necesario en todas las organizaciones, pues determinados puestos lo necesitan, como el personal de nivel directivo, ejecutivo, el administrativo e incluso cierta parte del operativo; también hay que identificar ciertos tipos de personas que se sienten más cómodos trabajando en actividades estandarizadas que en otras con grados de libertad mayores.

4.5.3.7 Descentralización

De acuerdo al diseño organizacional propuesto para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A., en el planteamiento de su estructura organizacional es de preferencia establecer un sistema descentralizado ya que este permite la transferencia de competencias desde la administración central refiriéndonos a el nivel directivo, a nuevos entes ejecutivos o administrativos y este a su vez refuerza el carácter democrático y el principio participativo y colaborativo dentro de la institución.

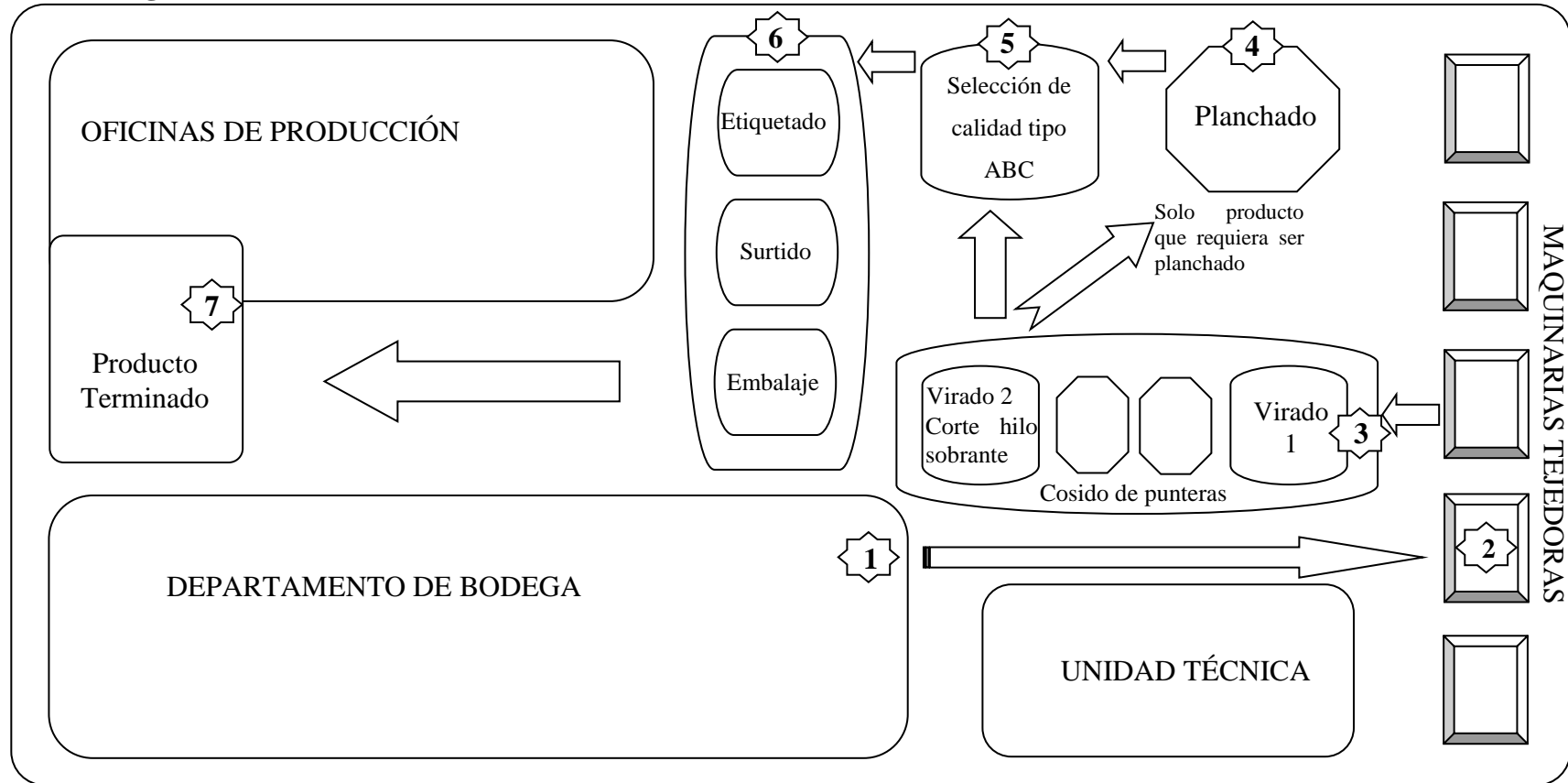
De acuerdo al tipo de organigrama estructurado para la fábrica se determina que existirá una descentralización vertical, esta permitirá que algunas decisiones de la administración central se deleguen hacia niveles de administraciones inferiores; aunque tengan el poder de decisión estas siguen siendo sujetas a las órdenes del nivel superior; el objetivo de la descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva, permitiendo un acercamiento rápido y oportuno a la toma de decisiones, aliviando y ayudando a mandos superiores en el exceso de trabajo decisorio.

En la implementación del proceso de descentralización se deberá determinar ciertos límites como; el subordinado tiene que conocer y comprender los límites de autoridad que se le ha conferido por el sistema y realizar sus actividades sin interferencia de su superior hasta en el momento en que se vea necesario las sugerencias del mismo, aquel superior tiene que estar seguro de que su subordinado está a la altura de la autoridad que se le ha delegado y comprobar que está suficientemente preparado para asumir esta responsabilidad.

La ventaja más importante de una estructura descentralizada es el clima laboral y moral que adquiere el personal en la realización de sus actividades, aumentando la iniciativa y participación, comprometiéndose aún más en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; cabe destacar que el sistema descentralizado sigue respondiendo al control central a través de los sistemas regulares de información.

4.5.4 Dirección del Proceso Productivo

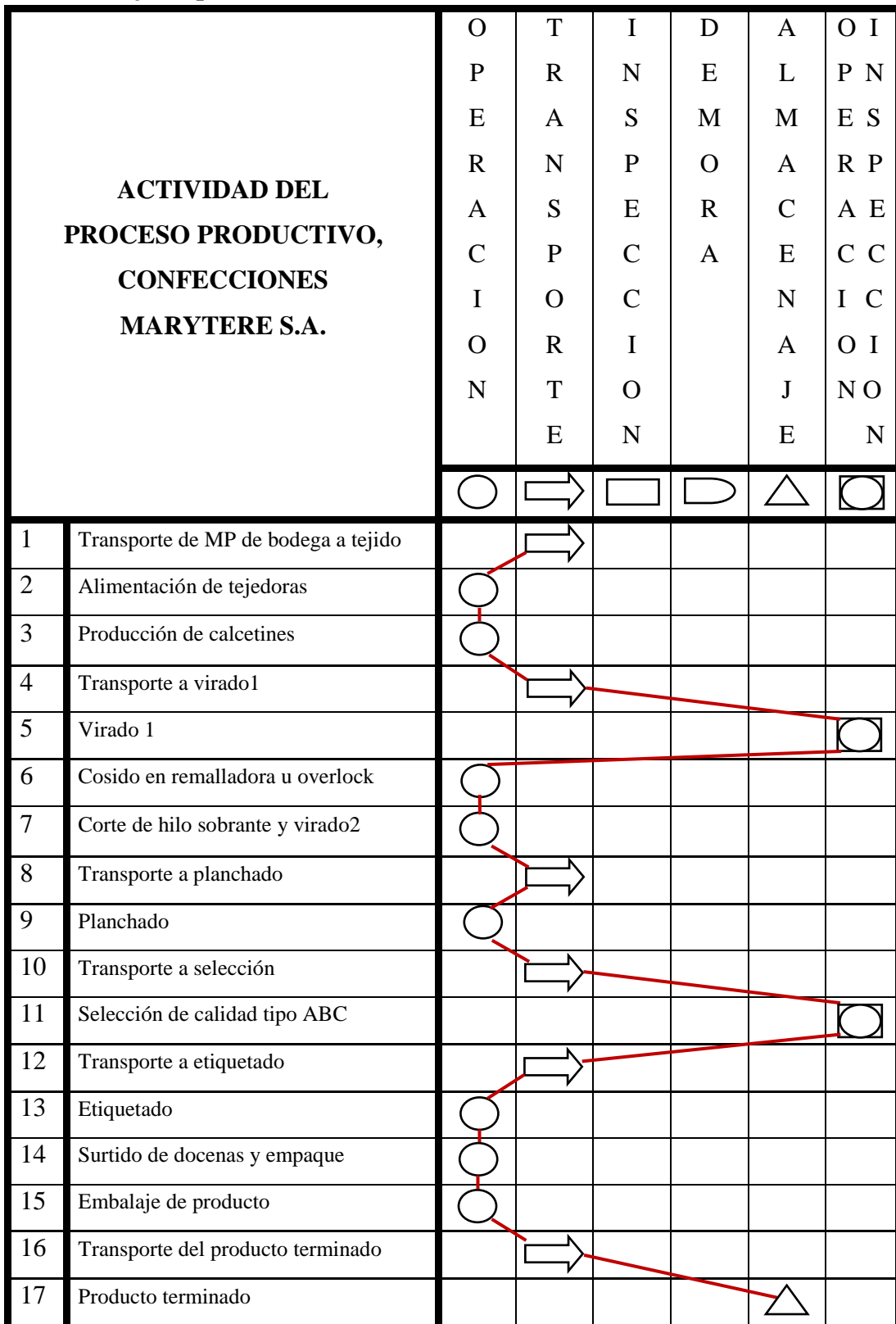
4.5.4.1 Diagrama de actividades



Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

4.5.4.2 Flujo de proceso



Fuente: Confecciones Marytere S.A.

Elaborado por: Solórzano Sergio

A) Maquinarias utilizadas

La Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A. encargada de la producción y comercialización de calcetines, requiere de un equipo humano y maquinarias necesarias para su proceso productivo el cual se detalla.

1. Implementos e instalaciones previas:

- Un compresor con doble pistón para compresión de aire, de 4.5 HP; hasta 350 libras de presión, origen de fabricación americana, esta máquina genera aire para alimentar a las maquinas tejedoras.
- Un compresor de un pistón de 1 HP, 6 Bar; para limpieza de maquinarias.
- Una balanza de precisión para control de calidad (peso) del producto terminado.
- Una computadora que incluye programa Catene para la elaboración de pasos consecutivos del calcetín y programa Styler5 by lógica para la elaboración de dibujos e inserción de bordados en cualquier paso del programa Catene.
- Un driver FDU-5 Verbatin para la transferencia de información del ordenador al procesador informático de las maquinas tejedoras.

2. Sección Tejido:

Máquinas tejedoras de un cilindro con cuatro alimentadores para la fabricación de calcetines en malla lisa, rizo normal y sanduche, con talón en movimiento alternado, calcetines tubulares, talón simulado; programación electrónica del ciclo del calcetín, con eventualidad de bordado y dibujo Jacquard.

Velocidad máxima de tejido de 350 rpm.

Diámetro de los cilindros: cilindro 4" y 3"1/2

Finura: 9

Fabricación:

Electrónica: Italiana

Mecánica: China

3. Sección Costura:

- Una remalladora industrial para costura de punteras, fabricación china para doble cosido y capacidad de cuatro hilos, con motor de succión y depósito de desperdicio.
- Una maquina overlock de tres hilos industrial, para costura de punteras de fabricación japonesa.

B) Proceso productivo

A continuación se presenta una breve descripción del proceso productivo en las instalaciones de la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A.

La producción de calcetines se la realiza en algunos procesos, que son casi idénticos para cualquier tipo de calcetines producidos en la fábrica, lo único que puede variar son sus componentes y el tiempo de producción. En primer lugar se procede a verificar las condiciones del compresor de aire, al prenderlo se presencia el buen funcionamiento del motor y de las instalaciones de aire que van direccionadas al local donde se encuentran las maquinarias; luego de prendido el compresor de aire se revisan los filtros que son los que retienen las partículas de agua que salen del compresor, que no deben llegar hasta las mangueras de aire de las maquinarias ya que esto puede alcanzar a las mecanismos y así dificultar el funcionamiento.

Posteriormente se conecta las maquinarias a las instalaciones de electricidad y las de aire, luego de prenderlas se inspeccionan sus condiciones; se las programa en cero y se las pone a funcionar sin producir, es decir; es un proceso para calentar las maquinarias por un lapso de cuarenta y cinco minutos a una hora. Consecuentemente se prepara las máquinas y se las programa para producir, habiendo realizado las cadenas y diseños respectivos para cada máquina; luego de un ciclo de tiempo determinado comienza a producir de modo que la máquina

arroja un calcetín con la puntera formada pero abierta, por lo cual es necesario hacer una cerradura de la puntera con la remalladora o la overlock. Inmediatamente a esta operación es necesario virar la media de manera que la costura se la realice por su lado revés, esta es una operación manual que la realiza el personal; en esta parte del proceso también se hace un control en el tejido para constatar que la malla de tejido sea la correcta y la calibración no se haya cambiado, de esta manera asegurar que si se está produciendo calcetines acordes a lo que se requiere.

Virada la media se cose la puntera y está formado ya el calcetín, a continuación se realiza un corte de los excedentes de hilos que sobresalen de la costura y se vira nuevamente el calcetín a su lado derecho. La maquinaria utilizada para cocer la parte del pie que no sale unida desde las maquinarias se llama remalladora y es más pequeña que las que producen medias llamadas Soosan, utiliza también un motor de succión más pequeño que es el que absorbe la parte de desperdicio y cuenta con un sistema de sensores, de la misma manera pueden ser cocidas en la overlock. La siguiente operación es una inspección de calidad, y pareado (escoger dos calcetines de idéntico tamaño, talla, color y diseño para obtener un par de calcetines); en esta sección se hace una separación de no conformidades o calcetines que no tengan las características de calidad determinadas para un calcetín de primera calidad.

Las no conformidades se las clasifica de acuerdo a la calidad que posean en tres tipos que pueden ser:

Tipo B (oferta) fallas imperceptibles, se vende y pueden ser usadas.

Tipo C (segunda) fallas visibles, se vende y pueden ser usadas.

Tipo D (tercera) fallas muy graves, no pueden ser usados como calcetines, se los utiliza para limpieza en el mantenimiento de las maquinarias.

A continuación el producto pasa a la sección de terminado en donde se les agrega etiquetas, ganchos y fajas dependiendo de la presentación deseada para cada producto.

Con respecto a las maquinarias Soosan, estas son elaboradas con un sistema electrónico italiano y mecánico chino, las diversas piezas se mueven con impulso a presión de aire, siendo la media absorbida hacia la parte externa por un motor de succión, todas las partes internas y externas funcionales de la maquina tienen sensores que se activan como un error en el momento que no estén funcionando o que lo realicen de manera no adecuada. Tiene un pequeño tanque a un lado que es el depósito de pelusa del hilo producido por el corte que se realiza en el momento que está haciendo el diseño, existen guía hilo que son las piezas que se activan de acuerdo a como se las programa, son ocho guía hilos los que trabajan en la realización de la media (los tres primeros realizan la parte externa de la media, el número cinco y seis realizan el talón, cinco por fuera y seis en trama es decir por dentro, seis siete y ocho realizan la trama de la media o sea es el tejido por dentro), sumado a eso existen los guía hilos de diseño ubicados alrededor del cilindro, existen cinco conjuntos de tres guía hilos por conjunto. La máquina cuenta con tres motores pequeños los cuales son de puntadas independientes, las puntadas totales o generales y el otro motor es para dar rienda suelta al elástico en el momento que las funciones se activan dependiendo del tipo de media que se está produciendo.

Las maquinarias cuentan con una pantalla en la parte frontal que nos sirve para observar el tipo de error que se activa cuando alguna pieza o un hilo no está funcionando correctamente, en la pantalla también se puede configurar las puntadas de la media y para observar en que paso de la producción de la media se está realizando en el presente momento, cabe recalcar que todo el idioma de las maquinarias están en inglés por lo que para el manejo adecuado se deberá tener por lo menos conocimientos básicos del idioma. Dentro de las configuraciones de las piezas de las maquinarias se puede también configurar la cantidad que se tiene que producir, en qué momento tienen que parar las maquinarias, las tallas de las medias a producir, como también si son medias llanas o con rizo; además este sistema permite bloquear la producción de las maquinarias desde china mediante sistema satélite en el momento que existe un retraso en la cancelación de los

pagos en máquinas a crédito. En el momento que esto sucede las máquinas prenden pero la pantalla muestra un sensor de error el cual pide el ingreso de un código para poder activar sus funciones, arreglando el inconveniente un código es enviado directamente desde china a la empresa distribuidora de estas máquinas en Ecuador y esta se encarga de comunicar el código el cual hay que ingresar a la memoria, de esta manera se podrán activar normalmente las funciones para su producción.

Además, el sistema de la máquina cuenta con electroválvulas que se activan de acuerdo a sus funciones con electricidad, que en el momento que se activan dejan pasar aire para el movimiento de las piezas de las maquinarias, cada pieza tiene sus funciones específicas en la confección de cada parte de la media; y cada orificio por el que debe de cruzar los hilos tienen unos dispositivos para la mejor regulación de los hilos, el tener una media bien presentada y de calidad depende de una buena regulación de la materia prima y el material utilizado para su producción, la máquina cuenta con un sistema de aceitado programado bombeando cada cierta cantidad de medias producidas.

Otro punto muy importante que se puede mencionar son los programas utilizados: El programa Catene nos ayuda a definir las funciones para cada pieza que tiene la máquina, ya que estas para su función constan con un software interno que reconoce lo que se define en el computador; con esto programamos el tipo de media a realizar y el tamaño, y en la máquina la cantidad a producir junto con su diseño. El programa Styler 5by Lógica es utilizado para realizar el diseño solicitado por el cliente, además de dibujar; también se definen los comandos a utilizar en la máquina, las piezas que van a realizar el dibujo en la media.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

1. El presente trabajo investigativo de un diseño organizacional para la fábrica de calcetines Confecciones Marytere S.A., contiene información detallada sobre proyecciones estratégicas y procesos productivos por el cual se deberán regir sus implicados para reducir la incertidumbre que en muchas ocasiones se tiene al respecto sobre sus actividades laborales.
2. Las proyecciones estratégicas establecen y guían un enfoque hacia el futuro definidas por su misión, visión, objetivos, políticas y valores; así como una estructura formal que organiza las actividades cotidianas acorde a sus funciones, permitiendo distribuir y ordenar de una manera clara las actividades laborales e identificar los recursos que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
3. Cuando las funciones departamentales se han definido, se puede concluir que conocimientos y habilidades requieren las mismas así como las aptitudes y actitudes de los colaboradores que mejor se ajustan a ella, presentando la disposición para evaluar el desempeño de las actividades laborales.
4. El esquema para el desarrollo de los procesos productivos organiza las actividades y determina los recursos necesarios para una mayor productividad; de incrementarse el volumen de producto que demanden los consumidores se hace necesario evaluar un proyecto para la ampliación de la fábrica, especialmente en el área de actividad productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández E. (2006) Metodología de la Investigación Científica, 1era Edición.
- Hernández S. Roberto (2003)
Fernández Collado; Baptista Lucio Metodología de la Investigación Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kotler, Philips (2001) Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, Octava Edición, Lima-Perú.
- Wilson Gonzalo Paredes Garcés,
Nataly Paredes de la Cruz. (2011) Investigación Acción. Primera Edición.
- Fleitman, Jack. (2001) Negocios Exitosos. Primera Edición. México. McGraw Hill.
- Daft Richard L. (2007) Teoría y Diseño Organizacional. Cengage Learning Editores. México.
- Gareth R. Jones. (2006) Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. Pearson Educación.
- Campiña, Hernández. (2010) Empresa y Administración. Editex. España.
- Centy D. (2006) Manual Metodológico para el Investigador Científico Consultores NM-I, editor.
- Chiavenato Idalberto. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana. México.
- Cummings, Worley. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. International Thompsons Editores. México.
- Daft, Marcic. (2006) Introducción a la Administración. Thompsons Editores. México.

- Evans, Lindsay. (2008) Administración y Control de la Calidad. Cengage Learning Editores. México.
- Gilli Juan Jose. (2007) Diseño Organizativo. Ediciones Granica. Argentina.
- Gómez Marcelo M. (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Editorial Brujas. Argentina.
- Hellriegel, Slocum. (2009) Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Editores. México.
- Herrscher Enrique. (2009) Administración: Aprender y Actuar. Ediciones Granica. Argentina.
- A. Hitt, Michael. (2006) Administración. Pearson Educación. México.
- Hurtado Cuartas Darío. (2008) Principio de Administración. Fondo Editorial ITM. International Thomson Colombia.
- Koontz Harold. (2008) Administración una Perspectiva Global. McGraw-Hill. México.
- Mc Daniel, Gates. (2005) Investigación de Mercados. International Thompsons Editores. México.
- Ramírez Cardona Carlos. (2007) Fundamentos de Administración. Editorial Kimpres. Colombia.
- Reyes Ponce Agustín. (2005) Administración de Empresas. Limusa Noriega Ediciones.
- Rodríguez Moguel Ernesto. (2005) Metodología de la Investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- Zapata Oscar. (2005) Herramientas para Elaborar Tesis e Investigaciones Socioeducativas. Editorial Pax. México. México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS

Dr. Raúl Choque Larrauri (Lima–Perú) NORMAS APA American Psychological Association - International Standardization Organization ISO.: Disponible en:
<http://www.slideshare.net/guestd830023/gua-para-la-redaccin-en-el-estilo-apa>

Tamayo y Tamayo, Mario (2003).El proceso de la investigación científica. [En línea] Editorial Limusa Noriega. 4ta Edición. México. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>.

Mejía MejíaElias, (2005) Metodología de la investigación científica. [En línea] Primera Edición, Lima-Perú.: disponible en:
<http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/descargas/metodologia.pdf>

REFERENCIAS MEDIOS AUDIOVISUALES

Elektra Entertainment Producciones. Conferencias Magistrales [video]. Por: MIGUEL ANGEL CORNEJO. Centro de Desarrollo Industrial de la SIN – Perú

Películas Mel S.A. México, Amerinan Media Incorporated. La Meta; Basado en el libro de ELIYAHU M. GOLDRATT

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

[URL 1] Gestiópolis [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm>

[URL 2] Mailxmail [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>

[URL 3] Monografías [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.monografias.com/>

[URL 4] INEC [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.inec.gob.ec/>

[URL 5] Cálculo Muestra [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar.html>

[URL 6] Emi & Phi [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.gerenciaemiphi@cablemoden.com.ec>

[URL 7] Elitrade Cía. Ltda. [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.elitrade.com.ec>

[URL 8] Gestiópolis. [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.gestiopolis.com.ec>

[URL 9] Definiciones. [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.definicion.de.com>.

[URL 10] Emagister. [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.emagister.com>.

ANEXOS

ANEXO 1
INSTALACIONES CONFECCIONES MARYTERE S.A.



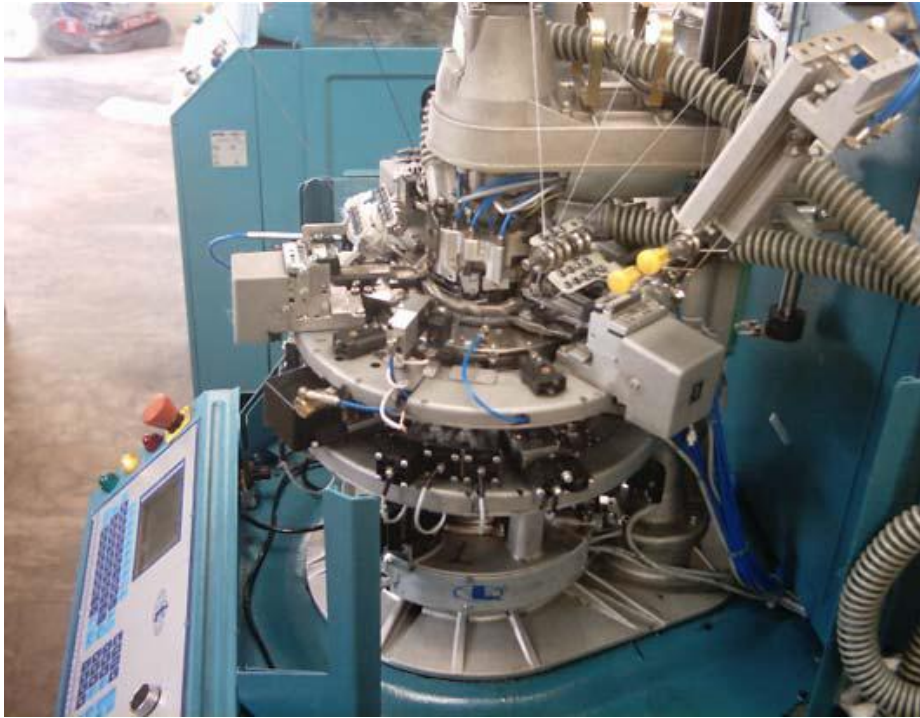
ANEXO 2
LOCAL COMERCIAL



ANEXO 3

MÁQUINAS TEJEDORAS PARA LA FABRICACIÓN DEL PRODUCTO





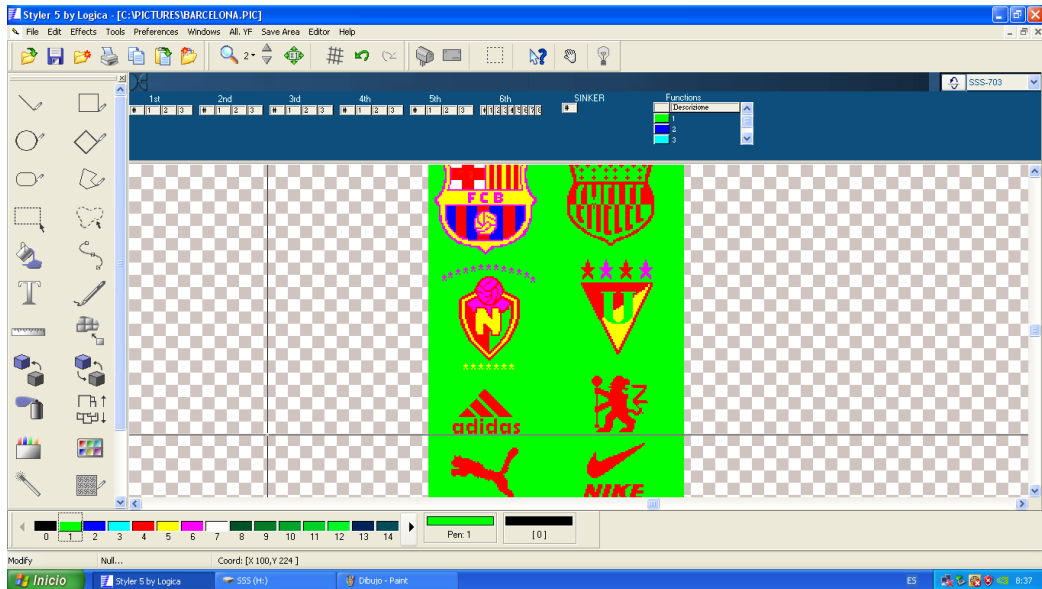
MÁQUINA REMALLADORA PARA EL COSIDO DE PUNTERAS



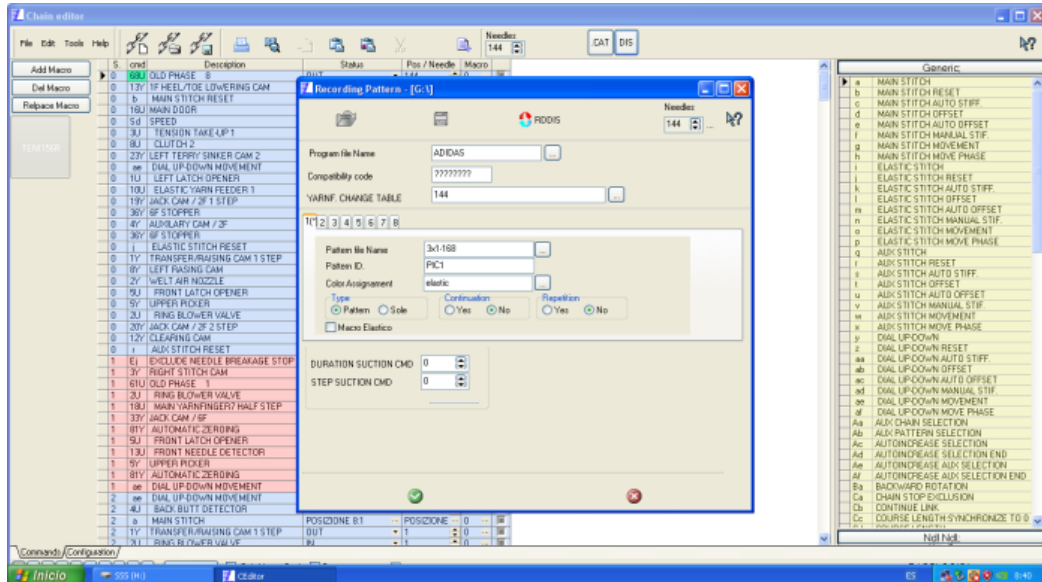
ANEXO 4

PROGRAMAS PARA LAS MAQUINARIAS

Stiler5 By Lógica, para realizar los diseños de dibujos que irán en las medias.

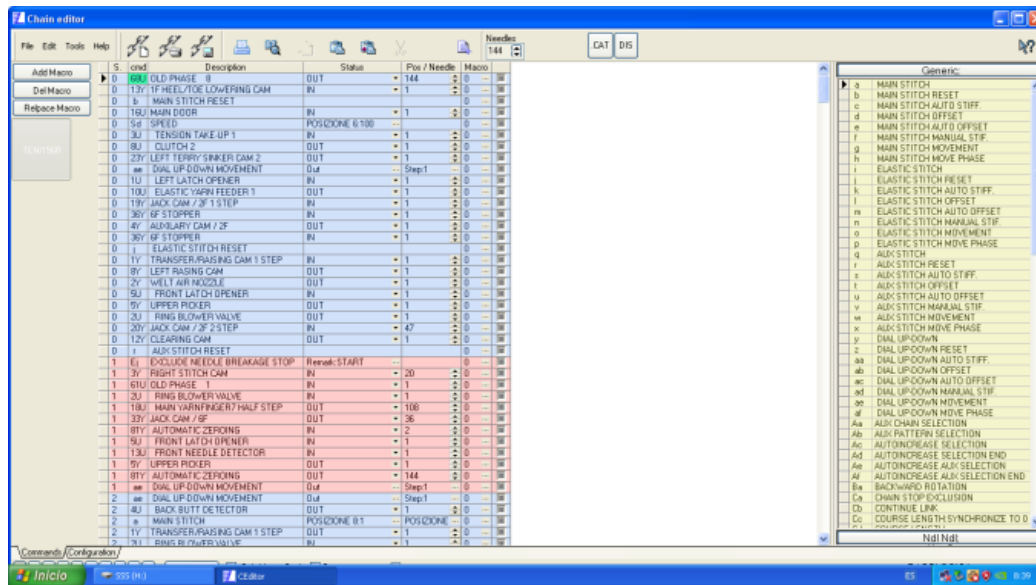


Guarda Diseño

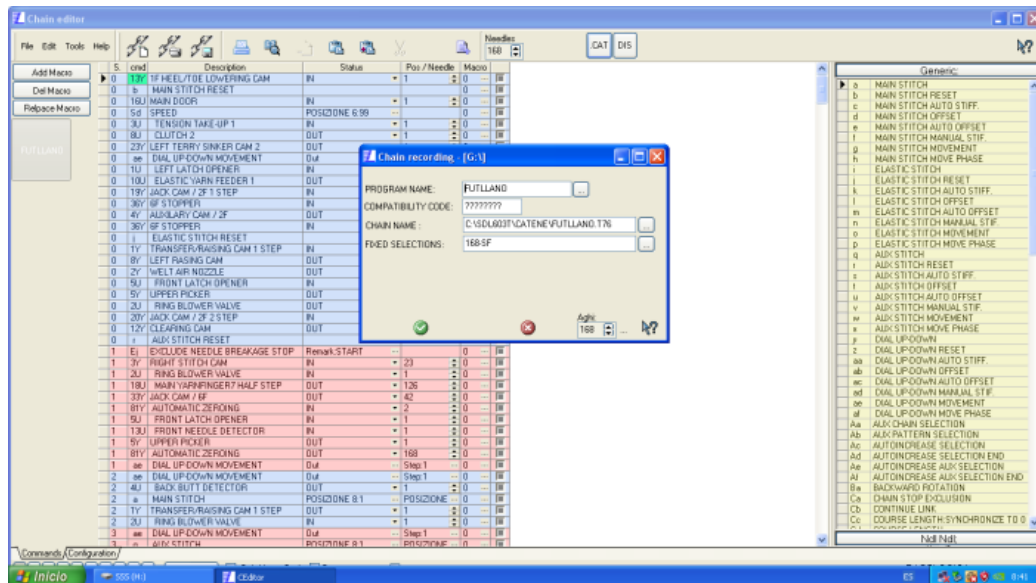


Catene, define las funciones de las maquinarias de acuerdo al tipo de media a realizar.

Abre Cadena



Guarda Cadena



ANEXO 5
PUBLICIDAD

Impresa en la revista Gente Cool. Publicación de Ediciones la Península.



ANEXO 7 ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO

Buenos días (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación a la Fábrica de calcetines Confecciones Marytere, del Cantón La Libertad. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad.

De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona según sea el caso, de ante mano se le agradece su participación.

XX

No. De Cuestionario:

Género:

1. Masculino

2. Femenino

Lugar de Residencia:

1. Santa Elena

2. Libertad

3. Salinas

4. Otro: _____

Instrucción Educativa:

1. BÁSICA
2. BACHILLER
3. TÉCNICO
4. PROFESIONAL
5. OTRO

P6.- Existe una buena comunicación y respeto mutuo entre compañeros de trabajo.

1. SIEMPRE { }
2. RARA VEZ { }
3. NUNCA { }

P1.- Que tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer a esta fábrica.

1. SATISFECHO { }
2. INSATISFECHO { }

Porque razón: _____

P7.- En el departamento de producción; el nivel de ruido es soportable.

1. SI { }
2. NO { }

P2.- La remuneración que Ud. recibe satisface sus necesidades.

1. SI { }
2. NO { }

P8.- Que medios se utilizan dentro del área de producción para una comunicación eficaz.

1. MEMORANDUM { }
2. TELEFONO DE EMPRESA { }
3. SISTEMA DE PARLANTE { }
4. CELULAR PERSONAL { }
5. VOZ A VOZ { }
6. OTRO _____

P3.- Que tipo de seguro le brinda la empresa.

1. SEGURO PRIVADO { }
2. IESS { }
3. OTRO (no tiene) _____

P9.- Tiene información actualizada sobre acontecimientos de acuerdo a su departamento.

1. SIEMPRE { }
2. CUANDO LO REQUIERE { }
3. NUNCA { }

P4.- Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones.

1. SI { }
2. NO { }

P10.- Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral.

1. TOTALMENTE DEACUERDO { }
2. DEACUERDO { }
3. TOTALMENTE EN DESACUERDO { }

P5.- En su lugar de trabajo Ud. (Elija una opción)

1. Esta determinado la labor a realizar para cada trabajador. { }
2. Varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento. { }
3. Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo. { }

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Cel.0994649678

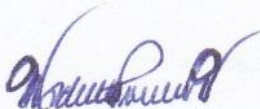
CERTIFICO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del trabajo del Sr. SERGIO SANTIAGO SOLÓRZANO ORRALA, con Cédula de Identidad # 092766319-5 cuyo tema de tesis es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE CALCETINES CONFECCIONES MARYTERE S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que el interesado puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

La Libertad, Junio de 2013

Atentamente



Ing. Com. Washington Perero Vera, M.Sc.
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
REGISTRO NÚMERO 1006-06-669797
C.I. 0914299250

**FABRICA DE CALCETINES
CONFECCIONES MARYTERE S.A.**

CALIFICACION #16020

R.U.C. 1800415638001

B. Rocafuerte entre Calle 22 y 23

La Libertad - Santa Elena - Ecuador

La Libertad, 22 de Marzo de 2013

Estimado Señor.

**Coordinador del Proyecto
Diseño Organizacional para la Fábrica de Calcetines,
Confecciones Marytere S.A. del Cantón La Libertad
Provincia de Santa Elena, año 2013.**

La Libertad.-

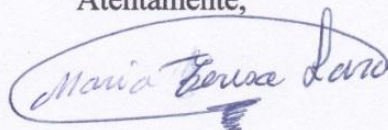
De nuestras consideraciones:

Con respecto al desarrollo del proyecto organizacional para la Fábrica de Calcetines Confecciones Marytere S.A., propuesto por el Señor Solórzano Orrala Sergio Santiago con cédula de Ciudadanía # 092766319-5; egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La institución se complace mediante el suscrito en extender su aval en la aceptación, socialización y ejecución del proyecto en todas sus partes.

Su participación en esta actividad nos compromete a multiplicar y aplicar en nuestra institución los conocimientos adquiridos y plasmados en el documento; siendo esta para beneficio de ambas partes.

Particular que comunico para los fines pertinentes; confiando en su capacidad, responsabilidad y confiabilidad en el cumplimiento de sus actividades.

Atentamente,



Sra. María Teresa Lara
Confecciones Marytere S.A.
Propietaria

180041563-8

C.C.: Archivo.-


REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 IDENTIFICACIÓN Y CIRCULACIÓN

CÉDULA DE CIUDADANÍA No. **180041563-8**

APELLIDOS Y NOMBRES
LARA MARIA TERESA

LUGAR DE NACIMIENTO
**TUNGURAHUA
 AMBATO
 LA MATRIZ**

FECHA DE NACIMIENTO **1938-02-28**
 NACIONALIDAD **ECUATORIANA**
 SEXO **F**
 ESTADO CIVIL **Divorciada**





INSTRUCCIÓN **BÁSICA** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **EMPLEADO PARTICULAR** V29432242

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
XXXXXXXXXX

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
LARA RODRIGUEZ ROSA ELENA

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
**SALINAS
 2011-01-26**

FECHA DE EXPIRACIÓN
2021-01-26

DIRECTOR GENERAL PRESA DEL CENSADO


REPÚBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL
CERTIFICADO DE VOTACIÓN
 ELECCIONES GENERALES 17-FEB-2013

041
041 - 0293 **1800415638**
 NÚMERO DE CERTIFICADO CÉDULA
LARA MARIA TERESA

SANTA ELENA CIRCUNSCRIPCIÓN 0
 PROVINCIA LA LIBERTAD LA LIBERTAD
 LA LIBERTAD PARROQUIA ZONA
 CANTÓN *Sancti Spiritus*

(1) PRESIDENTE DE LA JUNTA

**FABRICA DE CALCETINES
CONFECCIONES MARYTERE S.A.**

CALIFICACION #16020

R.U.C. 1800415638001

B. Rocafuerte entre Calle 22 y 23
La Libertad - Santa Elena - Ecuador

La Libertad, 14 de Agosto de 2012

Señor Econ.

Félix Tigrero González

Director de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial

Universidad Estatal Península de Santa Elena

La Libertad.-

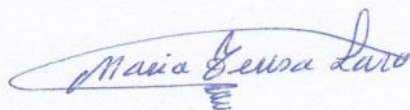
De mis consideraciones:

Referente a la solicitud enviada a nuestra empresa con Oficio N° 318 – CIDE - 2012, con respecto a el desarrollo de un tema de tesis propuesto por el Señor Solórzano Orrala Sergio Santiago con cédula de Ciudadanía # 092766319-5; egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; ha sido aprobada.

Por lo tanto; el Señor Solórzano Orrala Sergio Santiago tiene la autorización por parte de la fábrica, y a la vez tendrá a disposición la información que requiera para el respectivo desarrollo de la documentación de su tesis, siendo esta para beneficio de ambas partes.

Particular que comunico para los fines pertinentes; confiando en su capacidad, responsabilidad y confiabilidad en el cumplimiento de sus actividades.

Atentamente,



Sra. María Teresa Lara
Confecciones Marytere S.A.
Propietaria



Oficio N° 318 – CIDE – 2012

La Libertad, 13 de agosto de 2012

Señorita
MARIA TERESA LARA
Propietaria de Fábrica de Calcetines Maritere.
La Libertad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, a la vez solicito a usted de manera muy comedida se presten las facilidades al Sr. **SOLORZANO ORRALA SERGIO SANTIAGO**, portador de la cédula de identidad 0927663195; egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, con el objetivo de tener información que le permita realizar el desarrollo de su tema de tesis denominado "Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para optimizar los procesos de la fábrica de calcetines Maritere, del Cantón La libertad, Provincia de Santa Elena.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Econ. Félix Tigrero González

CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
DIRECTOR



c.c.: Archivo.-