



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA  
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES  
ASOLINEL, RIOBAMBA, 2018.

**AUTORA:**

MERCY MARIBEL SAGBA MORALES

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Señorita. MERCY MARIBEL SAGBA MORALES, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

\_\_\_\_\_  
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**DIRECTOR**

\_\_\_\_\_  
Eco. Janina María Ponce Franco  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, MERCY MARIBEL SAGBA MORALES declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de Mayo del 2018

---

Mercy Maribel Sagba Morales  
C.C. 060459502-5

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme salud para cumplir una meta más en mi vida y la sabiduría necesaria para culminar mis estudios sin novedad alguna.

A mis padres Luz María y José Enrique quienes, con su amor, valores, principios, y sobretodo su comprensión y apoyo incondicional durante toda mi carrera, gracias a su ejemplo de superación en la vida y vencer todo obstáculo presentado en el camino, a mis hermanos que de una u otra manera supieron darme consejos de lucha y aprender que en la vida nada es fácil, a mi novio Víctor que con sus consejos y apoyo siempre estuvo a mi lado brindándome todo su amor para seguir adelante y no dejarme caer ante un problema presentado, buscando siempre un crecimiento personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por haberme brindado salud y la fuerza necesaria para cumplir una meta más en mi vida.

A la ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas, Carrera de Ingeniería en Empresas por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de su comunidad politécnica con una formación integra con valores éticos para ser competitivos en la sociedad.

A cada uno de los docentes que nos impartieron sus conocimientos y enseñanzas durante el trayecto de mis estudios.

Un agradecimiento en especial al Ing. Eduardo Espín y a la Eco. Janina Ponce por su apoyo, orientación y amistad a lo largo del proceso de mi trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Certificación de tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de ilustraciones .....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LÍNEAS ELEGANTES ASOLINEL.....	7
2.2.1 Localización de la Asociación .....	8
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.3.1 Sistema de Gestión.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3.2 Gestión.....	8
2.3.3 Gestión Administrativa .....	9
2.3.4 Control de Gestión .....	9
2.3.5 Organización.....	10

2.3.6	Niveles Organizacionales .....	13
2.3.7	Las Organizaciones como un sistema.....	15
2.3.8	Estructura Organizacional.....	17
2.3.9	El diseño organizacional.....	21
2.3.10	Cultura Organizacional .....	21
2.3.11	Clima Organizacional .....	22
2.3.12	Diagramas de Flujo.....	23
2.3.13	Proceso Administrativo.....	24
2.3.14	Principios de Henry Fayol .....	29
2.3.15	Modelo de las 5S Kaizen .....	30
2.3.16	Planeación Estratégica .....	32
2.3.17	Manuales Administrativos .....	32
2.4	MARCO CONCEPTUAL .....	35
2.5	HIPOTESIS o IDEA A DEFENDER .....	38
2.5.1	Idea a Defender .....	38
2.6	VARIABLES .....	38
2.6.1	Variable Independiente .....	38
2.6.2	Variable Dependiente .....	38
CAPÍTULO III: MARCO MEDOTOLÓGICO.....		39
3.1	METODLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1	Investigación de Campo.....	39
3.3.2	Investigación Documental .....	40
3.3.3	Investigación Descriptiva .....	40
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	41
3.5.1	Métodos .....	41
3.5.2	Técnicas e Instrumentos.....	42
3.6	RESULTADOS .....	43
3.6.1	Resultados de las encuestas realizadas a colaboradores de la Asociación .....	44
3.6.2	Resultados de la entrevista aplicada al Representante Legal.....	58
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		61
4.1	JUSTIFICACIÓN .....	61

4.2	OBJETIVOS .....	61
4.2.1	Objetivo General.....	61
4.2.2	Objetivos Específicos .....	61
4.3	FACTIBILIDAD EL ESTUDIO .....	62
4.4	FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	62
4.4.1	Base Filosófica.....	62
4.5	LOGOTIPO Y SLOGAN PARA ASOLINEL .....	62
4.5.1	Logotipo.....	62
4.5.2	Slogan .....	63
4.6	BASE LEGAL .....	63
4.7	DESARROLLO DE LA MISIÓN PARA “ASOLINEL” .....	65
4.8	DESARROLLO DE LA VISIÓN PARA “ASOLINEL” .....	66
4.9	DESARROLLO DE VALORES Y PRINCIPIOS.....	66
4.9.1	Valores .....	66
4.9.2	Principios .....	66
4.10	POLITICAS .....	67
4.10.1	Políticas institucionales.....	67
4.10.2	Políticas de ventas.....	67
4.10.3	Políticas de Talento Humano .....	68
4.11	ANALISIS SITUACIONAL DE “ASOLINEL” .....	69
4.11.1	MATRIZ EFE .....	70
4.11.2	MATRIZ EFI.....	71
4.12	DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES “ASOLINEL” .....	72
4.13	PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ASOCIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES “ASOLINEL” .....	72
4.13.1	Estructura de los manuales .....	73
4.14	MAPA DE PROCESOS .....	84
4.15	PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA “ASOLINEL” .....	84
4.15.1	Utilidad del manual de Procedimientos en la Empresa .....	85
4.15.2	Gestión de Procedimientos Administrativos - GERENCIALES.....	86
4.15.3	Gestión de Procedimientos del Proceso de Producción - MISIONALES .....	89
4.15.4	Gestión de Procedimientos de Talento Humano - APOYO .....	98



4.15.5 Documentación que se aplicará en cada proceso .....	114
CONCLUSIONES .....	120
RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conocimiento de misión, visión, valores y principios.....	44
Tabla 2: Conocimiento de sus funciones por el personal .....	45
Tabla 3: Las actividades han sido entregadas por escrito .....	46
Tabla 4: Las actividades son planificadas para cumplir metas y objetivos .....	47
Tabla 5: Supervisión actividades .....	48
Tabla 6: Ambiente Laboral .....	49
Tabla 7: Nivel de conocimientos y experiencia.....	50
Tabla 8: Trabajo en equipo .....	51
Tabla 9: Capacitación para realizar las actividades .....	52
Tabla 10: Obligaciones, responsabilidades y derechos en el trabajo.....	53
Tabla 11: Incentivo por la asociación .....	54
Tabla 12: La asociación provee los recursos necesarios.....	55
Tabla 13: Provee equipos de protección .....	56
Tabla 14: Opiniones son tomadas en consideración.....	57
Tabla 15: Análisis situacional de la Asociación .....	69
Tabla 16: Elaboración matriz EFE.....	70
Tabla 17: Elaboración matriz EFI.....	71
Tabla 18: Estructura orgánica de la Asociación .....	73
Tabla 19: Orden de Compra.....	115
Tabla 20: Ingreso a Bodega .....	116
Tabla 21: Tarjeta de Control Individual Bodega (Kárdex).....	117
Tabla 22: Nota de Devolución .....	117
Tabla 23: Nota de Pedido.....	118
Tabla 24: Control de Tiempos .....	119
Tabla 25: Control de actividades del personal.....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso control de gestión.....	10
Gráfico 2: Niveles de la Organización.....	14
Gráfico 3: Características niveles de la organización.....	15
Gráfico 4: 5k Kaizen.....	31
Gráfico 5: Conocimiento misión, visión, valores y principios.....	44
Gráfico 6: Conocimiento de sus funciones por el personal de la asociación.....	45
Gráfico 7: Las actividades son entregadas por escrito.....	46
Gráfico 8: Las actividades son planificadas para cumplir metas y objetivos.....	47
Gráfico 9: Supervisión de las actividades.....	48
Gráfico 10: Ambiente laboral.....	49
Gráfico 11: Nivel de conocimientos y experiencia.....	50
Gráfico 12: Trabajo en equipo.....	51
Gráfico 13: Capacitación para realizar las actividades.....	52
Gráfico 14: Obligaciones, responsabilidades y derechos.....	53
Gráfico 15: Incentivo por la asociación.....	54
Gráfico 16: Provee los recursos necesarios.....	55
Gráfico 17: Provee equipos de protección.....	56
Gráfico 18: Sus opiniones son tomadas en consideración.....	57
Gráfico 19: Logotipo ASOLINEL.....	63
Gráfico 20: Organigrama estructural propuesto para la Asociación.....	72
Gráfico 21: Modelo Mapa de Procesos.....	84

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Localización de la Asociación .....	8
Ilustración 2: Organizaciones sin fines de Lucro.....	12
Ilustración 3: Organizaciones con fines de lucro .....	13
Ilustración 4: Organización como sistema.....	15
Ilustración 5: Organigrama Vertical .....	19
Ilustración 6: Organigrama Horizontal .....	19
Ilustración 7: Organigrama Circular .....	20
Ilustración 8: Organigrama Mixto .....	20
Ilustración 9: Simbología Diagramas de Flujo .....	23
Ilustración 10:Proceso Administrativo .....	25
Ilustración 11: Manual de funciones representante legal.....	75
Ilustración 12: Manual de funciones contador general .....	77
Ilustración 13: Manual de funciones de la secretaria.....	79
Ilustración 14: Manual de funciones de las operarias-costureras .....	81
Ilustración 15: Manual de funciones comercialización-vendedor .....	83
Ilustración 16: Manual de Procedimientos - Toma de Decisiones Representante Legal	86
Ilustración 17: Descripción del procedimiento-toma de decisiones .....	87
Ilustración 18: Diagrama de Flujo - Toma de decisiones .....	88
Ilustración 19: Proceso Productivo .....	89
Ilustración 20: Manual de Procedimientos-Proceso Productivo.....	91
Ilustración 21: Descripción - Proceso Productivo .....	93
Ilustración 22: Diagrama de Flujo-Proceso Productivo-Chompas .....	94
Ilustración 23: Manual de Procedimientos - Gestión de Compras .....	95
Ilustración 24: Descripción del Procedimiento - Gestión de Compras.....	96
Ilustración 25: Diagrama de Flujo - Gestión de Compras .....	97
Ilustración 26: Manual de Procedimientos-Reclutamiento del personal .....	99
Ilustración 27: Descripción del Procedimiento-Reclutamiento del Personal .....	100
Ilustración 28: Diagrama de Flujo-Reclutamiento del Personal.....	101
Ilustración 29: Manual de Procedimientos-Selección del Personal.....	102
Ilustración 30: Descripción del Procedimiento-Selección del Personal .....	103
Ilustración 31: Diagrama de Flujo-Selección del Personal.....	104

Ilustración 32: Manual de Procedimientos-Contratación del Personal.....	105
Ilustración 33: Descripción del Procedimiento-Contratación del Personal .....	106
Ilustración 34: Diagrama de Flujo-Contratación del Personal.....	107
Ilustración 35: Manual de Procedimientos-Inducción del Personal .....	108
Ilustración 36: Descripción del Procedimiento-Inducción del Personal.....	109
Ilustración 37: Diagrama de Flujo-Inducción del Personal .....	110
Ilustración 38: Manual de Procedimientos-Capacitación del Personal .....	111
Ilustración 39: Descripción del Procedimiento-Capacitación del Personal.....	112
Ilustración 40: Diagrama de Flujo-Capacitación del Personal .....	113

## RESUMEN

En el presente trabajo de titulación tiene como objetivo el desarrolló un sistema de gestión administrativo para la Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes “ASOLINEL” de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de proporcionar una guía que mejore la gestión administrativa de la asociación optimizando sus recursos mediante una planificación adecuada. Se inició con el análisis del FODA para conocer la situación en la que se encuentra, también se aplicaron encuestas a los colaboradores y al representante legal, aspectos que fueron base para conocer falencias existentes en la asociación como la inexistencia de una planeación estratégica, manuales de funciones, de procedimientos, políticas y estrategias, la inadecuada toma de decisiones por la gerencia que conduciendo a una baja rentabilidad y utilidad. Se concluyó entonces que existía una administración empírica sin ningún tipo de apoyo técnico por lo que se propone el desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo donde se especifican las funciones de cada colaborador de la asociación, así como los procedimientos adecuados para el cumplimiento de actividades que permitan mejorar la gestión de las distintas áreas, que coadyuven al mejoramiento del desempeño empresarial incrementando su rentabilidad, optimizando recursos y resolviendo problemas en base a la correcta toma de decisiones.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <FODA> <TOMA DE DECISIONES> <MANUALES ADMINISTRATIVOS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The present research work has the aim of developing an administrative management system for the Association of Elegant Lines Textile Production “ASOLINEL” of the city of Riobamba, in order to providing a guide that improves the administrative management of the association, optimizing its resources through an adequate planning. It began with the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis, to know the situation in which it is the association, also polls were applied to collaborators and the legal representative, the aspects that were the basis for knowing the existing shortcomings in the association, such as the lack of a strategic plan, manuals of procedural functions, policies and strategies; the inadequate decision making by management leads to low profitability and utility. It also was concluded that there was an empirical administration, without any kind of technical support, for which reason the development of an Administrative Management System is proposed, in which the functions of each collaborator in the association are specified, as well as the adequate procedures for the fulfillment of activities, that allow to improve the management of the different areas, that contribute to the improvement of business performance by increasing profitability, optimizing resources and solving problems based on the correct decision making.

Clue Words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <STRATEGIC PLANNING>, <SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, AND THREATS)>, <DECISION MAKING >, < ADMINISTRATIVE MANUALS >, <RIOBAMBA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

Para las empresas, organizaciones y demás entes económicos dentro de un mundo globalizado y en constante evolución, es necesario estar a la par con la innovación, la tecnología, los procesos y estrategias que les permitan generar ingresos a través de la prestación de servicios, la fabricación o industrialización, y la comercialización de productos con la finalidad de que puedan ser competitivas mediante una apropiada gestión para conducir a dichas entidades a desarrollarse y crecer mediante la oportuna toma de decisiones por quienes estén a la cabeza, tanto en el ámbito administrativo como financiero optimizando recursos y mejorando su estructura, incrementando mayores beneficios para los accionistas y demás colaboradores.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en la asociación de producción textil líneas elegantes Asolinel, se realizó un análisis situacional para conocer cuáles son las condiciones en la que se encuentra y se determinó que la misma no cuenta con ningún tipo de guía o documento donde se encuentren las pautas para dar solución a problemas que aquejan a la entidad con el fin de proporcionarle un Sistema de Gestión Administrativo que le permita mantener un adecuado control de sus actividades y así solucionar falencias a través de manuales de funciones, procedimientos, estrategias, políticas, técnicas y análisis existentes en su contenido ayudando a mejorar su administración e incrementar su rentabilidad como utilidad.

Dicho trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos descritos a continuación.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema dónde se define qué problemas existen para realizar la investigación, además de la formulación y delimitación del problema, la justificación dónde se detallan los beneficios que tendrá la asociación al acoger la investigación y aplicarla, también este capítulo presenta el objetivo general y los objetivos específicos pretendidos alcanzar con la investigación.



El segundo capítulo contiene antecedentes de la investigación, así como conceptos teóricos, mismos que facilitaron buscar y conocer además de ampliar definiciones referentes y que sean inclusivos en el estudio actual, la información de conceptos fue obtenida y analizada de varios textos, por lo cual cada definición cuenta con su respectiva cita bibliográfica. Dentro del mismo capítulo también se encuentra definida la idea de defender de la realización del estudio y sus diferentes variables como son la dependiente e independiente.

En el tercer capítulo del trabajo podremos encontrar la modalidad de la investigación, así como también los tipos de investigación utilizados para realizarla, métodos, técnicas e instrumentos necesarios para recolección de información, así mismo, se determina la muestra.

En el cuarto Capítulo se presenta la tabulación en tablas y gráficos de los resultados obtenidos al aplicar la técnica de cuestionario como es la encuesta al personal de la empresa, a los clientes y al gerente de la misma, quienes proporcionaron información relevante sobre aspectos que presentan falencias y se deben dar soluciones.

El quinto capítulo hace mención y detalla el desarrollo de la propuesta de un sistema de Gestión Administrativo para la asociación Asolinel, mismo que contiene especificados manuales de funciones, manuales de procedimientos, flujo – gramas, políticas, estrategias, con el fin de que la asociación tenga una guía para que las actividades se desarrollen adecuadamente.

Finalmente, se llega a una serie de conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta por la gerencia o por quién le competa para mantener la continuidad y sostenibilidad de este trabajo de investigación en el futuro.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes “ASOLINEL” se encuentra ubicada en el Barrio el Florecer calle Belice # 732 entre Jamaica de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir como: uniformes escolares, ropa deportiva interior, exterior, para damas, caballeros y niños/as, ropa hospitalaria, y chompas,, dicha empresa mantiene una administración empírica, no cuenta con un plan estratégico donde expongan la misión, visión; sus valores, principios y políticas con las que se desenvuelve el personal de la organización, no mantiene procesos administrativos, financieros, contables y de producción mismos que son de vital importancia para el desarrollo de las actividades diarias que se llevan a cabo en ASOLINEL confecciones.

El problema que existe en la empresa textil “ASOLINEL” es que no cuenta con ningún instrumento técnico que permita mantener una adecuada supervisión de actividades administrativas y de producción ejecutadas dentro de la empresa, ya que lo realizan sin ningún tipo de guía que les permita mantener un control eficiente de las mismas, originando los conocidos cuellos de botella y consecuentemente problemas que impiden una adecuada gestión en lo referente a toma de decisiones, manejo de los recursos económicos, financieros y humanos por parte del gerente de dicha organización.

Al realizar una indagación al gerente de la empresa textil “ASOLINEL”, se pudo constatar que dentro de la misma no se cuenta con manuales o guías para el correcto funcionamiento administrativo, además las decisiones tomadas por el gerente son de una manera empírica, dichas decisiones son aplicadas rutinariamente de acuerdo a la necesidad del momento, por otro lado tampoco cuenta con manual de funciones para sus trabajadores lo cual provoca que las actividades no tengan un control adecuado y el incumplimiento de las mismas, no cuenta con una planificación adecuada en cuanto a la adquisición de materia prima para la elaboración de las prendas, por ende al ver el problema que tiene la organización se observa la necesidad de proponer el diseño de un

Sistema de Gestión Administrativo, mismo que ayude a la empresa a tener un correcto funcionamiento y un óptimo uso de sus recursos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el sistema de Gestión Administrativo en el desempeño organizacional de la Asociación de producción textil ASOLINEL?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se realizará en la asociación de producción textil ASOLINEL, ubicada en el Barrio el Florecer calle Belice # 732 entre Jamaica de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, para el año 2018.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de tejidos y textiles en el Ecuador es una de las actividades artesanales más antiguas, en donde su producción tenía importancia en las culturas, es decir servía para dar a conocer la situación económica entre sus habitantes. Geográficamente se realizaban en los pueblos indígenas siendo uno de estos la ciudad de Riobamba. La producción textil dio inicio cuando se crearon las primeras industrias, que se dedicaban al procesamiento de lana hasta mediados del siglo XX, donde se introdujo el algodón.

Tomando en consideración que la empresa textil “ASOLINEL”, se dedica a la actividad textilera y luego de haber mantenido una reunión con el Gerente se pudo determinar que en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico en la gestión administrativa que regule la ejecución de sus operaciones, por ello surge la necesidad de diseñarlo para proporcionar a la entidad las guías de gestión y control necesarias que permita el adecuado desenvolvimiento de las actividades, para que se realicen de una manera ordenada, eficaz y eficiente.

La manufactura en textil es la principal actividad artesanal de ASOLINEL ya que es aquí donde se confeccionan las más variadas prendas textiles. Por tal razón las personas que se dedican a dicha actividad necesitan de una gestión administrativa, que vaya de acuerdo a las necesidades y exigencias cambiantes del mundo actual, que proporcione

información oportuna y eficaz para la toma de decisiones por parte del Gerente, para de esta manera poder optimizar recursos y brindar productos de calidad que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes, permitiendo posesionarse en el mercado actual por su gran variedad de diseños, calidad del producto y una excelencia en la atención al cliente. Mediante el desarrollo y aplicación de un Sistema de Gestión Administrativo se pretende que la empresa textil ASOLINEL optimice sus recursos, actividades y procesos referentes a una correcta gestión que permita mejorar su rentabilidad y con ello mantenerse como una entidad competitiva en el mercado, buscando crecimiento individual como colectivo satisfaciendo a los clientes, generando fuentes de empleo, beneficiando a todos los miembros que integran la empresa y en un segundo plano al desarrollo del país mediante la contribución de los impuestos.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de Gestión Administrativo que permitan tomar las decisiones correctivas para mantener una adecuada planificación estratégica y control de las actividades dentro de la asociación de producción textil líneas elegantes ASOLINEL de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir el Marco Teórico que sustentará la investigación.
- Diagnosticar la situación actual del área administrativa y producción de la asociación de producción textil ASOLINEL.
- Proponer un sistema de gestión administrativo para mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa textil ASOLINEL.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para la realización del siguiente trabajo de investigación se tomaron en consideración trabajos de contenido similar realizado por otros autores que presentan propuestas para la implementación de un sistema de Gestión Administrativo distintos tipos de empresas, cabe recalcar que no todos los temas son para empresas que realicen la misma actividad, sin embargo, el contenido de los principios y definiciones son aplicables para cualquier empresa. Por ello a continuación se presentan algunos trabajos con los puntos de vista presentados por distintos autores:

En el trabajo de investigación cuyo título es, “La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán Chilingua, realizado por el autor; Edwin Patricio Chilingua Unaicho , donde da a conocer en sus conclusiones que las PYMES de la ciudad de Tulcán, tratan de sobresalir y crecer en este mercado a pesar de las adversidades de no contar con un profesional con conocimientos administrativos al frente de la misma, compitiendo en el entorno local en donde las pequeñas empresas no son tan exigentes, lo que no sucede con los clientes que cada día buscan productos de calidad y a bajos precios.

Este autor elabora la presente investigación para las pymes textiles con el fin de optimizar al máximo todos y cada una de estos recursos de estas PYMES, mediante la aplicación de un Sistema de Gestión Administrativo diseñado específicamente para las empresas de este sector, las necesidades detectadas en el diagnóstico como la falta planificación de la empresa; deficiente organización de personal por áreas; personal poco calificado en el manejo de nueva tecnología industrial, que permita crecer en una ambiente de libre competencia; ausencia de manuales de funciones y procedimientos para cada empleado; mejorar las formas de llevar un adecuado registro contable y de producción con sus debidos inventarios.

## **2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LÍNEAS ELEGANTES ASOLINEL**

La Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes “ASOLINEL” se encuentra ubicada en el Barrio el Florecer calle Belice # 732 entre Jamaica de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, creada en el año 2007 por el Señor Fabián Paguay, siendo el administrador de la asociación hasta la actualidad, tiene 10 años de funcionamiento en el mercado local; dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir como: uniformes escolares, casuales, ropa deportiva interior, exterior, para damas, caballeros y niños/as, ropa hospitalaria, entre otros, mismos que son entregados en unidades educativas, universitarias, hospitales conocidos en la ciudad. Inició esta actividad con \$200 dólares y una máquina recta a pedal, el lugar donde se desarrollaba y se desarrolla las actividades es en su propia vivienda conjuntamente con su esposa ya que es ella quién diseña las prendas.

Hoy en día cuenta con 11 personas en donde se encuentran distribuidos de la siguiente manera; 9 colaboradores en producción y en la parte administrativa, una secretaria, y el representante legal, el capital con el que funciona hasta la actualidad es de \$25,000 dólares americanos.

Debido a la realidad de la asociación de producción textil Líneas Elegantes “ASOLINEL”, la organización del talento humano y la aplicación adecuada de los recursos y sus documentos esenciales para la determinación de los puestos de trabajo, la estructura organizativa, misión, visión, políticas de control de efectivo y de inventarios, se hace necesario, realizar esta investigación, planteando así un sistema de gestión administrativo.

Razón por la cual la inexistencia de un sistema de gestión administrativo la asociación no cuenta con una adecuada supervisión de las actividades misma que no le ayudan a tomar las decisiones correctas; por lo que es importante realizar la implementación de dicho documento y de tal manera la asociación tenga un manejo adecuado.

Es importante realizar un diagnóstico situacional viendo las necesidades que tiene la asociación “ASOLINEL”; por ello se va a determinar el estado administrativo actual de

la asociación y así detectar los problemas mediante varias técnicas de investigación a aplicar tales como: entrevista al representante legal y las encuestas a los colaboradores.

### 2.2.1 Localización de la Asociación

La Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes “ASOLINEL” se encuentra ubicada en el Barrio el Florecer calle Belice # 732 entre Jamaica.



**Ilustración 1:** Localización de la Asociación

**Fuente:** Datos recogidos de Google Maps

## 2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.3.1 Gestión

“Gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. “Vilcarromero,R. (2009)”.

Entendemos por gestión al proceso de conocimientos, técnicas y recursos para llevar acabo la solución de tareas eficientes, siendo importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

### **2.3.2 Gestión Administrativa**

Según “Marcano, A. & Reyes, M. (2006)”, menciona que, “gestión administrativa es un sistema abierto, flexible y dinámico que está relacionado mediante procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan al desarrollo de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos permitiendo viabilizar diferentes procesos”.

### **2.3.3 Control de Gestión**

Para “Pérez, J. (2013)”, “El Sistema de Control de Gestión permite establecer los vínculos funcionales que relaciona las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico siendo el punto de partida para la mejora de los estándares de la misma; una buena dirección asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización, mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El control de gestión, considera que los elementos a evaluar, no solo deben ser aspectos cuantitativos sino también cualitativos, también se basa en la visión interna y externa de empresa, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional. (pág. 29)

Podemos mencionar que control de gestión, relaciona el orden del pensamiento y la acción, es decir; lo primero es prever, estableciendo un pronóstico donde se fijara objetivos y así definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo para de esta manera compensar las diferencias constatadas.

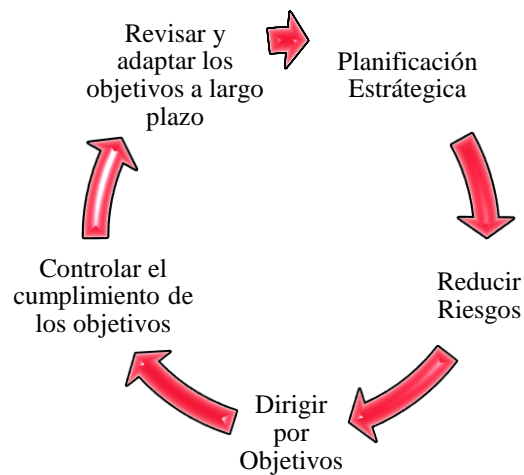
#### **2.3.3.1 Propósito de Control de Gestión**

Según “Pérez, J. (2013)”, menciona que “propósito del control de gestión es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”.



### 2.3.3.2 Proceso del Control de Gestión

El proceso de control de gestión requiere de una interpretación en cuanto a los elementos básicos que intervienen en el proceso, el control parte de un objetivo para el alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro del contexto organizacional.



**Gráfico 1:** Proceso control de gestión  
**Fuente:** Elaborado por la autora

### 2.3.4 Organización

El autor “Chiavenato, I. (2009)”, dentro de su libro Comportamiento Organizacional explica que, las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir; cada una tiene su propia estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento, ya que cada una cuenta con su propia cultura organizacional como: un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. También son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. (pág.2).



Podemos mencionar que para conocer a una organización lo primero que se debe hacer es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir; su diseño y su cultura organizacional y lo segundo que las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes, esto nos permite relacionar e interpretar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados que generen éxito a la empresa.

### **2.3.4.1 Importancia de las Organizaciones**

El rol que juegan hoy en día las organizaciones es muy importante ya que conlleva al surgimiento, desarrollo y consolidación de cualquier tipo sea producción, comercialización o la prestación de servicios. Su propósito es obtener ganancias o rentabilidad, para todas las personas que trabajan en ella.

### **2.3.4.2 Tipología de las Organizaciones**

Las organizaciones pueden clasificar desde diferentes enfoques

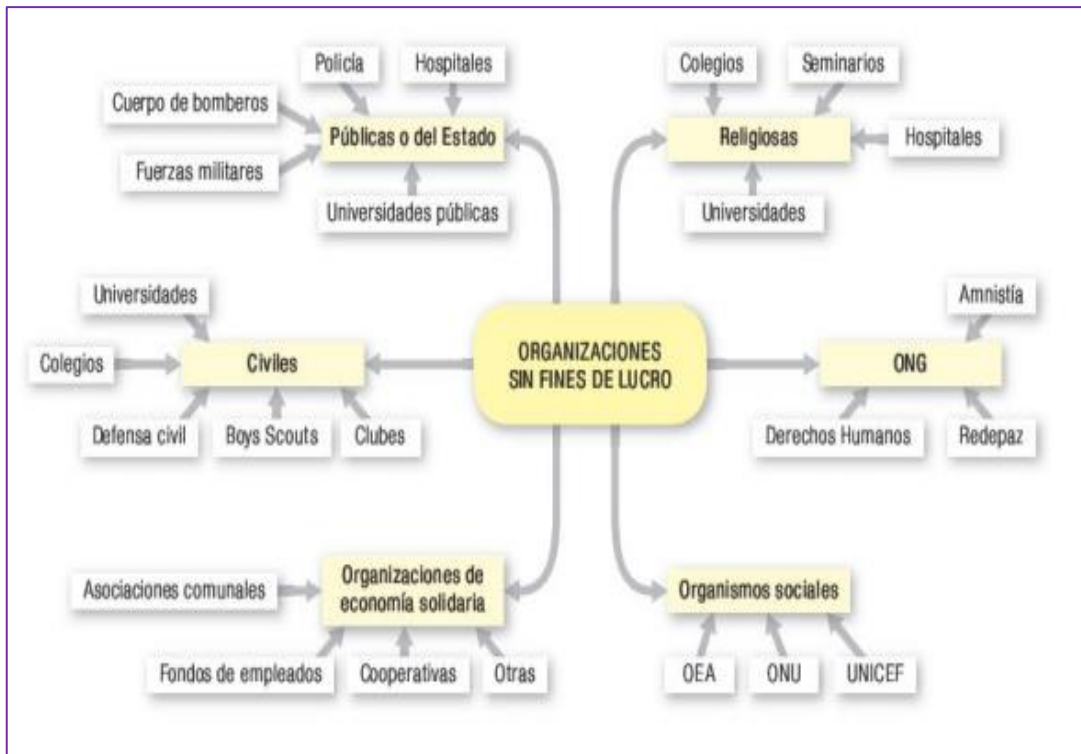
-  Organizaciones con fines no lucrativos
-  Organizaciones con fines lucrativos

#### **a) Organizaciones con fines no Lucrativos**

A las organizaciones con fines no lucrativos, son conocidos también como el tercer sector, ya que tienen como propósito cumplir con una función social. Por ende, su fin no es general utilidades para los inversionistas, sino más bien satisfacer las necesidades de carácter social como: asociaciones, corporaciones, fundaciones. “Bernal, C.A. (2007)” (pág. 24)

El existo de las organizaciones sin ánimo de lucro se encuentra en la satisfacción de las necesidades a las que están encaminadas, en términos de dar bienestar a los usuarios.

Se encuentran clasificadas de la siguiente manera:



**Ilustración 2:** Organizaciones sin fines de Lucro

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### a) Organizaciones con fines de lucro

También conocidas como empresas, son creadas con el propósito de generar un beneficio económico a sus inversionistas mediante actividades orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea produciendo o comercializando bienes o servicios. “Bernal, C.A. (2007)” (pág. 26)

<b>Por sector económico</b>	Sector primario (agrícolas y mineras) Sector secundario (manufactura) Sector terciario (servicios)
<b>Por tamaño</b>	Grandes Medianas Pequeñas Microempresas
<b>Por origen de capital</b>	Públicas Privadas Mixtas
<b>Por explotación y conformación de capital</b>	Nacionales Extranjeras (multinacionales y transnacionales) Mixtas
<b>Por responsabilidad legal</b>	Anónimas En comanditas (simples y por acciones) Limitadas
<b>Por conformación</b>	Naturales Jurídicas
<b>Por número de socios</b>	Unipersonales Colectivas
<b>Por el grado de formalización</b>	Formales Informales
<b>Por el grado de uso de la tecnología</b>	Intensivas en tecnología Poco intensivas en tecnología Intensivas en mano de obra
<b>Por cubrimiento territorial</b>	Local Regional Nacional Internacional Global
<b>Otra tipología de las organizaciones</b>	De aprendizaje Flexibles Inteligentes Virtuales

**Ilustración 3:** Organizaciones con fines de lucro

**Fuente:** Datos recogidos de “Bernal, C.A. (2007)”

### 2.3.5 Niveles Organizacionales

El administrador es indispensable dentro de las organizaciones, ya que es el pilar fundamental dentro de la misma, sin importar el tamaño o clase, sea pública, privada o mixta, por tal razón se dará a conocer los siguientes niveles.

#### 2.3.5.1 Nivel Institucional

Es el nivel administrativo es el más alto de la organización ya que está constituido por el presidente y los directores que conforman la alta administración y toman las principales decisiones de la misma. En las grandes empresas existe el consejo de administración, que establece las funciones que deben tener el presidente y la dirección. El nivel institucional es aquel que se encuentra en contacto directo con el ambiente externo, con el mundo que aqueja la organización y a la vez recibe el efecto de los cambios ambientales. También se le puede conocer con el nombre de nivel estratégico,

ya que el administrador debe poseer visión estratégica para definir la misión y los objetivos por el cual existe la empresa.

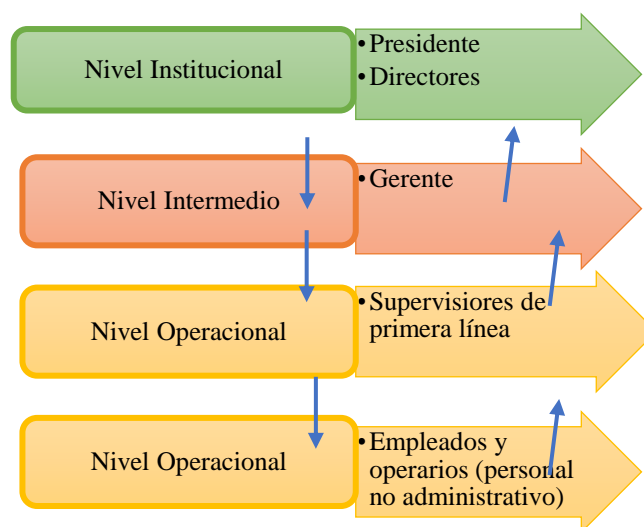
### 2.3.5.2 Nivel intermedio

El nivel intermedio va directamente de la mano con el institucional, ya que aquí se encuentra conformado por los gerentes, es por ello que recibe el nombre de nivel gerencial o táctico, ya toma decisiones sobre políticas generales y sobre actividades que se deben desarrollarse ejerciendo autoridad para así garantizar su fiel cumplimiento. Además, planea, orienta y dirige a la organización a través de planes, programas, proyectos, transmitiendo a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

### 2.3.5.3 Nivel operacional

Nivel administrativo más bajo de todos; es el más interno de la organización y constituye la base inferior del organigrama. Aquí es donde se ejecuta todas las actividades emanadas diariamente, ya que tiene contacto directo con la ejecución y operación realizada por obreros que se encargan de realizar las tareas y actividades de la organización que tienen a cargo la explotación de bienes, suministro de servicios, entre otros.

### Los tres niveles de la organización, operación y ejecución



**Gráfico 2:** Niveles de la Organización

**Fuente:** Elaborado por la autora

Nivel	Actuación	Alcance	Duración
<b>Institucional</b>	Estratégica	Global. - Incluye a toda la organización	Largo
<b>Intermedio</b>	Táctica	Parcial. - Incluye a una unidad de la organización	Mediano
<b>Operacional</b>	Operacional	Específico. - Incluye determinación tarea u operación	Corto

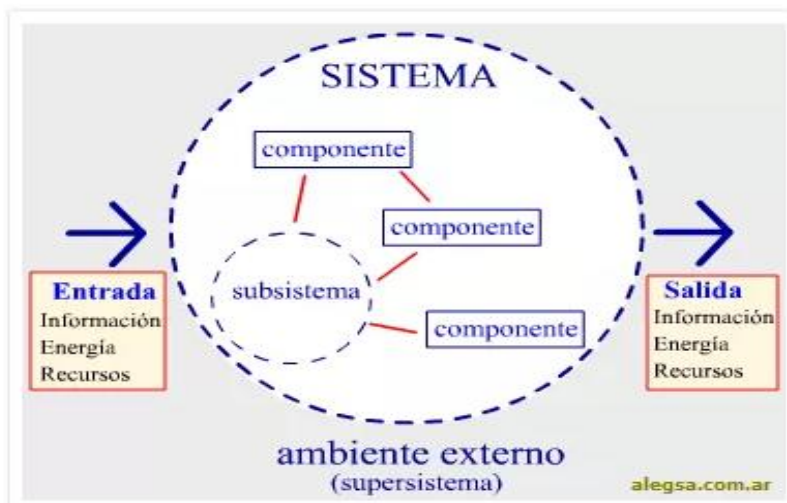
**Gráfico 3:** Características niveles de la organización

**Fuente:** Elaborado por la autora

### Las Organizaciones como un sistema

Para la autora “Palacios, A. (2010)”, explica a las organizaciones son un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí que trabajan conjuntamente para formar un sistema desarrollando de manera efectiva y coordinada para alcanzar un fin común. Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos.

Las organizaciones, como sistemas sociales, son responsables de las consecuencias de sus decisiones y acciones por lo cual deben equilibrar la influencia del entorno con sus responsabilidades, satisfaciendo necesidades sociales al fabricar un producto ó brindar un servicio.



**Ilustración 4:** Organización como sistema

**Fuente:** Datos recogidos de “Palacios, A. (2010)”

#### 2.3.5.4 Sistemas Abiertos

Los sistemas abiertos son el conjunto de elementos relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, unidos al ambiente que los rodea el sistema y para suministrar información, energía y materia. Posee numerosas entradas y salidas ya que pueden relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. “Palacios, A. (2010)”.

La organización como sistema abierto tiene cuatro elementos como son:

- ✓ **Entradas:** mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición., la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- ✓ **Procesamiento:** transforma las entradas en salidas o resultados, los sistemas abiertos procesan y transforman los insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- ✓ **Salidas:** resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema exporta ciertos productos resultantes al ambiente externo.
- ✓ **Retroalimentación:** constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

#### Características como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son: “Palacios, A. (2010)”.

1. **Comportamiento probabilístico:** las organizaciones son afectadas por el ambiente, es decir el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas como tal son complejas, reaccionando a diferentes circunstancias.

2. **Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores:** las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. La organización se debe enfocar como un sistema a las propiedades esenciales de cualquier sistema social.
3. **Los sistemas como ciclos que se repiten:** Los sistemas consisten en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación hace referencia a sistemas de ciertos sectores, mientras que la transformación es propia del sistema.
4. **Entropía negativa:** los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.

#### 2.3.5.5 Sistemas Cerrados

Estos sistemas tienen pocas entradas y salidas en relación al ambiente interno y externo, guardando entre sí, su causa y efecto, es decir depende en alguna parte de la medida del medio ambiente.

Palacios, A. (2010), cita a Taylor, Fayol y Weber cuando usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

#### 2.3.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en cuanto a la relación que exista entre gerente y gerente, entre gerente y empleados y entre empleados y empleados, entre, es decir; una



disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. “Macero, B. (2011)”.

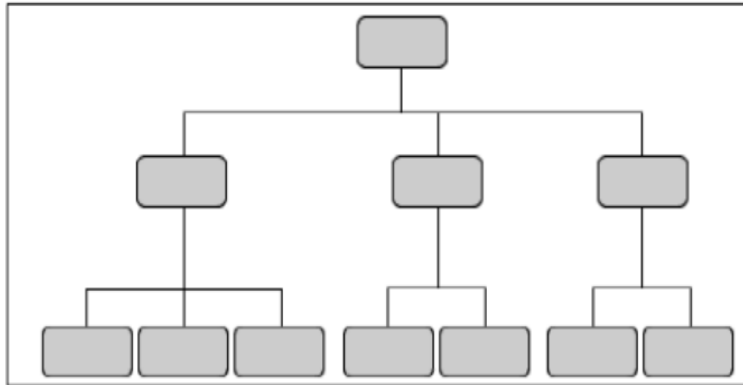
La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles en donde desarrollan cada uno de los integrantes de la organización de forma óptima para así alcanzar las metas fijadas en la planificación.

La organización puede ser de tres tipos: funcional, por productos o mercadotecnia y matricial. “Macero, B. (2011)”.

- a. **Organización Funcional:** fue creada por Frederick Taylor, que consiste en dividir el trabajo para establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.
- b. **Organización por productos:** conocida también como organización por división, que consiste en reunir una unidad de trabajo a todos los involucrados que forman parte de la producción y comercialización de un producto.
- c. **Organización matricial:** también llamada matriz, combina los tipos de organización mencionados anteriormente, tomando los beneficios de ambos. Donde el gerente funcional está a cargo de las labores inherentes, y un subgerente que es el responsable de los resultados de los objetivos, es decir; es un sistema de mando múltiple o de dos jefes.

La estructura organizacional suele representarse en forma de organigramas que son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Los organigramas pueden representarse de 4 formas diferentes: “Macero, B. (2011)”.

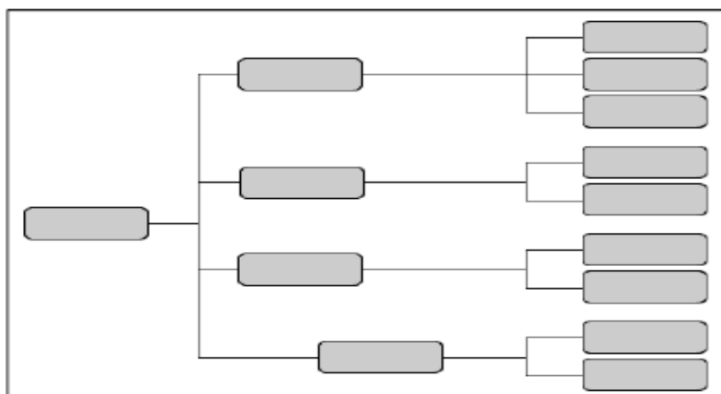
1. **Vertical.** En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía. Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, mismos que son de fácil construcción. “Vásquez, C. (2012)”.



**Ilustración 5:** Organigrama Vertical

**Fuente:** Datos recogidos de (Vásquez C. , 2012)

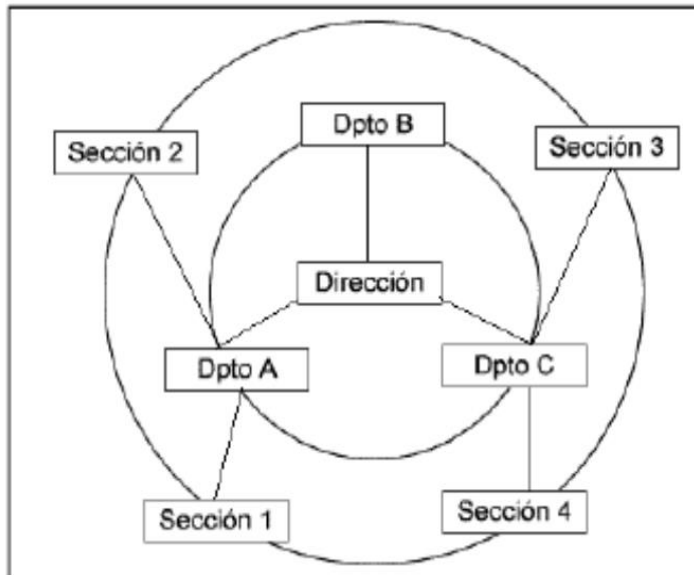
2. **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. Donde la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha. “Vásquez, C. (2012)”.



**Ilustración 6:** Organigrama Horizontal

**Fuente:** Datos recogidos de (Vásquez C. , 2012)

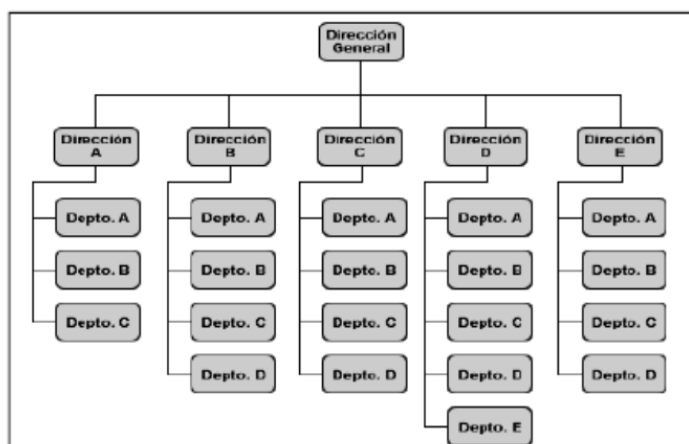
3. **Circular.** Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia, es decir; la persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro en donde cada círculo representa el nivel jerárquico equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera. “Vásquez, C. (2012)”.



**Ilustración 7:** Organigrama Circular

**Fuente:** Datos recogidos de (Vásquez C. , 2012)

4. **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical, es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional. “Vásquez, C. (2012)”.



**Ilustración 8:** Organigrama Mixto

**Fuente:** Datos recogidos de (Vásquez C. , 2012)

### 2.3.7 El diseño organizacional

El autor “Chiavenato, I. (2009)”, explica que “El diseño organizacional involucra aspectos centrales como dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización”. Dichas decisiones se las da a conocer en un organigrama y la descripción de cada puesto. Para lo cual se toma las siguientes variables: (pág. 92)

- **Factores ambientales:** la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- **Dimensiones anatómicas de la organización:** tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- **Aspectos de las operaciones:** autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- **Consecuencias conductuales:** desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

### 2.3.8 Cultura Organizacional

Toda organización crea su cultura organizacional, con tabús, usos y costumbres propios que comprende elementos determinados que definen estilos de liderazgos, creencias, comportamientos y unas normas aplicadas a todas las personas que forman parte de la empresa, también se forma por normas y valores del sistema formal. El objetivo es seguir una misión y unos valores que interactúen con el exterior de la organización de una manera determinada. “Chiavenato, I. (2009)”, (pág. 80)

La cultura organizacional de una empresa se va formando a lo largo de los años, es decir; tiene su propia personalidad y comprende aspectos como en la forma de resolver conflicto, el tipo de comunicación entre sus empleados, entre otras variables que lo identifican.

### 2.3.9 Clima Organizacional

Es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, para lograr un buen clima organizacional es que sus miembros se sientan parte de ella compartiendo la misma cultura.

El clima organizacional es uno de los resultados de la cultura organizativa dentro de una empresa. Se trata de uno de los valores que miden la identidad de la organización también implica tratar a un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización. “Guadalupe, J. & Barbara, Y. (2009)”.

La reacción ante conflictos, las relaciones entre las personas, la confianza que se genere en el equipo, la comunicación activa y constante, transparencia, etc. Todo influye para que se genere un clima organización sano. “Guadalupe, J. & Barbara, Y. (2009)”.








- ❖ **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- ❖ **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- ❖ **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- ❖ **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- ❖ **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Por ende, el clima organizacional es el resultado de la relación entre las características de las personas de la organización y las organizaciones. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. “Guadalupe, J. & Barbara, Y. (2009)”.

### 2.3.10 Diagramas de Flujo

La autora “Vásquez, A. (2007)”, considera que diagramas de flujo son “diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.”. Los diagramas de flujo nos permiten describir en forma gráfica o simbólica un proceso o una descripción en texto.

Es una herramienta gráfica que se emplea para describir y analizar el movimiento de los datos a través de un sistema, ya sea este manual o automatizado, incluyendo procesos, lugares para almacenar datos y retrasos en el sistema. Los diagramas de flujo de datos se constituyen utilizando ciertos símbolos como los que se detallan a continuación:

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

**Ilustración 9:** Simbología Diagramas de Flujo

**Fuente:** Datos recogidos de (Vásquez A. , 2007)

### 2.3.11 Proceso Administrativo

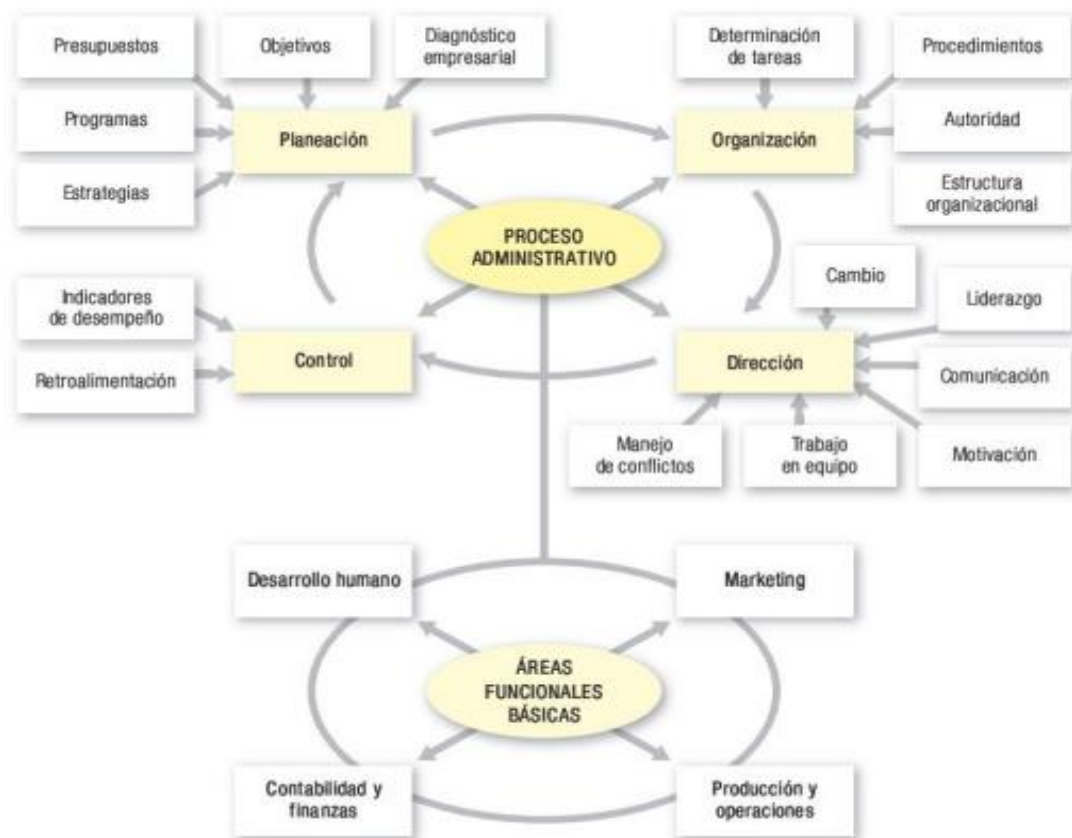
Para “Bernal, C, A. (2007)”, menciona que el proceso administrativo se aplica a empresas de toda índole, se encuentra relacionado a la planeación y organización de los órganos y cargos que componen la empresa, para dirigir y controlar las actividades que se desempeñan dentro de la misma” (pág. 97)

El proceso administrativo permite a las organizaciones llevar un adecuado manejo de la planeación, organización, dirección y control de las actividades, incluyendo el adecuado desempeño de los administradores, así como también permitiendo medir el grado de función y desenvolvimiento de los gerentes en cuanto a su trabajo.

El modelo estructurado se conoce básicamente como proceso administrativo, que se encuentra basado en los siguientes aspectos: “Bernal, C, A. (2007)”, (pág. 96)

- ❖ Planear: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación), se fija objetivos, estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar dichas actividades. (pág. 96)
- ❖ Organizar: consiste en determinar tareas para lograr lo planeado, movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción diseñando puestos y asignando actividades. (pág. 96)
- ❖ Dirigir: relación que existe entre la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo, estableciendo orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan. (pág. 96)
- ❖ Controlar: proceso que consiste en retroalimentar, es decir; saber cómo la organización se encuentra desempeñando y verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección y verificar cual es la dinámica del entorno en que interactúa. (pág. 96)

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



**Ilustración 10:** Proceso Administrativo  
**Fuente:** Datos recogidos de “Bernal, C, A. (2007)”

## Fases del Proceso Administrativo

### 1. Planeación

Según “Rosero, C. (2011)”, Planear consiste en que se va hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién va hacerlo, es decir dónde estamos y hacia dónde queremos ir, lo cual se debe tener claramente definido cuáles son sus metas y objetivos alcanzarlos sea en el corto, mediano y largo plazo.

Decisión sobre los objetivos

Definición de planes para alcanzarlos

Programación de actividades



La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

- ✓ **Misión o propósito:** se identifica la función, punto primordial de una empresa, institución o de una parte de ella.
- ✓ **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- ✓ **Estrategia:** comprende determinar de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adoptar los cursos de acción como la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- ✓ **Políticas:** definen enunciados y criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la adecuada toma de decisiones.
- ✓ **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- ✓ **Reglas:** estas exponen acciones o prohibiciones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- ✓ **Programas:** son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- ✓ **Presupuesto:** manifiesta la formulación de resultados esperados en un período expresado en términos numéricos.

Por ende, la planeación se desarrolla a partir de la atención las oportunidades, las cuales nos permiten definir objetivos y metas claras orientadas, a la vez dando origen a la planeación e identificación de posibles alternativas para dar cumplimiento a los objetivos; luego de realizar un análisis y elección de una alternativa, para formular planes de apoyo y estos a su vez se convierten en presupuestos.

## 2. Organización

Una organización adecuada consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos con la atribución de responsabilidades en cada uno de ellas, es decir; organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo de una mejor manera, para alcanzar la meta de la organización.

La estipulación de coordinación horizontal se lleva a cabo dentro de la organización de manera equitativa sin jerarquías en los diferentes departamentos o áreas, (en un mismo o similar nivel organizacional) y, de manera o forma vertical donde es muy importante conocer la posición jerárquica y la autoridad que tiene cada individuo para tomar decisiones acordes a su posición, (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. “Rosero, C. (2011)”.

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
- Órganos y cargos
- Atribución de autoridades y responsabilidades

### **Tipos de Organización.**

- **Organización formal:** se entiende, que la estructura de la empresa en general, como la estructura intencional de funciones organizada formalmente, es decir, que cada departamento o área tiene a las personas adecuadas y capaces de dirigir y responder como rendir cuentas desde los niveles más bajos hasta aquellos de directivos.
- **Organización informal:** se puede decir que una organización informal como tal representa un grupo de personas reunidas para algún fin en particular, es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

### **3. Dirección**

La dirección es la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones, un gerente debe manejarse eficientemente para guiar a los miembros de la empresa y así alcanzar el éxito deseado por la misma. “Rosero, C. (2011)”.

- Designación de cargos
- Comunicación, liderazgo y motivación del personal
- Dirección para los objetivos

Para ello es de suma importancia desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la etapa de dirección y son las siguientes:

#### ✚ **Motivación y liderazgo.**

**La motivación.** - es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa, en necesidades experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. “Rosero, C. (2011)”.

**El liderazgo.** “Rosero, C. (2011)”, menciona que “el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos. Capacidad que una persona tiene para que las demás hagan lo que se les ordena de manera eficiente y con gusto por ello.

#### **4. Control**

Control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para de esta manera se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. La corrección de desviaciones, respecto a normas y planes definidos, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas definidas. “Rosero, C. (2011)”.

- ❖ Definir estándares para medir el desempeño
- ❖ Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación

### 2.3.12 Principios de Henry Fayol

El autor “Chiavenato, I. (2007)”, Hace referencia a los principios que impuso uno de los padres más grandes de la administración citando el autor Henry Fayol en cuanto a manejar la organización, mencionando los 14 principios de administración que son: (pág. 79)

1. División del Trabajo: Consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, es decir cuando más se especialicen las personas, su trabajo lo desempeñaran con mayor eficiencia, de tal modo cada vez sea más productivo.
2. Autoridad: Los altos mandos deben de ordenar para que se cumplan, es decir, guiar con el liderazgo.
3. Disciplina: Los empleados deben mostrar rectitud en cuanto a responsabilidad y normas de la empresa, los empleados obedecerán, solo y cuando la gerencia hace su parte proporcionando un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: El personal de la organización deben trabajar por la misma clase de actividades debe de tener los mismos objetivos en un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe tener un solo jefe quien estará bajo las obligaciones de él.
6. Subordinación de interés individual al bien común: La administración de la organización debe tener en claro que las metas de la empresa son siempre lo primordial.
7. Remuneración: Una compensación por su trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos por sus labores.
8. Centralización: La centralización depende al grado de negocio y el personal k trabaja en ella.
9. Jerarquía: En una organización la línea de autoridad diferencia los cargos y superiores de los inferiores.
10. Orden: Recurso humano como material debe contar con su espacio, es decir; cada cosa en su lugar, y cada lugar para cada cosa.
11. Equidad: Los administradores deben ser amables y equitativos con sus subalternos, ya que un personal bien tratado desempeña mejor sus actividades.

12. Estabilidad del Personal: un personal estable genera que los recursos y el tiempo se optimice.
13. Iniciativa: brindar libertad a los subalternos ya que de cierta manera es de gran ayuda a para la organización.
14. Espíritu de Grupo: La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados, siendo de gran ayuda para la organización

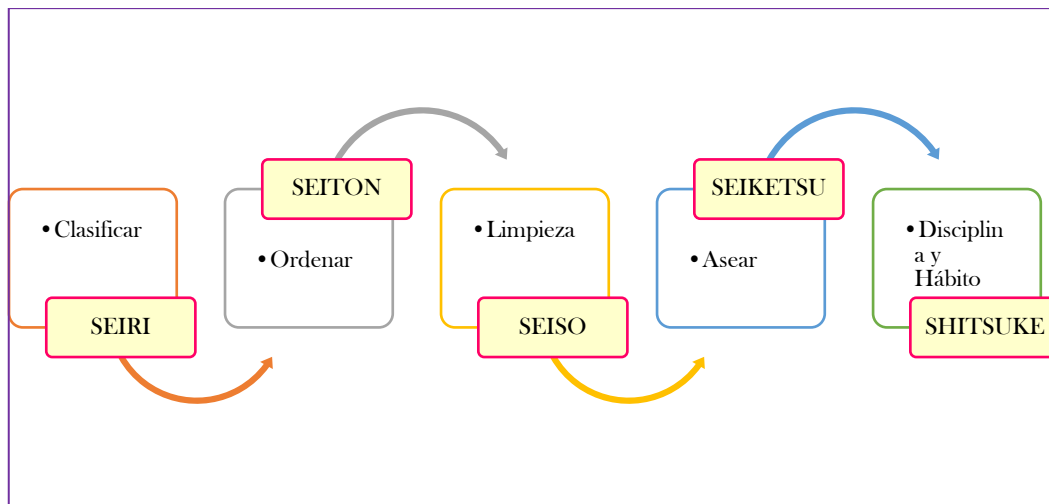
### **2.3.13 Modelo de las 5S Kaizen**

Kaizen es una palabra japonesa que significa “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”.

Según la autora “Almonte, K. (2011)”, explica que el método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

El método japonés de los 5S es relevante que se utilicen dentro de todas las empresas ya que es un método que ayuda a llevar una fábrica con todas las condiciones indispensables en las que se debe encontrar, una de ellas que se mantenga limpia y sobre todo segura, para que todo personal que labora dentro de ella se sienta cómoda al realizar sus actividades, como un buen ambiente de trabajo. “Almonte, K. (2011)”.

El principio de las 5's puede ser utilizado para romper con los viejos procedimientos existentes e implantar una cultura nueva a efectos de incluir el mantenimiento del orden, la limpieza e higiene y la seguridad como un factor esencial dentro del proceso productivo, de calidad y de los objetivos generales de la organización.



**Gráfico 4:** 5k Kaizen

**Fuente:** Elaborado por la autora

### 2.3.13.1 Fases del modelo de las 5S Kaizen

A continuación, se detallará cada una de las fases del método de la 5s Kaizen “mejoramiento continuo” en la realización de sus actividades de la empresa: “Almonte, K. (2011)”.

- ❖ **Clasificar.** - Seiri significa deshacerse del área de trabajo de todo lo innecesario, es decir aquellos que no son necesarios en las operaciones de producción que son a diario. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la "acción", mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.
- ❖ **Ordenar.** - Seiton consiste en organizar aquellos insumos que hemos clasificado como necesarios de manera que se puedan encontrar con mayor facilidad.
- ❖ **Limpieza.** - Seiso identificar y eliminar el polvo y la suciedad de todos los elementos de una fábrica. La limpieza está relacionada con el buen funcionamiento de los equipos para evitar los conocidos cuellos de botella y así mejorar la producción de nuevos artículos.
- ❖ **Asear.** - Seiketsu es necesario para distinguir la situación normal de una irregularidad del funcionamiento de todos y cada uno de los elementos, medios que se utilizan en la empresa.
- ❖ **Disciplina.** - Shitsuke consiste en convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo.

### 2.3.14 Planeación Estratégica

EL autor “Hérendez, J. (2012)”, explica que, proceso mediante el cual se toman decisiones de una organización, analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y dirigir el direccionamiento de la entidad.

- a) **Visión Estratégica:** Un punto de vista de la dirección futura de la Organización y de la estructura del negocio, que sirve para saber dónde desea llegar y en lo que se quiere convertir la Organización.
- b) **Misión de la Organización:** Trata de demostrar cual es nuestro negocio, que ofrecemos, y lo que estamos tratando de dar a conocer con el nombre, es decir; es el propósito de la razón de ser de la entidad.
- c) **Objetivos a largo plazo:** Que espera lograr dentro de un lapso de tiempo, esto puede ser luego de tres o cinco años, o lo que se espera año tras año.
- d) **Objetivos a corto plazo:** Como se está logrando las mejoras de rapidez en la administración y si se está cumpliendo con los objetivos planteados y las metas a cumplir.

### 2.3.15 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de empresa, presentan una visión conjunta del organismo social, así como también la ejecución correcta de las actividades por parte de los colaboradores de la empresa, estos manuales permiten que todo el personal que labora en ella conocer la empresa, su razón social, objetivos, estructura, historia, procesos, objetivos, políticas, misión, visión, operaciones, entre otros.

#### 2.3.15.1 Tipos de Manuales

Según “Rodríguez, J. (2002)”, en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además, los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”. “Rodríguez, J. (2002)”.

#### **a) Manual de la Organización**

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, antecedentes históricos, atribuciones, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad constituyéndose en un instrumento de apoyo en donde se define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, así mismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma. “Jesús, M. (2011)”.

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

- ✓ **Manual General de Organización:** refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.
- ✓ **Manual Específico de Organización:** comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.

#### **b) Manual de Políticas**

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder, como deben enmarcarse las actividades, dicho Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es



fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución. “Jesús, M. (2011)”.

Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:

- **Manuales** Generales de Políticas: abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- **Manuales específicos de Políticas:** se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.

### c) **Manual de Normas y Procedimientos**

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran. (Jesús, 2011).

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y
- Cuando debe hacerse la actividad.

### 2.3.15.2 Administración de Recursos Humanos

“Jesús, M. (2011)”, Señala que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

“Bernal, C, A. (2007)”, explica que, la **administración** es entendida como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo de potencial humano, etc., que realizan las organizaciones de modo que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad. (pág. 44)

“Rosero, C. (2011)”, menciona que “Un **sistema de gestión administrativa** es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

“Rosero, C. (2011)” menciona que **gestión**, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. Planear se encarga de los objetivos y cursos de acción. De la distribución del trabajo se encarga la organización, de las tareas asignadas se encarga la ejecución y el encargado de que se realice correctamente las actividades es el control.

El **proceso administrativo** es la interrelación entre las acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización, su objeto es precisar la importancia y naturaleza de los mismos, como es el planear, organizar, dirigir y control los recursos sean económicos, tecnológicos, humanos de la empresa, “Marcano, A. & Reyes, M. (2006)”.

El proceso fundamental de la **planificación**, implica la parte fundamental del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación

de metas y previsión de recurso; cada uno de estos elementos son primordiales para todas las empresas, ya que son una parte fundamental de las mismas, permitiéndoles alcanzar sus objetivos. “Marcano, A. & Reyes, M. (2006)”.

La **organización** hace referencia al desempeño de los comportamientos y buscar esquemas generalizadores de motivación de logro, con determinados fines para dar cumplimiento a diferentes funciones según sea la misión de las entidades. La organización como proceso conlleva a un gran encadenamiento de acciones orientadas al que hacerse y por qué debería realizarse, de modo que existan métodos para la aplicación de los procedimientos, estrategias entre otros. “Marcano, A. & Reyes, M. (2006)”.

**Dirigir** es una expresión integrada a recurso, estructura y estrategias, que sintetizan la aplicación de procedimientos y mecanismos por la que se lleva a cabo, es decir la dirección se encuentra enmarcada a la acción concreta y simultánea de la ejecución de las actividades, gestionar recurso humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas. “Marcano, A. & Reyes, M. (2006)”.

“Armijo, M. (2011)”, define lo siguiente: “**La Planificación Estratégica** consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”.

“Bernal , C, A. (2007)”, explica que, la **administración** es entendida como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo de potencial humano, etc., que realizan las organizaciones de modo que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad. (pág. 44)

Menciona “Armijo, M. (2011)”, que el **proceso administrativo** es el instrumento teórico básico que le permite al administrador comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización), sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El proceso administrativo del trabajo es consciente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

La **eficiencia** es la capacidad de obtener mayores resultados con la mínima inversión; “hacer bien las cosas” las organizaciones poseen recursos escasos lo cual es necesario aprovecharlos de modo eficiente, por ello muchos directivos buscan la forma de disminuir; es decir la eficiencia procura optimizar el uso de los recursos. “Bernal , C, A. (2007)”. (pág. 75)

La **eficacia** es la capacidad de lograr metas: “hacer las cosas correctas” es decir; las actividades de trabajo con la que la organización alcanza sus objetivos. En este caso, la eficacia, consiste en que las personas realicen las actividades que llevan a las organizaciones a lograr sus resultados. “Bernal , C, A. (2007)”. (pág. 76)

“Chiavenato, I. (2009)”, **El diseño organizacional** es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (pág. 92).

Un **sistema** es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia. Los elementos que forman partes u órganos del sistema se llaman subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (hardware) o abstractos y conceptuales (software). Pueden ser cerrados (o mecánicos, con relaciones conocidas con el medio exterior) o abiertos (en continua interacción con el entorno incomprensible). “Chiavenato, I. (2009)”. (pág. 113)

Los **sistemas cerrados** son aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, que opera con un muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. “Chiavenato, I. (2009)”. (pág. 37)

Los **sistemas abiertos** son aquellos que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente, adaptándose a este como medio para sobrevivir. “Chiavenato, I. (2009)”. (pág. 36),

Una **organización** es una entidad social conformada por persona que trabajan juntas y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. Al decir que es una entidad social deliberadamente estructurada, se encuentra orientada hacia la búsqueda de objetivos como: obtener ganancias, atender necesidades colectivas, proporcionar entrenamiento, desarrollar arte y cultura, entre otros, todo esto para que exista un ambiente organizacional adecuado. “Chiavenato, I. (2009)”.(pág. 36),

El **clima organizacional** se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento es uno de los resultados de la cultura organizativa dentro de una empresa. “Guadalupe, J. & Barbara, Y. (2009)”.

## **2.5 HIPOTESIS o IDEA A DEFENDER**

### **2.5.1 Idea a Defender**

Al aplicar un sistema de gestión administrativo, contribuirá a la mejora del desempeño organizacional lo que conllevará a la optimización de los recursos, mejorando el funcionamiento de la misma, y así tomar decisiones adecuadas.

## **2.6 VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Sistema de Gestión Administrativo

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Desempeño Organizacional, Organización interna, optimización de recursos.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se aplicará la modalidad de tipo cualitativa ya que se aplicará diferentes cualidades referentes a la administración de la asociación por parte del representante legal de la misma, de tal manera se podrá detectar las falencias detectadas al aplicar un sistema de gestión administrativo para la asociación de producción textil Líneas Elegantes ASOLINEL, de tal manera se recopilará toda la información necesaria para la elaboración del mismo.

También se utilizará la modalidad cuantitativa, misma que nos permite examinar y determinar los datos estadísticos y numéricos que se abordan en la investigación, se dará a conocer al momento de realizar la tabulación de las encuestas.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se aplicará algunos tipos de investigación, lo cual nos ayudará a desarrollar el trabajo recolectando toda la información necesaria para la elaboración del mismo.

#### **3.3.1 Investigación de Campo**

Para el autor “Arias, F. (1999)”, “Es aquella que se realiza en el lugar de los hechos, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, contacto directo con los actores del acontecimiento y es cuando el objeto de estudio se convierte en fuente de información para el investigador” este tipo de investigación es en vivo y utiliza a la observación directa, la entrevista, la encuesta y el cuestionario como técnicas de recolección de datos. (pág. 34)

El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales, identifica dos tipos de contacto que caracterizan la investigación de campo.

1) Global, que implica una aproximación integral al fenómeno a estudiar, identificando las características naturales, económicas, residenciales y humanas del objeto de estudio.

2) Individual, que implica la aproximación y relacionamiento con las personalidades más importantes del grupo (identifica los líderes de los distintos niveles como los más importantes proveedores de información). Los puntos considerados en este subtítulo serán expuestos en subtítulos posteriores que tengan relación con el tema. Se hablará de fuentes no documentales y fuentes humanas como expresiones sinónimas.”Santa, P. & Martins, F. (2012)”.

### **3.3.2 Investigación Documental**

Según “Arias, F. (1999)”, es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

### **3.3.3 Investigación Descriptiva**

Según “Rivas, F. (1992)”, señala que la investigación descriptiva, trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. (pág. 54)

“Arias, F. (1999)”, menciona que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Para la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de práctica los conocimientos teóricos y metodológicos de los autores y así dar solución a través de información recopilada para la elaboración del mismo.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la presente investigación, se va a trabajar con el total de la población, que está constituida por 10 personas, lo cual se encuentra distribuidos dentro de fábrica de la siguiente manera: 1 persona como representante legal, 1 persona en secretaria y las 9 personas en el área de producción.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1 Métodos**

##### **3.5.1.1 Método Analítico.**

El método analítico consiste en descomponer un objeto en sus partes constitutivas. La ventaja de hacer esto es que se puede enfocar el estudio, una por una en cada parte, comprendiéndola con detalle y profundidad. El método analítico es un camino para llegar a un resultado, es decir consiste en la desmembración de un todo, lo cual nos permite conocer el objeto de estudio. “Del Cid, Mendez, & Sandoval, (2011)”. (pág. 21)

Este método nos ayudará en el análisis de los diferentes datos obtenidos mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación y así determinar cuáles son los aspectos relevantes que inducen a los problemas dentro del proceso administrativo de la asociación, para luego determinar las soluciones posibles que permitan mejorar la situación de la misma.

##### **3.5.1.2 Método Deductivo.**

A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica. A partir de un marco conceptual o teórico se formula una hipótesis, se observa la realidad, se recogen



los datos y se confirma o no la hipótesis. “Del Cid, Mendez, & Sandoval, (2011)”. (pág. 22)

Este método contribuirá desde lo general para ir a lo particular, es decir, a partir del análisis de la situación de la empresa en forma global, luego se podrá analizar las falencias detectadas que se encuentre dentro de la misma.

### **3.5.1.3 Método Inductivo.**

Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Supone tener datos parciales confiables para, a partir de ellos, concluir que hay características que se repiten una y otra vez. “Del Cid, Mendez, & Sandoval, (2011)”. (pág. 21)

## **3.5.2 Técnicas e Instrumentos**

También utilizaremos técnicas e instrumentos para realizar la recolección de la información necesaria para la elaboración del sistema de gestión administrativo, en donde mencionamos las siguientes:

### **3.5.2.1 Encuestas**

Se realizará un cuestionario mismo que será aplicado al total de la población de la asociación, en donde se realiza un cuestionario para los colaboradores y otro se aplicará al representante legal de la misma.

### **3.5.2.2 Entrevistas**

Es la técnica más utilizada para obtener información, ya sea cuantitativa o cualitativa. La entrevista implica mucho más que emplear el sentido del oído, se necesita contacto visual, comprensión del lenguaje corporal que muestra el entrevistado y atención constante del contenido. La entrevista se realizará de manera directa al representante legal de la asociación ASOLINEL.

## **3.6 RESULTADOS**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para el análisis e interpretación de los resultados se tomó en consideración la Encuesta realizada a los colaboradores, y el representante legal de la asociación “ASOLINEL” de la ciudad de Riobamba.

### 3.6.1 Resultados de las encuestas realizadas a colaboradores de la Asociación

1. ¿Conoce usted la misión, visión, valores y principios de la asociación que trabaja?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	1	10%
NO	8	90%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1:** Conocimiento de misión, visión, valores y principios

**Fuente:** Elaborado por la autora



**Gráfico 5:** Conocimiento misión, visión, valores y principios

**Fuente:** Elaborado por la autora

#### Análisis e Interpretación

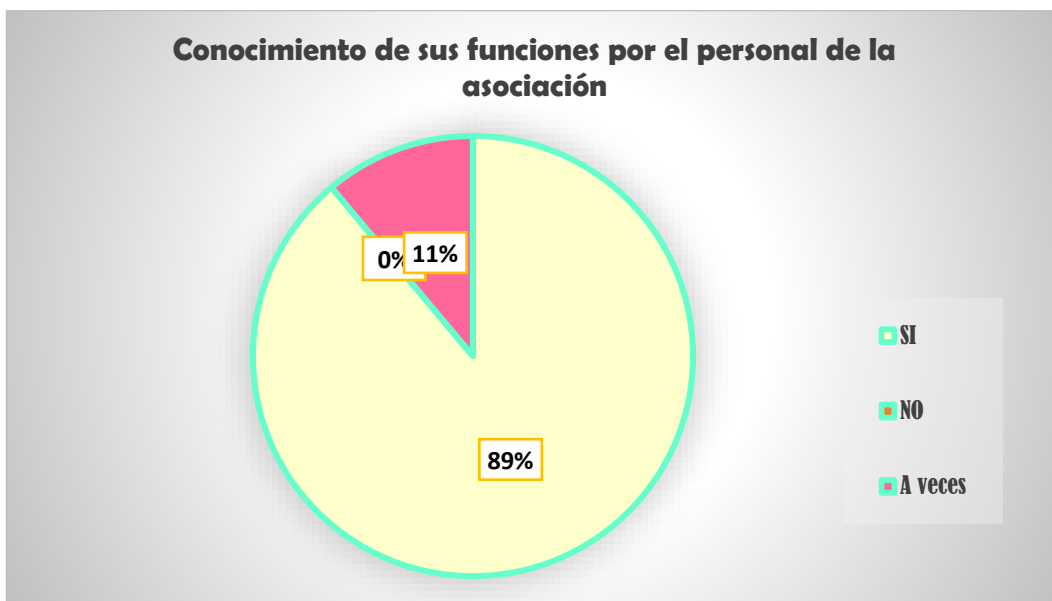
El personal de la empresa en un 90% indica que no tiene conocimiento de la misión, visión, valores y principios que persigue la empresa, mientras que el 10% menciona conocer las cuatro variables de manera parcial. Entonces se puede decir que un alto porcentaje no conoce lo que busca y a dónde quiere ir la asociación, y mencionan que sería relevante el conocimiento de la misma.

2. ¿Conoce usted cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de la empresa?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	8	89%
NO	0	0%
A VECES	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2:** Conocimiento de sus funciones por el personal

**Fuente:** Elaborado por la autora



**Gráfico 6:** Conocimiento de sus funciones por el personal de la asociación

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

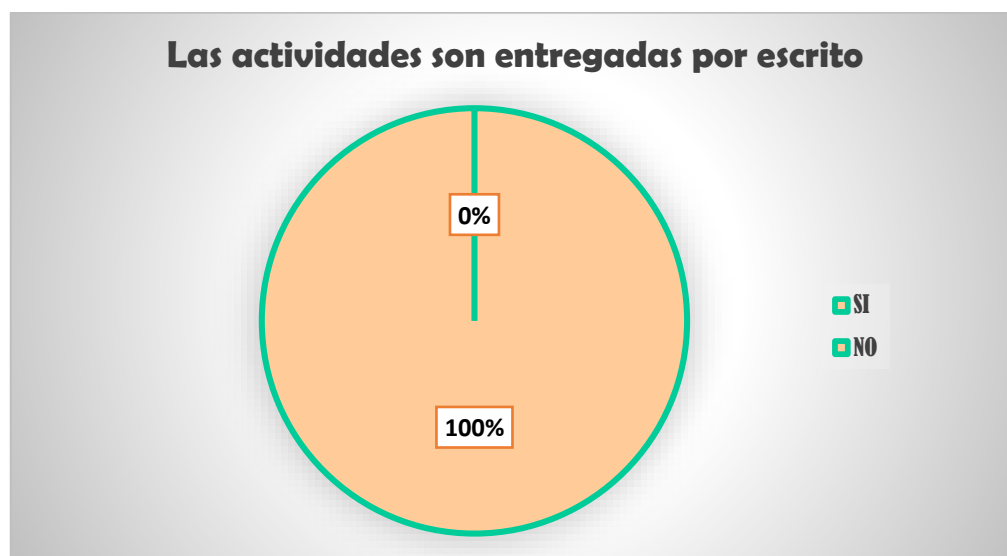
Como podemos observar el 89% del personal conoce cuáles son sus funciones que deben realizar dentro de la asociación, lo que significa que tienen conocimiento suficiente de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y en cada uno de sus puestos de trabajo, mientras que el 11% conoce sus funciones a veces, ya que es un operario a medio tiempo.

3. ¿Le han sido entregadas por escrito las funciones a realizar en el desempeño de su cargo?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	0	0%
NO	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3:** Las actividades han sido entregadas por escrito

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 7:** Las actividades son entregadas por escrito

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

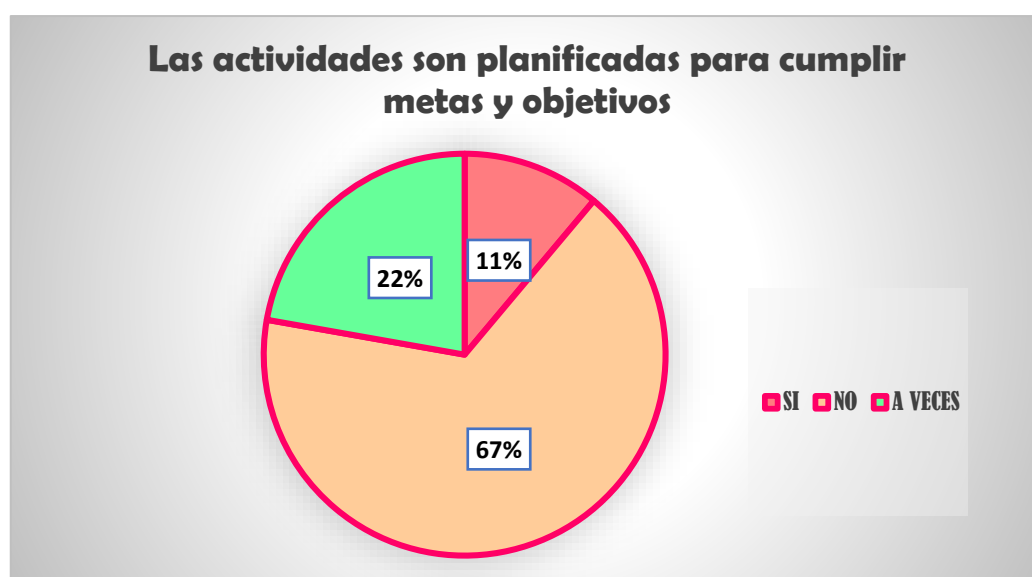
Como se puede observar en la pregunta sobre si las actividades a realizar dentro de la asociación a los colaboradores son entregadas por escrito, el 100% mencionan que no se les ha entregado dichas funciones por escrito. Esto debido a que la asociación no realiza un programa de inducción y no cuenta con un manual de funciones.

4. ¿Las actividades que usted ejerce, son realizadas previo una planificación que permita cumplir las metas y objetivos de la asociación?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	1	11%
NO	6	67%
A VECES	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4:** Las actividades son planificadas para cumplir metas y objetivos

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 8:** Las actividades son planificadas para cumplir metas y objetivos

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

En lo referente a si las actividades son planificadas para cumplir metas y objetivos previa al personal de la asociación indica, el 11% menciona que si se realiza una planificación previa antes de que las actividades se realicen, esto se debe a que el porcentaje representa a una persona dentro del área administrativa y cada día mantiene sus actividades a realizar, mientras que el 67% indica que sus funciones no se realizan previo a una planificación ya que los colaboradores realizan sus funciones al momento del día a día, por último el 22% indica que la planificación es a veces cuando salen contratos del gobierno, por ende la planificación debe ser considerado una actividad permanente en la organización.

5. ¿Considera usted que es necesario el control que realiza el supervisor, en cuanto al cumplimiento de sus funciones?

Respuesta	Nº Encuestados	Porcentaje
SI	6	67%
NO	3	33%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 5:** Supervisión actividades

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 9:** Supervisión de las actividades

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

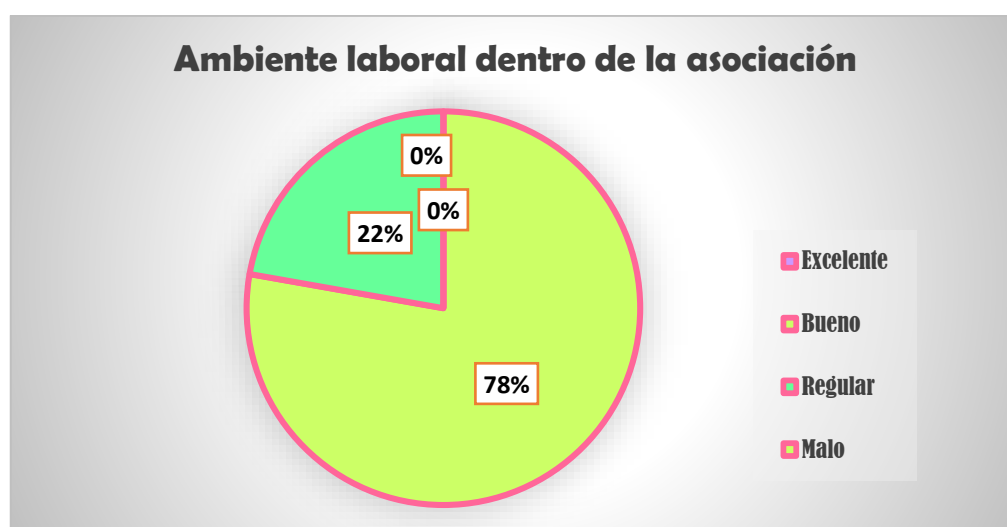
Como se puede observar en el cuadro el 67% del personal está de acuerdo con que se realice la supervisión de las actividades y las funciones de todos los colaboradores de la asociación, para así tener la seguridad que todos desempeñen de una manera eficiente y correcta sus actividades, en beneficio de la asociación.

6. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral que existe dentro de la asociación?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	7	78%
Regular	2	22%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 6:** Ambiente Laboral

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 10:** Ambiente laboral

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

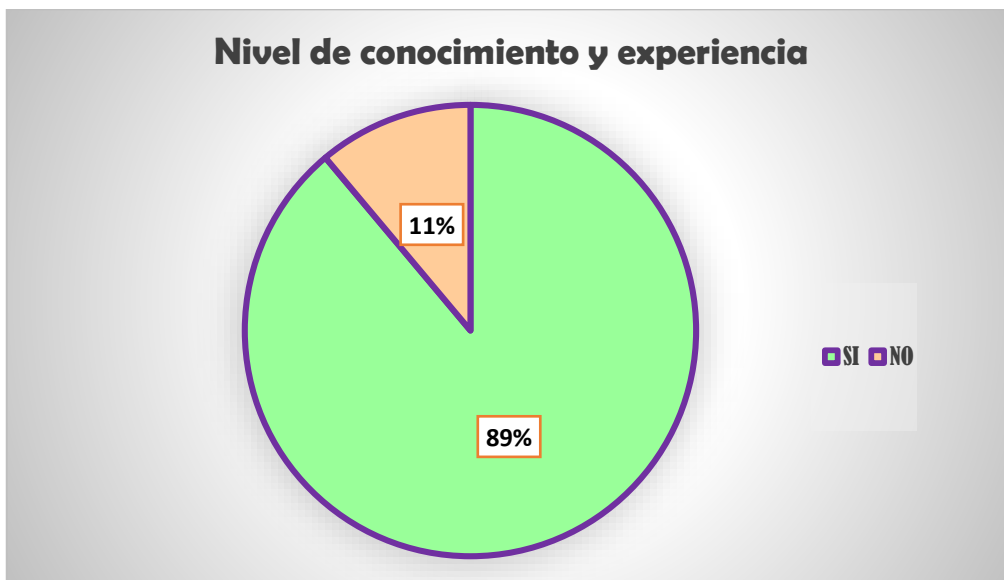
Se puede observar en el gráfico el ambiente laboral que existe dentro de la asociación es, el 78% de los colaboradores indica que este es bueno, mientras que el 22% menciona que es regular. Como se puede observar la relación que existe entre cada uno de los colaboradores es buena, pero lo adecuado sería que existiera un ambiente excelente entre cada uno de ellos, esto se podría mejorar realizando integraciones entre todos.



7. ¿La asociación al realizar su contratación, valoró su nivel de conocimiento y experiencia?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	8	89%
NO	1	11%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 7:** Nivel de conocimientos y experiencia  
**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 11:** Nivel de conocimientos y experiencia  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

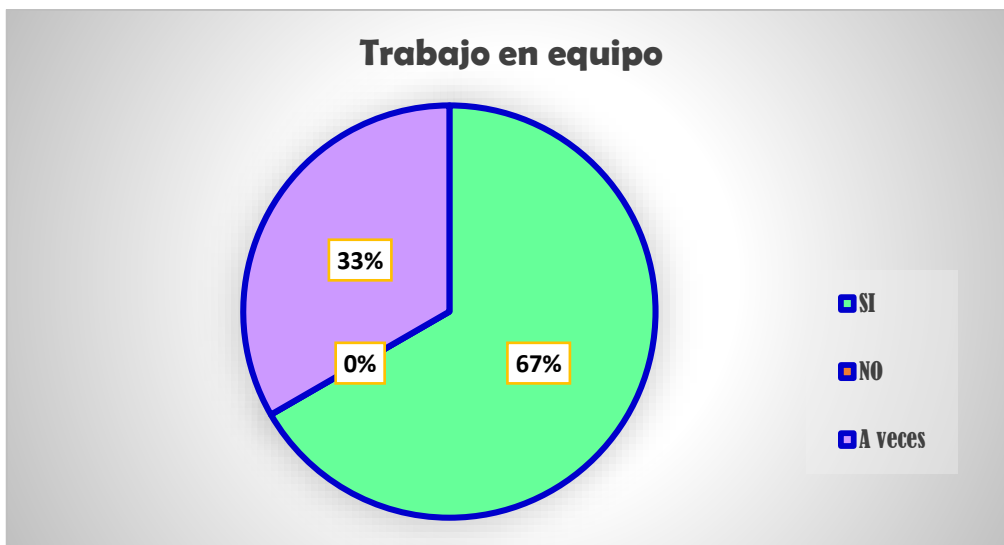
### **Análisis e Interpretación**

Como se puede observar en los resultados la mayor parte de los encuestados mencionaron que al momento de su contratación si se tomó en cuenta su conocimiento y experiencia en cuanto a su área de trabajo, ya que para contratar a un personal se debe conocer si es apta para trabajar dentro del área; mientras tanto el 11% menciona que no que ya es una de las fundadoras de la asociación.

8. ¿Usted colabora con sus compañeros en la realización de su trabajo?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	6	67%
NO	0	0%
A veces	3	33%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 8:** Trabajo en equipo  
**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 12:** Trabajo en equipo  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

Se puede observar que, el 67% del personal menciona que, si existe el trabajo en equipo dentro de la asociación, esto hace referencia a la pregunta anterior que mencionan que el ambiente de trabajo es bueno, por otro lado, el 33% indica que existe un trabajo en equipo a veces, esto debido a que es tres personas aún no saben manejar muy bien algunas las máquinas lo que ocasiona los conocidos cuellos de botella, esto debido a que son nuevas dentro de la fábrica.

9. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la asociación para efectuar sus actividades?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 9:** Capacitación para realizar las actividades

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 13:** Capacitación para realizar las actividades

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### **Análisis e Interpretación**

En lo referente a si el personal ha recibido capacitación por parte de la asociación, el 89% menciona que no ha recibido capacitación, mientras que el 11% menciona que si ha recibido, teniendo en consideración que este porcentaje representa a una persona ya que ella es una de las fundadoras de la asociación, siendo un problema lo ideal sería que la asociación capacite por lo menos por dos veces al año a sus colaboradoras, así podrán realizar sus actividades de mejor manera y con la precaución adecuada.

10. ¿La empresa al momento de su contratación le detalló las obligaciones, responsabilidades y derechos que tiene en su trabajo?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
Si, en el contrato	0	0%
Acuerdo Verbal	9	100%
Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 10:** Obligaciones, responsabilidades y derechos en el trabajo  
**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 14:** Obligaciones, responsabilidades y derechos  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

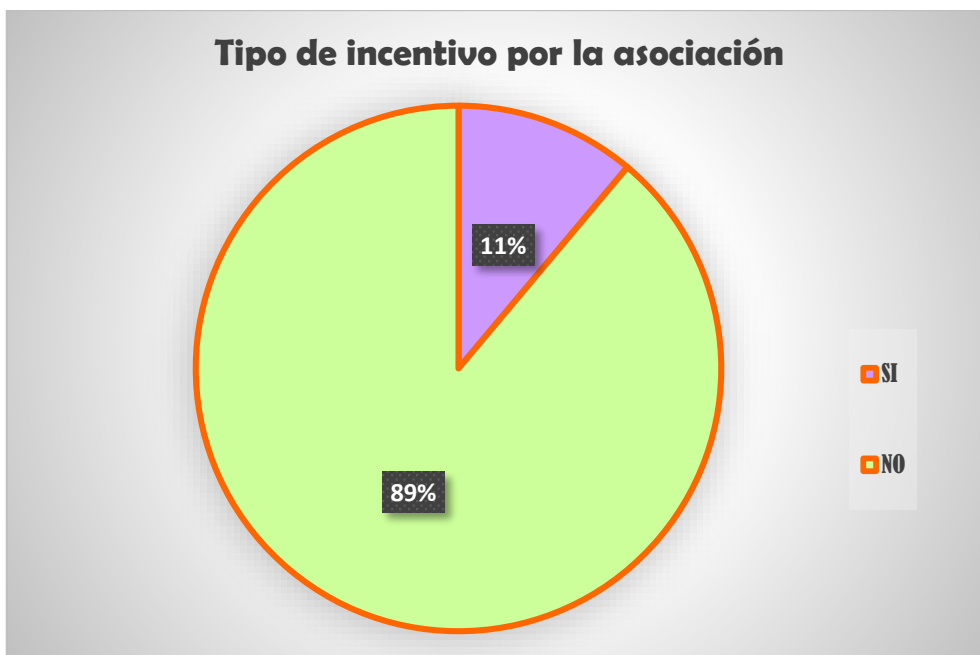
Como se puede identificar el 100% del personal manifiesta que al momento de su contratación no se firmó ningún contrato de trabajo en dónde se detalle sus obligaciones, responsabilidades y derechos que tiene cada uno, pero si se realizó de manera verbal, lo cual no tienen claro.

11. ¿Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la asociación de acuerdo al desempeño de su trabajo?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 11:** Incentivo por la asociación

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 15:** Incentivo por la asociación

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

Podemos observar que, el 89% del personal menciona que no si reciben incentivos por parte de la asociación de acuerdo al desempeño que realizan, cada uno de los colaboradores mencionan que no saben porque no han recibido incentivos de ningún tipo por parte de la asociación, aclarando que si fuese ese el caso se sentiría más comprometidos con su trabajo, así como con el crecimiento de la empresa. Mientras que el 11% menciona que sí, esto debido a que realiza varias funciones en la asociación.

12. ¿La asociación provee todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus actividades?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	1	11%
NO	5	56%
A VECES	3	33%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 12:** La asociación provee los recursos necesarios  
**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 16:** Proveen los recursos necesarios  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

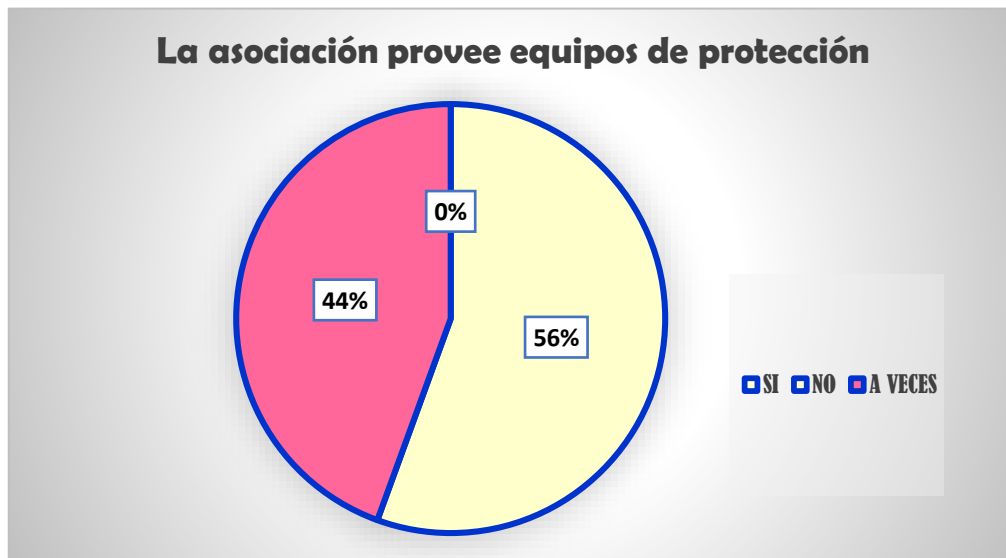
Como se observa, el 56% menciona que la empresa no provee de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 33% indica que se provee a veces dichos recursos y el 11% menciona que si se provee de todos los recursos necesarios. El personal menciona que son necesarios todos los recursos como materias primas, equipos de protección y espacios adecuados para poder cumplir eficientemente sus actividades y con mayor ergonomía, cosa que el mayor porcentaje dice no existe en la empresa mientras que un porcentaje bajo menciona que existe a veces y un porcentaje bajo menciona que si existen los recursos.

13. ¿La asociación le proporciona los equipos de protección necesarios para la realización de su trabajo?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	56%
A VECES	4	44%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 13:** Provee equipos de protección

**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 17:** Provee equipos de protección

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

En lo referente a si la empresa proporciona los equipos de protección necesarios al personal para efectuar las actividades, el 56% indica que no se les proporciona equipo de protección necesarios para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 44% indica que a veces. Un alto porcentaje dice ser necesario que se les proporcione este tipo de equipos para sentirse más seguros a no contraer enfermedades u otro tipo de problemas en su salud.

14. ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte del Representante Legal?

Respuesta	N° Encuestados	Porcentaje
SI	3	33%
NO	6	67%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Tabla 14:** Opiniones son tomadas en consideración  
**Fuente:** Elaborado por la Autora



**Gráfico 18:** Sus opiniones son tomadas en consideración  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Análisis e Interpretación

Se puede observar que el 67% de los colaboradores menciona que sus opiniones no son consideradas o tomadas en cuenta por la asociación al momento de tomar las decisiones, mientras que el 33% menciona que sus opiniones son tomadas en consideración de una manera parcial o superficial por parte del representante legal. Esto nos permite identificar que un porcentaje alto siente que sus opiniones no son válidas al momento de tomar una decisión dentro de la asociación, mientras que un porcentaje bajo indica que sí.



### **3.6.2 Resultados de la entrevista aplicada al Representante Legal**

- 1. ¿Usted conoce, cuál es la misión, visión, valores y principios de su asociación; las mismas se encuentran documentadas para el conocimiento del personal y clientes?**

No se determina con claridad puesto que no lo poseen, permitiendo a la asociación no tener clara sus ideas que desea alcanzar en un futuro.

- 2. ¿Establece usted objetivos a corto y largo plazo, que estén relacionados al logro del objetivo general de la asociación?**

Si se establecen objetivos para la asociación, pero no existe una planificación establecida de tipo profesional, lo cual sería relevante contar con una guía donde se plasme todas las ideas.

- 3. ¿La asociación cuenta con algún organigrama?**

La asociación no cuenta con un organigrama en donde detalle cuales son las funciones que debe cumplir existiendo un desconocimiento en cada uno de ellos.

- 4. ¿En la asociación existe una planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos que busca alcanzar?**

A veces se realiza tabla de funciones para las temporadas, para el inicio de clases de las escuelas y colegios, nos preparamos desde agosto, para que la mercadería esté lista para septiembre que inician clases y ahí donde se comercializa, también cuando hay la inauguración de los juegos deportivos en las escuelas, colegios y universidades.

- 5. ¿Mantiene un registro de control de bodega, inventarios, materia prima, ingresos, egresos, ventas, entre otras variables?**

Si, se lleva un registro de las actividades que se realiza dentro de la asociación, pero no existen métodos de controles adecuados, para conocer si estamos administrando bien.

**6. ¿la asociación cuenta con formatos para realizar controles existentes que garanticen el manejo eficiente de las actividades?**

No se cuenta con formatos, pero si se lleva el control de todo lo que se hace dentro de la asociación, pero sería adecuado contar con formatos claros ya que sería de gran ayuda y así se tendrá un control adecuado y oportuno.

**7. ¿La asociación de contar con un documento-guía de Gestión Administrativo piensa que sería importante contar con alguno y este sea socializado para que todo el personal tenga conocimiento de sus funciones?**

No existe ningún tipo de guía que permita conocer la forma correcta de realizar varios procesos dentro de la asociación, y la forma de llevar un control sobre los mismos. Además, sería de gran ayuda conocer cuál es la situación que atraviesa la asociación, por supuesto que estaría dispuesto a socializarlo ya que así todos mis colaboradores, conocerán hacia donde se encuentra encaminado la asociación y que deseamos en un futuro.

## SINTESIS

En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores y la entrevista realizada al Representante Legal de Asolinel se puede apreciar que las siguientes novedades:

- ♣ Basándose en las encuestas dirigidas a los colaboradores de la asociación Asolinel, la pregunta N°1 menciona el 89% no conoce cuál es la misión, visión, valores y principios por la que desempeñan sus actividades, dentro de la pregunta N°3 el 100% indica que no se les han entregado las actividades por escrito y que ellos lo desempeñan al diario sin previa planificación, de igual manera en la pregunta N°9 el 89% manifiesta que no reciben capacitación esto conlleva a que sus conocimientos no sean actualizados, en cuanto a diseño y manejo de nueva maquinaria que son de suma importancia en el proceso de producción, los colaboradores mencionan que sería relevante que la asociación cuente con un documento guía donde se plasme las funciones y como se deben desarrollarlas, ya que será de gran ayuda para mejorar su funcionamiento.
- ♣ En el cuestionario aplicado al Representante Legal, dentro de la pregunta N° 7 que hace referencia que al contar con un documento guía de Gestión Administrativa, será de gran utilidad y apoyo para mantener una gestión de manera correcta sobre los recursos administrativos, producción y financieros, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la misma, brindando productos de calidad y en tendencia a nuestros actuales y futuros clientes de tal manera se justifica la propuesta planteada para la asociación.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES ASOLINEL, RIOBAMBA, 2018.**

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

Al aplicar el sistema de gestión administrativo para ASOLINEL servirá de gran ayuda para mejorar las actividades que se realizan a diario, tanto en el proceso de producción como en la parte administrativa, lo cual es importante realizar estrategias organizacionales que les permita optimizar y controlar cada proceso. Al contar con documentos guías donde se encuentre plasmado la información necesaria será imprescindible para la toma de decisiones por parte de su propietario y a la vez generar una cultura organizacional entre los colaboradores de la asociación, empezando desde los niveles superiores hasta los de apoyo, mismo que estará basado en valores, principios y comportamientos éticos con cada trabajador, generando un ambiente de confort y a la vez el trabajo sea eficiente y por ende cumplir con las metas plasmadas por la asociación.

#### **4.2 OBJETIVOS**

##### **4.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un sistema de gestión administrativa que permita mejorar la situación administrativa y los procesos de ASOLINEL de la ciudad de Riobamba.

##### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un sistema administrativo para el manejo eficaz y eficiente de los recursos que posee la organización.
- Establecer lineamientos estratégicos que ayuden a mejorar las actividades de la organización.
- Definir las responsabilidades en las áreas y puestos de trabajo.

### **4.3 FACTIBILIDAD EL ESTUDIO**

Dentro de las empresas grandes, medianas o pequeñas lo esencial es que exista un buen funcionamiento de la gestión ya que uno compite con el otro para mantenerse dentro del mercado competitivo, el buen manejo de los recursos dentro de cada una de ellas es de suma importancia para su funcionalidad y así generar utilidades para sus socios. Por ende, la aplicación del sistema gestión para Asolinel es factible ya que no cuentan con uno que respalde las decisiones a tomar, en dicho documento se dará a conocer las atribuciones y requerimientos que el equipo de trabajo debe cumplir dentro de ASOLINEL, para el desarrollo de sus actividades, como también las funciones que deben desempeñar en cada uno de los departamentos y niveles jerárquicos, cumpliéndolos con mucha responsabilidad para el crecimiento de la misma.

### **4.4 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

El diseño de un sistema de gestión administrativo para la asociación ASOLINEL, estará basada en la creación de su misión, visión, valores, principios, estructura orgánica componentes de control interno, que permitan mejorar la rentabilidad, minimizando así los riesgos que puedan existir en la gestión administrativa de la asociación

#### **4.4.1 Base Filosófica**

La filosofía de la asociación estará basada en el mejoramiento y trabajo continuo, los procesos, procedimientos, políticas, valores, principios que el representante legal debe considerar que es lo primordial y lo más valioso de la asociación.

### **4.5 LOGOTIPO Y SLOGAN PARA ASOLINEL**

#### **4.5.1 Logotipo**

Líneas Elegantes, los diferenciará con sus clientes en el mercado, al llevar su mismo nombre.



**Gráfico 19:** Logotipo ASOLINEL

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### **4.5.2 Slogan**

Líneas Elegantes se identificará en el mercado con sus clientes, consumidores y en el entorno como: **“Siempre en Tendencia, Elegancia viste con calidad”**

#### **4.6 BASE LEGAL**

La base legal en la cual ASOLINEL se ampara es en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, mediante la resolución de constituirse la Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes “ASOLINEL”, personalidad jurídica efectuada el 04 de abril del 2017, cumpliendo con el aporte del capital social inicial, establecido por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

Resolviendo lo siguiente:

**ARTICULO 1.-** Aprobar el estatuto social y conceder personalidad jurídica a la Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes Asolinel, domiciliada en el cantón Riobamba, de la provincia de Chimborazo, cuyo estatuto es el siguiente:

##### **Generalidades y Principios**

**Constitución.** – Se constituye la ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES “ASOLINEL”, que se registrá por la ley de Economía Popular y Solidaria, y su Reglamento General, los reglamentos internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

**Domicilio, Responsabilidad Y Duración.** – El domicilio principal de la Asociación está ubicado en el Cantón Riobamba, de la provincia de Chimborazo; pudiendo ejercer

su actividad en cualquier parte del territorio nacional. La asociación será de duración indefinida y responsabilidad ilimitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados está limitada al capital que aporten por su asociación.

**Objeto Social.** - La asociación tendrá como objeto social principal la producción y comercialización de prendas de vestir, como ropa deportiva, casual, interior, exterior de trabajo, hospitalaria, uniformes, entre otros.

**Asociados.** – Son miembros de la asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

**Obligaciones y Derechos de los Asociados:** Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su reglamento interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsables y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. Lo demás que cuente en el reglamento interno.

**Pérdida de Calidad de Asociado:** La calidad del asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión, fallecimiento o pérdida de la personalidad jurídica de la asociación.

**Retiro Voluntario:** El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, e cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

**Estructura Interna:** el gobierno, dirección, administración y control interno de las Asociación, será los siguientes organismos:

- Junta General
- Junta directiva
- Junta de Vigilancia; y
- Administrador

**Junta General:** Es la máxima autoridad de la Asociación, y estará integrada por todos los asociados, quienes se encontrarán en la potestad de reformar el estatuto, elegir y remover miembros de cualquier organismo, aprobar estados financieros, plan estratégico, presupuestos entre otros.

**Junta Directiva:** La junta directiva se encontrará representada por presidente y secretario/a, los cuales durarán dos años, tendrán la potestad aceptar o rechazar solicitudes de ingreso o retiro de asociados, sanciones, aprobar programas de educación entre otros establecidos en la ley.

#### **4.7 DESARROLLO DE LA MISIÓN PARA “ASOLINEL”**

Diseñar, Confeccionar y comercializar variedades de prendas de vestir (uniformes escolares, ropa deportiva para damas, caballeros y niños/as, ropa hospitalaria, y chompas de alta costura), proporcionando a nuestros clientes un grado de satisfacción al adquirir su prenda de vestir, operando de forma sostenible logrando un producto garantizado y de calidad.



## 4.8 DESARROLLO DE LA VISIÓN PARA “ASOLINEL”

Hasta el 2023 ser una asociación líder en el mercado de confección en diferentes prendas de vestir en última tendencia, utilizando tecnología amigable con el medio ambiente y sobre todo con un personal idóneo para su confección.

## 4.9 DESARROLLO DE VALORES Y PRINCIPIOS

### 4.9.1 Valores

El que una empresa cuente con valores constituye un marco de referencia en cuanto a la responsabilidad y a los hábitos que tiene la misma, cada valor que se comparta entre los colaboradores de la asociación proporciona un sentido de identidad y pertinencia en cada uno de nosotros. Los valores que se aplicarán dentro de la asociación son:

- ✓ **Respeto.** - Debe existir con cada uno de los colaboradores de la asociación y con los clientes.
- ✓ **Responsabilidad.** – Cumplir con claridad, oportunidad y actitud positiva, las funciones y obligaciones emanadas.
- ✓ **Solidaridad.** – Cuando un compañero de labor necesita ayuda ser solidario, ayudarlo en lo que pueda.
- ✓ **Confianza.** – Generar un ambiente de confianza entre todos los que integran la organización va hacer muy retribuido, ya que estarán trabajando por cumplir las metas de la misma.
- ✓ **Transparencia.** – Tener una comunicación clara, franca y oportuna para que no se genere desacuerdos, riesgos o mal interpretaciones entre la empresa y el cliente, esto no dando lugar a que exista una buena relación entre los mismos.
- ✓ **Compromiso.** – Comprometerse netamente con los clientes, ofreciendo productos de calidad

### 4.9.2 Principios

La asociación por naturaleza debe contar con principios que guíen a todo el personal sin distinción de jerarquía, y así alcanzar los objetivos de la empresa, para lo cual plasmaremos los siguientes:

- ❖ **Equidad Social.** – Se deben velar las obligaciones y derechos de cada trabajador de manera justa y equitativa.
- ❖ **Ética.** – Conjunto de valores y principios que tiene cada persona, el cual debe demostrarlo día tras día.
- ❖ **Trabajo en equipo.** – Todos deben ser colaboradores, darse las manos el uno con el otro, por el bien de la asociación.
- ❖ **Lealtad.** – Cada acto demostrado estará plasmado hacia el respeto que se merecen nuestros subordinados ya que demuestran sacrificios al renunciar o hacer actos por el bien estar de la empresa.
- ❖ **Puntualidad.** – Como se sabe el tiempo de nuestros clientes es lo más valioso, por ende, el trabajo debe ser entregado en el tiempo establecido, evitando que la empresa tenga mal prestigio.
- ❖ **Honradez.** – Ser honrado es lo primordial, mismo que dará a conocer los valores que tiene la persona, al tomar las cosas ajenas, cuidando los bienes, derechos y documentos de la misma.

## 4.10 POLITICAS

### 4.10.1 Políticas institucionales

- Ser la asociación textil reconocida a nivel local y provincial.
- Para la asociación lo primordial es cuidar a su talento humano, siendo el recurso más importante de la empresa.
- Velar y cuidar el medio ambiente.
- Confeccionar productos de calidad
- Estar actualizado con lo último en tendencia.

### 4.10.2 Políticas de ventas

- Ser amable en la atención al cliente, hacerle sentir al cliente como que fuese su casa, generando un ambiente de confianza brindando toda la información en cuanto a la confección y con la calidad que lo fabrican.
- La adquisición de la producción debe ser cancelados en efectivo.

- Con los clientes que se trabaja bajo pedido, el precio será de acuerdo a la cantidad solicitada.
- En el local siempre existirá modelos de las prendas que se confeccionan.

#### **4.10.3 Políticas de Talento Humano**

Estas políticas ayudarán a mejorar el sistema administrativo, producción y talento humano, ya que cubrirá necesidades tanto internas como externas de la asociación, logrando un mejor camino hacia el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente. Las políticas expuestas se encuentran basadas en procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, siendo fundamental para la asociación el contar con un talento humano adecuado ayudará a que las actividades sean realizadas de manera eficiente. Las políticas para alcanzar una administración oportuna del talento humano se resumen en:

- La prioridad de los candidatos será actual y con experiencia en caso de existir vacante para el nuevo cargo.
- En caso de no cumplir con los requisitos los postulantes internos de la asociación se procederá a la selección de candidatos externos a la organización.
- Aquellos empleados que sean puntuales y tengan buen rendimiento de sus actividades gozarán de beneficios dispuestos por la gerencia.
- Se llevarán incentivos económicos aquellos empleados que cumplan más metas de las planteadas.
- Contar con candidatos idóneos que cumplan con todos los requerimientos y expectativas que solicita la asociación.
- La selección se deberá llevar a cabo de manera lógica y ordenada que permita contratar el personal adecuado con aptitudes y actitudes idóneas para cubrir el puesto vacante.
- Una vez contratado al nuevo postulante, se procederá a realizar todos los papeles necesarios de su contratación, para evitar en un futuro contingencias por no estipular de la mejor manera.

- Se realizará la inducción del nuevo colaborador de la asociación, aquí se le debe de dar una breve explicación de los antecedentes de la empresa y las generalidades del puesto.
- Se dará incentivos aquellos miembros que desempeñen de manera eficiente sus funciones.

#### 4.11 ANALISIS SITUACIONAL DE “ASOLINEL”

Es importante conocer la situación actual de la asociación por lo que es necesario analizar el FODA de la misma, por ende, se procedió a estructurar con la colaboración del representante legal y la investigadora donde se obtuvo lo siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fondo de ahorro aportado por todos los socios</li> <li>➤ Variedad en la confección de las prendas.</li> <li>➤ Atención personalizada al cliente, siendo un factor de fidelización.</li> <li>➤ Espacio adecuado para la producción y adecuado espacio para la producción.</li> <li>➤ Calidad de las prendas, precios accesibles, garantía de fábrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar manual de funciones y procedimientos que permitan a la asociación tomar decisiones correctas.</li> <li>➤ Aprovechamiento de la variedad de productos que ofrecen.</li> <li>➤ La asociación se encuentra dentro de un mercado creciente</li> <li>➤ Nuevas fuentes de publicidad a costos nulos</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Su administración es informal</li> <li>➤ No cuenta con la capacidad de publicidad</li> <li>➤ No cuenta con procesos administrativos</li> <li>➤ Inexistencia de una planificación estratégica.</li> <li>➤ Se mantienen sistemas de control ineficaces por la ausencia de conocimientos de cómo realizar estos controles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competitividad de las fábricas textil en la ciudad</li> <li>➤ La organización existente por otras fábricas textiles.</li> <li>➤ Competencia desleal, publicidad novedosa.</li> <li>➤ Modelos exclusivos ofrecidos por otras fábricas.</li> <li>➤ Actualización de maquinaria y tecnología.</li> </ul>

**Tabla 15:** Análisis situacional de la Asociación

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### 4.11.1 MATRIZ EFE

La valoración para realizar la matriz EFE se encontrará dada por los siguientes valores donde: El peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. (Planeación Estratégica, 2009)

VARIABLES	PESOS	CALIFICACIONES	RESPUESTAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Implementar manual de funciones y procedimientos que permitan a la asociación tomar decisiones correctas.	0,33	4	1,32
Aprovechamiento de la variedad de productos que ofrecen.	0,1	3	0,3
La asociación se encuentra dentro de un mercado creciente	0,05	1	0,05
Nuevas fuentes de publicidad a costos nulos.	0,03	1	0,03
<b>AMENAZAS</b>			
Competitividad de las fábricas textil en la ciudad	0,2	3	0,3
La organización existente por otras fábricas textiles.	0,16	1	0,16
Competencia desleal, publicidad novedosa.	0,03	1	0,03
Modelos exclusivos ofrecidos por otras fábricas.	0,05	2	0,1
Actualización de maquinaria y tecnología.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>

**Tabla 16:** Elaboración matriz EFE

**Fuente:** Elaborado por la Autora

El total de la ponderación representa a 2,64 es decir que la asociación “ASOLINEL” aprovecha correctamente sus Oportunidades para eliminar sus Amenazas.

#### 4.11.2 MATRIZ EFI

El peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. (Planeación Estratégica, 2009)

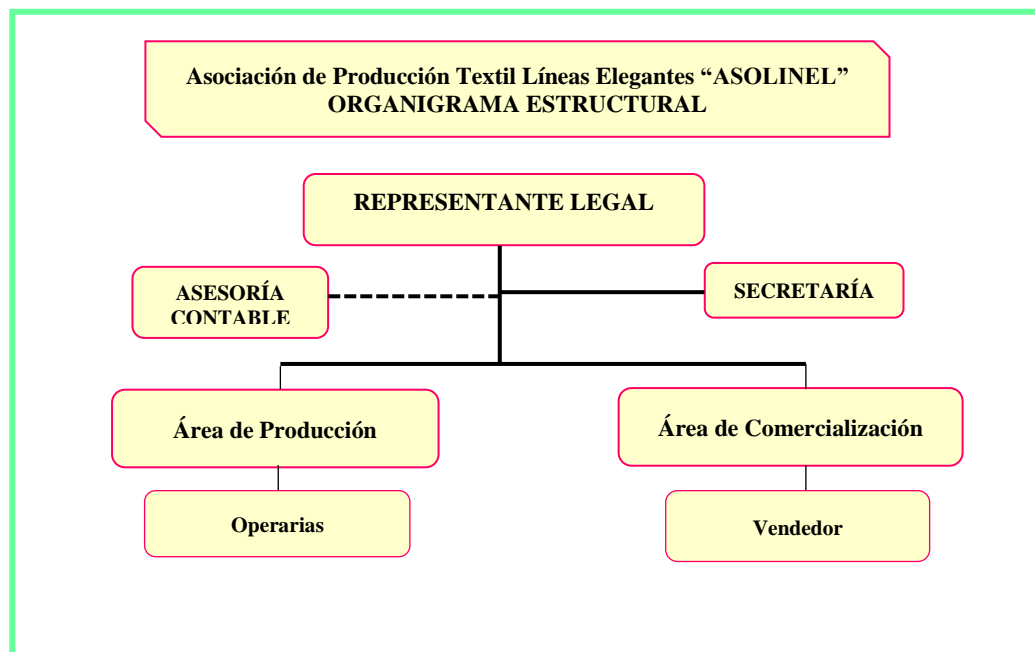
VARIABLES	PESOS	CALIFICACIONES	RESPUESTAS
<b>FORTALEZAS</b>			
Fondo de ahorro aportado por todos los socios.	0,1	3	0,3
Variedad en la confección de las prendas.	0,3	3	0,9
Atención personalizada al cliente, siendo un factor de fidelización.	0,1	2	0,2
Espacio adecuado para la producción y adecuado espacio para la producción.	0,09	3	0,27
Calidad de las prendas, precios accesibles, garantía de fábrica.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Su administración es informal.	0,03	4	0,12
No cuenta con la capacidad de publicidad	0,05	1	0,05
No cuenta con procesos administrativos	0,2	1	0,2
Inexistencia de una planificación estratégica.	0,03	1	0,03
Se mantienen sistemas de control ineficaces por la ausencia de conocimientos de cómo realizar estos controles.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,27</b>

**Tabla 17:** Elaboración matriz EFI

**Fuente:** Elaborado por la Autora

El total de la ponderación es de 2,27 es decir que la asociación no está aprovechando correctamente sus fortalezas para eliminar sus debilidades, esto debido a que sus decisiones son tomadas de una manera empírica, lo cual no le permite aprovechar de la mejor manera las fuerzas con las que cuenta.

#### 4.12 DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES “ASOLINEL”



**Gráfico 20:** Organigrama estructural propuesto para la Asociación

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### 4.13 PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ASOCIACIÓN TEXTIL LINEAS ELEGANTES “ASOLINEL”

Un manual de funciones es una guía donde se describe las actividades que se deben realizar en base a las funciones sea administrativa o de producción. Dicho documento contiene la descripción de puestos distribuidos en diferentes áreas o departamentos precisando su requerimiento y habilidades que se desea para ser parte y participar en la misma.

El presente manual será una guía que permitirá a la asociación, facilitar el desenvolvimiento de las operaciones de cada puesto de trabajo, esperando que cada uno conozca sus funciones que debe desempeñar de manera óptima, cabe recalcar que la organización es una función administrativa que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de una correcta forma, evitando duplicidad en las actividades y genere retrasos en la producción mismos que no será de ayuda para el cumplimiento de metas y objetivos plasmados en la misma.

El objetivo principal de la realización de dicho manual es informar y control de manera adecuada las actividades y evitar que se genere duplicidad de los mismos, y así los colaboradores de Asolinel tengan seguridad de lo que están confeccionando.

Los niveles jerárquicos existentes en Asolinel son tres y cada uno de ellos cuenta con su respectivo cargo:

Número	Estructura Orgánica	Cargos
1	Nivel Ejecutivo	Representante Legal
2	Nivel de Apoyo	Asesoría Contable
		Secretaria
3	Nivel Operativo	Operario 1
		Operario 2
		Vendedor

**Tabla 18:** Estructura orgánica de la Asociación

**Fuente:** Elaborado por la Autora


#### 4.13.1 Estructura de los manuales

Los manuales de funciones contarán con la siguiente estructura, mismos que estarán desarrollados en base a la estructura del **Gráfico N° 20**, y se aplicará el siguiente formato:

- ✓ Cargo/Puesto
- ✓ Nombre
- ✓ Misión del cargo o puesto
- ✓ Ubicación en el organigrama
- ✓ Reporta a
- ✓ Funciones
- ✓ Competencias
  - Técnicas
  - Comportamentales
- ✓ Perfil
  - Nivel Académico
  - Experiencia
  - Otros conocimientos adicionales



#### 4.13.1.1 Nivel Ejecutivo – Manual de Funciones del Gerente / Representante Legal

 <b>Dirección: Calle Belice - Jamaica</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE:</b> GERENTE / REPRESENTANTE LEGAL	
<b>Misión del Cargo:</b> Es el encargado de planificación, organización, dirección y control de hacer cumplir las actividades administrativas, toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos y metas de la producción, para cumplir a cabalidad debe delegar jefes departamentales.	
<b>Ubicación en el organigrama:</b> <div style="text-align: center; border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>REPRESENTANTE LEGAL</b></div>	
<b>Reporta a:</b> No aplica	
<b>Supervisa a:</b> Todos los niveles jerárquicos inferiores en la ubicación del organigrama	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Representar legal, judicial y extrajudicial a la Asociación ASOLINEL.</li><li>❖ Supervisar, conocer y controlar las actividades que desempeñan cada departamento existente en la entidad.</li><li>❖ Tomar las decisiones adecuadas para la solución oportuna a los problemas que se presenten en el futuro.</li><li>❖ Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal.</li><li>❖ Realizar una planificación anual de las actividades a realizarse en la empresa.</li><li>❖ Proponer políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para la realización de funciones y la correcta funcionalidad de la empresa.</li><li>❖ Realizar una planificación anual de las actividades a realizarse en la empresa</li></ul>	

- ❖ Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión administrativa eficiente y económica de la Empresa.
- ❖ Tomar decisiones de carácter administrativas y financieras que permitan el desarrollo y bien estar de la empresa.
- ❖ Determinar las estrategias necesarias en cuanto a la comercialización de los productos.

#### COMPETENCIAS:

##### ♣ Técnicas

- Gestión del Talento Humano
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Talento para integrar, motivar a las personas.
- Capacidad para prever y solucionar situaciones.
- Control de grupos
- Trabajar en equipo

##### ♣ Comportamentales:

- Carisma
- Confianza
- Capacidad para la intercomunicación
- Imparcialidad
- Igualdad

#### PERFIL:

##### Nivel Académico

- ✓ Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o afines.
- ✓ Maestría en Administración, Calidad Total, Finanzas, Gerencia o afines.

##### Experiencia

- ✓ Mínimo 2 años en cargos similares
- ✓ Actividades comerciales o relacionado con la práctica empresarial


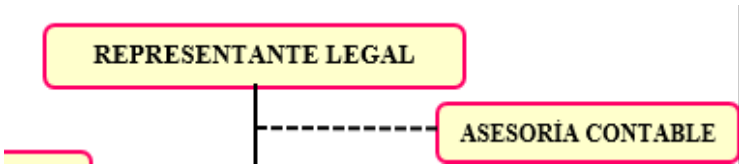
##### Otros conocimientos

- ✓ Leyes tributarias
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Gestión Administrativa

#### **Ilustración 11:** Manual de funciones representante legal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### 4.13.1.2 Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Contador General

 <b>Dirección: Calle Belice - Jamaica</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE:</b> CONTADOR	
<b>Misión del Cargo:</b> Ser responsable de administrar, controlar, planificar, organizar, y coordinar todas las tareas relacionadas con el área contable de la empresa, con el objetivo de llevar el movimiento de las operaciones financieras y económicas de la asociación.	
<b>Ubicación en el organigrama:</b> 	
<b>Reporta a:</b> Gerente o Representante Legal de la Empresa.	
<b>Supervisa a:</b> Secretaria	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Llevar un registro contable de los movimientos económicos de la asociación.</li><li>▪ Elaborar los Estados Financieros de la asociación con información clara y concisa.</li><li>▪ Controlar los inventarios de la materia prima, así como también de los productos terminados.</li><li>▪ Revisar cheques, reportes de ventas, gastos, otros ingresos, préstamos, etc.</li><li>▪ Realizar transferencias y pagos para encontrarse al día con los proveedores.</li><li>▪ Registrar todos los libros y documentos de auxiliares de contabilidad.</li><li>▪ Formular nuevas estrategias contables que mejoren y optimicen los recursos económicos y darlos a conocer al representante legal.</li><li>▪ Confeccionar las declaraciones de Impuestos sobre Ventas, Impuestos sobre la Renta, etc.</li></ul>	

- Elaborar los flujos de caja mensualmente.
- Desarrollar y controlar las operaciones de conciliación bancaria de la empresa y custodiar dicha información.
- Otras actividades inherentes al cargo, que de acuerdo al tipo de Empresa o Bien Productivo sean necesarias ejecutar.

### COMPETENCIAS:

- **Técnicas**
  - ✓ Gestión del Talento Humano
  - ✓ Trabajar en equipo
  - ✓ Habilidad Numérica
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Toma de decisiones
  - ✓ Capacidad para prever y solucionar situaciones.
- **Comportamentales:**
  - ✓ Honrado
  - ✓ Confianza
  - ✓ Responsable
  - ✓ Buena Comunicación
  - ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
  - ✓ Imparcialidad
  - ✓ Igualdad

### PERFIL:

#### Nivel Académico

- Título Universitario en contabilidad y Auditoría (CPA)
- Otros Títulos en Contabilidad, Administración, Auditoría o afines.

#### Experiencia

- Mínimo 2 a 3 años en cargos similares.
- Actividades comerciales o relacionado con la práctica empresarial


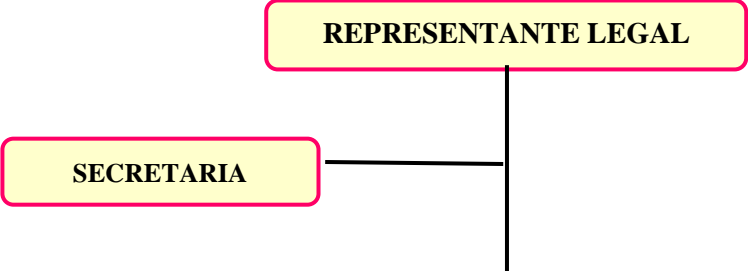
#### Otros conocimientos

- Análisis Financiero
- Presupuestos
- Conocimientos tributarios
- Contabilidad avanzada
- Manejo de paquetes contables
- Conocimiento de paquetes de Microsoft Office.
- Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point.

### **Ilustración 12:** Manual de funciones contador general

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### 4.13.1.3 Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Secretaria/o

	
<b>Dirección: Calle Belice - Jamaica</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> SECRETARIA	
<b>Misión del Cargo:</b> Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos administrativos y secretariales, brindando a su jefe apoyo incondicional con las tareas establecidas, manteniendo una adecuada y oportuna fuente de información que garanticen eficientemente el desarrollo operacional de la Gerencia.	
<b>Ubicación en el organigrama:</b>  <pre>graph TD; RL[REPRESENTANTE LEGAL] --- H[ ]; H --- S[SECRETARIA];</pre>	
<b>Reporta a:</b> Gerente General de la Empresa.	
<b>Supervisa a:</b> Vendedores.	
<ul style="list-style-type: none"><li>♣ <b>Funciones:</b></li><li>♣ Llevar un adecuado control de la agenda de Gerencia.</li><li>♣ Receptar y despachar documentación de la asociación.</li><li>♣ Dar información sobre las prendas que fabrica la asociación a nuevos clientes.</li><li>♣ Apoyar en la logística de eventos organizacionales, al interior y exterior de la empresa.</li><li>♣ Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en secretaría y aquellas en la Gerencia.</li><li>♣ Tramitar y realizar el pago por servicios básicos contratados por la empresa, así como aquellos adicionales (compras y capacitación).</li></ul>	

- ♣ Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de la gerencia cuando se utilicen recursos de la empresa.
- ♣ Cuidar de los documentos que pertenecen a la asociación y son de vital importancia
- ♣ Organizar toda la documentación necesaria.
- ♣ Recibir y canalizar la correspondencia de la gerencia.
- ♣ Elaborar solicitudes de compra y realizar pagos.
- ♣ Archivar todos los documentos generados durante las actividades por la gerencia.

### COMPETENCIAS:

#### Técnicas

- ✚ Trabajar en equipo
- ✚ Gestión de Organización y planificación
- ✚ Disciplina
- ✚ Asertiva, Cumplida
- ✚ Habilidad de escribir
- ✚ Habilidad Numérica
- ✚ Liderazgo
- ✚ Capacidad para prever y solucionar situaciones.

#### Comportamentales:

- ✚ Empatía Creativa, Iniciativa
- ✚ Analítica
- ✚ Habilidad de comunicar
- ✚ Confianza
- ✚ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✚ Honradez

### PERFIL:

#### Nivel Académico

- ✓ Título Universitario en Secretariado
- ✓ Otros Títulos en Secretariado Ejecutivo.

#### Experiencia

- ✓ Mínimo 2 años en cargos similares.


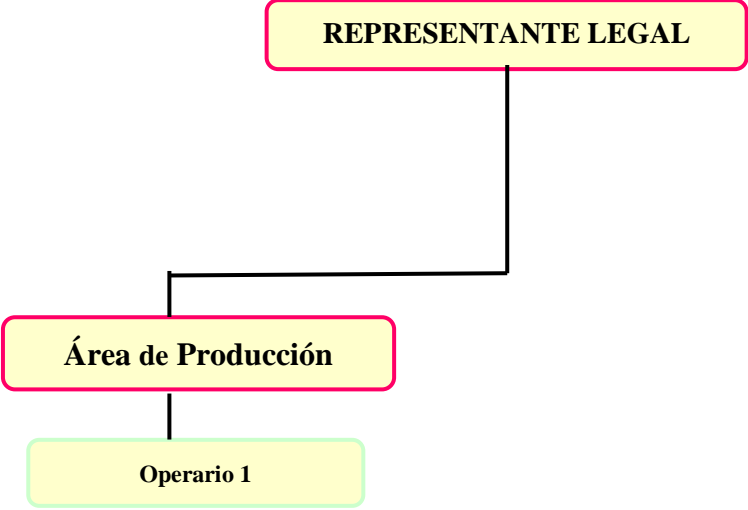
#### Otros conocimientos

- ✓ Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point.
- ✓ Administración.

### Ilustración 13: Manual de funciones de la secretaria

Fuente: Elaborado por la Autora

#### 4.13.1.4 Nivel Operativo – Manual de Funciones-Operarias Costureras

	
<b>Dirección: Calle Belice - Jamaica</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> OPERARIAS COSTURERAS	
<b>Misión del Cargo:</b> Consiste en ser partícipe de todo el proceso de producción, operando correctamente hasta llegar al producto terminado, es decir seguir paso a paso cada sin saltarse ninguno ya que al hacerlo puedo obstruir todo el proceso de fabricación.	
<b>Ubicación en el organigrama:</b>  <pre>graph TD; A[REPRESENTANTE LEGAL] --- B[Área de Producción]; B --- C[Operario 1];</pre>	
<b>Reporta a:</b> Gerente General de la Empresa, Secretaria.	
<b>Supervisa a:</b> No aplica.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>★ Utilizar la materia prima de manera adecuada, sin que exista desperdicios y genere altos costos de producción.</li><li>★ Desarrollar una orden de producción al jefe para constatar necesidades.</li><li>★ Realizar requerimientos de materia prima para realizar el proceso de confección.</li><li>★ Realizar moldes de los trazos y cortes mismos que debe ser precisos, los</li></ul>	

mismos deben ser trazos y cortados en la tela a confeccionar.

- ★ Reutilizar cada uno de los retazos de tela, mismos que ayudaran al terminado de la prenda.
- ★ Realizar un mantenimiento previo a toda la maquinaria existente para no exista retrasos en la producción.
- ★ Informar a la gerencia sobre defectos que presentaren la maquinaria con anticipación para dar un adecuado mantenimiento con un técnico.
- ★ Coordinar con el jefe de producción las unidades que se deben producir.
- ★ Prohibido disponer de materiales, maquinaria y herramientas para el uso o beneficio del empleado, sin que se dé a conocer al jefe de producción.
- ★ Cumplir con las fechas establecidas para la entrega de las prendas.

#### **COMPETENCIAS:**

- **Técnicas**
  - ✓ Trabajar en equipo
  - ✓ Capacidad para dar soluciones.
  - ✓ Saber Escuchar
  - ✓ Ser Creativo
  - ✓ Social
  - ✓ Ser preciso
  - ✓ Saber diseñar
- **Comportamentales:**
  - ✓ Analítica
  - ✓ Buena Comunicación
  - ✓ Honradez
  - ✓ Confianza
  - ✓ Capacidad de trabajar bajo presión

#### **PERFIL:**


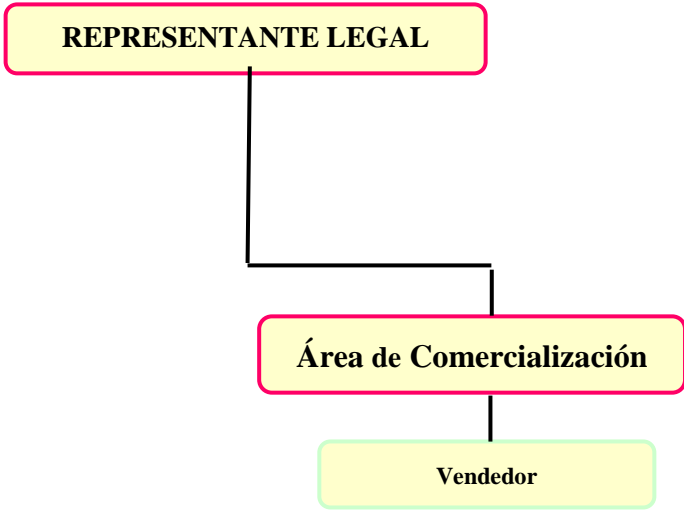
- Nivel Académico**
  - ✓ Título bachillerato o cursos de costura, modelaje y diseño.
  - ✓ Cursos de operario de la maquinaria acorde a la actividad de la empresa.
- Experiencia**
  - ✓ Mínimo 1 año en cargos similares.
  - ✓ Actividades de producción referentes a la actividad.
- Otros conocimientos**
  - ✓ Mantenimiento de maquinaria industrial.
  - ✓ Manejo básico de la maquinaria industrial.

**Ilustración 14:** Manual de funciones de las operarias-costureras

**Fuente:** Elaborado por la Autora



#### 4.13.1.5 Nivel Operativo – Manual de Funciones-Comercialización-Vendedor

	
<b>Dirección: Calle Belice - Jamaica</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> COMERCIALIZACIÓN-VENDEDOR	
<b>Misión del Cargo:</b> Vigilar, proteger y registrar en el inventario de las entradas de productos terminados, como también la salida de los mismos, de igual manera dar asesoramiento a clientes de las prendas sobre: modelos, colores que se encuentran en tendencia, precio y la calidad con las que son confeccionadas cada una de las prendas.	
<b>Ubicación en el organigrama:</b>  <pre>graph TD; A[REPRESENTANTE LEGAL] --- B[Área de Comercialización]; B --- C[Vendedor];</pre>	
<b>Reporta a:</b> Gerente General de la Empresa, Secretaria.	
<b>Supervisa a:</b> No aplica.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✂ Realizar informes semanales de los productos terminados existentes y salidos.</li><li>✂ Tratar con cordialidad a los clientes, brindando un servicio de calidad, es decir hacerle sentir parte de nuestra empresa.</li><li>✂ Asesorar a los clientes en caso que lo requieran.</li><li>✂ Mantener orden y limpieza el lugar donde se encuentran los productos, para</li></ul>	

que los clientes se lleven buena impresión del lugar.

- ✦ Realizar ofertas sobre los productos.
  
- ✦ Entregar facturas por cancelar a Contabilidad para que los clientes realicen su pago correspondiente.
  
- ✦ Informar las características de los productos como talla, modelos, calidad y precios a clientes.
  
- ✦ Mantener actualizada la base de datos relacionada con clientes mayoristas que han realizado crédito con plazos convenientes.
  
- ✦ Mantener una buena actitud en todo momento para garantizar la satisfacción del cliente, evitando tener riñas con clientes problemáticos.
  
- ✦ Informar al cliente de todos los productos que ofrece la empresa con la finalidad de darle más opciones de consumo a los mismos.

#### **COMPETENCIAS:**

- **Técnicas**
  - ✓ Trabajar en equipo
  - ✓ Toma de decisiones
  - ✓ Capacidad para dar soluciones.
  - ✓ Saber Escuchar
  - ✓ Ser Creativo
  - ✓ Social
- **Comportamentales:**
  - ✓ Analítica
  - ✓ Buena Comunicación
  - ✓ Honradez
  - ✓ Confianza
  - ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
  - ✓ Imparcialidad
  - ✓ Igualdad

#### **PERFIL:**

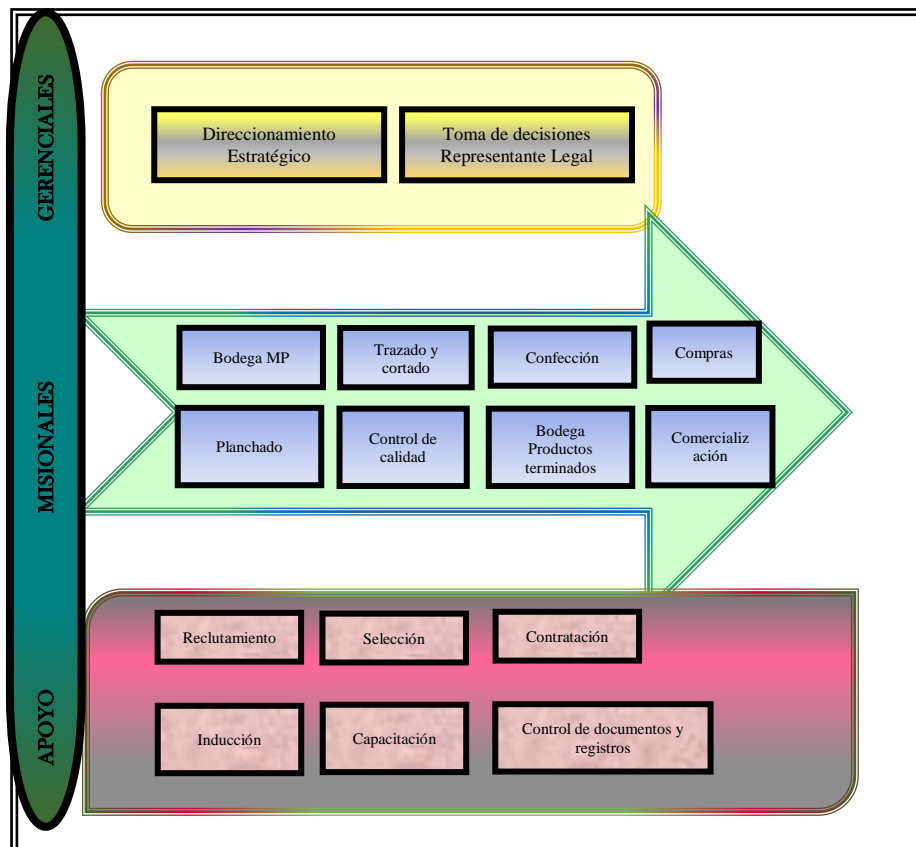
- Nivel Académico**
  - ✓ Título bachillerato en cualquier especialidad.
  - ✓ Otros Cursos sobre atención al cliente o administrativos.
- Experiencia**
  - ✓ Un año en cargos similares.
  - ✓ Actividades comerciales o relacionadas con la práctica empresarial.
- Otros conocimientos**
  - ✓ Manejo básico de herramientas como Word, Excel y Power Point.

**Ilustración 15:** Manual de funciones comercialización-vendedor

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### 4.14 MAPA DE PROCESOS

En el siguiente gráfico se muestra una perspectiva del sistema organizacional ya que es la razón de ser de esta asociación cuyo principal objetivo es el diseño, confección y distribución de prendas de vestir se presenta el siguiente modelo de mapa de procesos, como se muestra en el gráfico.



**Gráfico 21:** Modelo Mapa de Procesos

Fuente: Elaborado por la Autora

#### 4.15 PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA “ASOLINEL”

Un manual de procedimientos contiene detalladamente la descripción de cada una de las actividades que se realizan en este caso en la asociación ASOLINEL, como en la unidad administrativa, unidad de producción y aquellas que sean relevantes en la misma. Dicho manual consta de responsabilidades y la participación que existe en cada una de las actividades que fueron asignadas dentro del área administrativa o de producción.

#### 4.15.1 Utilidad del manual de Procedimientos en la Empresa

Dentro de las ventajas que tendrá la asociación al aplicar esta guía son las siguientes:

- ◇ Nos permite conocer de fondo a la asociación en cuanto a la descripción de las funciones, ubicación de la maquinaria, responsables de los puestos de fabricación y requerimientos.
- ◇ Ayudará a que se evite duplicidad entre las actividades y exista más coordinación entre las mismas.
- ◇ Los colaboradores serán más eficientes en cuando al desarrollo y cumplimiento de las actividades.
- ◇ Ayuda a que la asociación cuente con formatos de control de asistencia, ordenes de producción, control de inventarios, entre otros que será indispensable para la misma.
- ◇ Colaborará en el adiestramiento e inducción de puestos en cuanto a la capacitación del personal.
- ◇ Permite optimizar procesos y recursos humanos, tecnológicos, ambientales y económicos.


La estructura que se va a realizar para el desarrollo del manual de procedimientos para la asociación ASOLINEL es el siguiente:

- ✚ Título del Procedimiento
- ✚ Fecha de Emisión
- ✚ Página
- ✚ Objetivo
- ✚ Normativa
- ✚ Unidades involucradas
- ✚ Responsable del Procedimiento
- ✚ Producto
- ✚ Descripción del procedimiento
- ✚ Flujo grama del procedimiento

#### 4.15.2 Gestión de Procedimientos Administrativos - GERENCIALES

Este proceso permite al representante legal tomar decisiones de manera oportuna y que cada uno de los procedimientos se apegue a las necesidades de la asociación, siendo esta herramienta una base para facilitar el correcto desempeño de las actividades de cada uno de sus colaboradores.


##### 4.15.2.1 Manual de Procedimientos – Toma de decisiones Representante Legal

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/3</b>
<b>PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES POR EL REPRESENTANTE LEGAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Administrar, planificar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de la organización, tomando decisiones que mejoren los recursos de la organización de manera eficiente y eficaz.		
<b>NOMATIVA:</b> Estará basado en el reglamento interno de la asociación; lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b> Abarca a todas las áreas de la asociación y las unidades que requieran de talento humano para ocupar el puesto dentro de la misma.		
<b>RESPONSABLE:</b> Representante legal Secretaria		
<b>PRODUCTO:</b> Elaboración del flujograma para la toma de decisiones por parte el representante legal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 16:** Manual de Procedimientos - Toma de Decisiones Representante Legal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

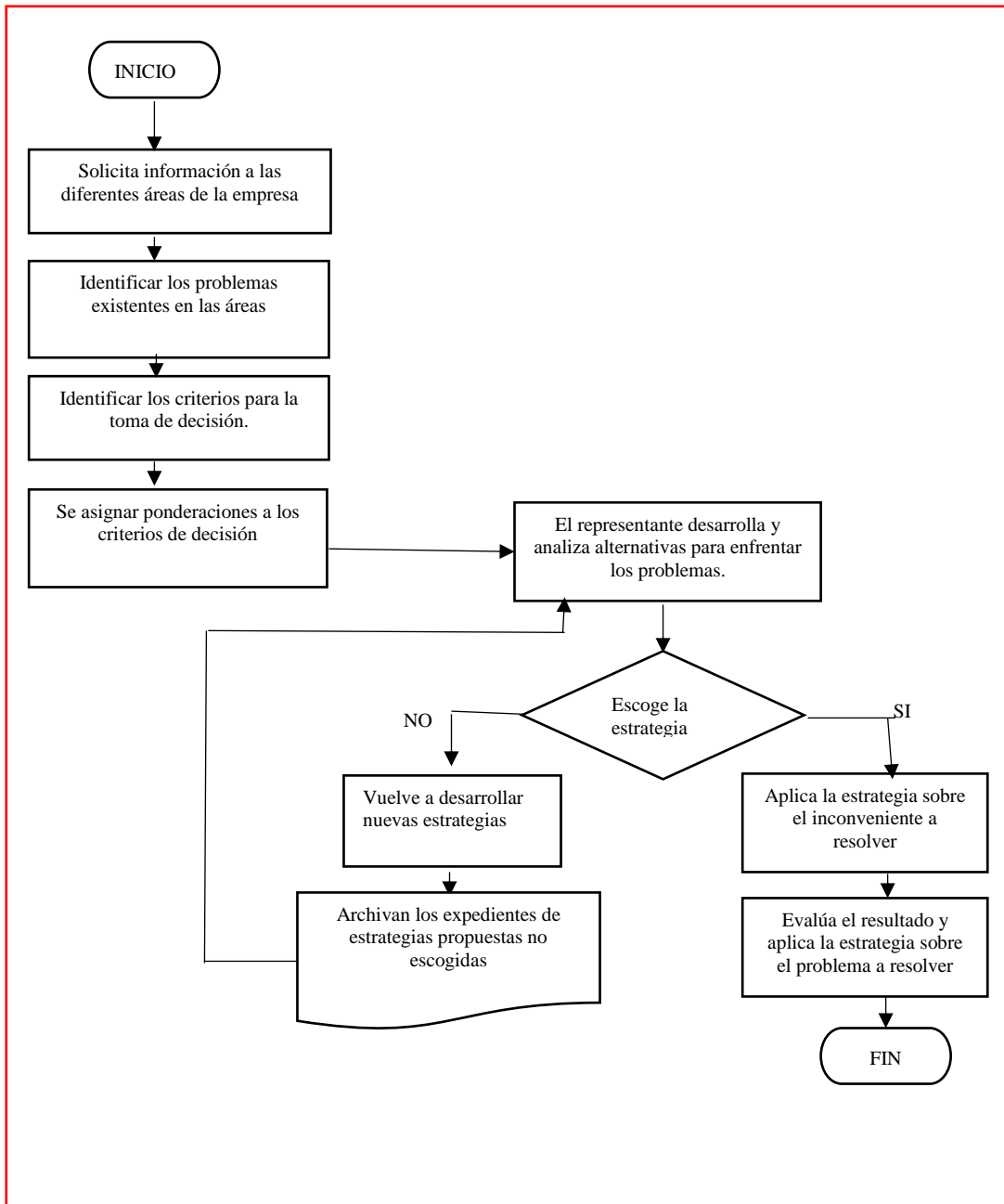
## Descripción del Procedimiento

		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE          PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: Toma de Decisiones</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Tomar decisiones acertadas en base a resultados que la asociación tenga.</p> <p>Dar soluciones a los inconvenientes detectados dentro de la asociación, que impiden el correcto funcionamiento de las actividades de la misma.</p> <p>Su trabajo debe ser el correcto ya que debe cambiar situaciones negativas por positivas, buscando que dichas situaciones sean mejores en un futuro.</p> <p>Las situaciones de mayor importancia deben ser la prioridad dentro de la asociación.</p> <p>Buscar alternativas para enfrentar el o los inconvenientes que se presenten durante el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Analizar las posibles estrategias que le permitan contrarrestar los problemas existentes.</p> <p>Seleccionará la mejor estrategia para solucionar los problemas que afecten a la asociación</p> <p>Evaluará el resultado de haber aplicado una u otra alternativa, con la finalidad de comprobar la corrección del problema existente y que fue la causa de un proceso de toma de decisiones.</p>	

**Ilustración 17:** Descripción del procedimiento-toma de decisiones

**Fuente:** Elaborado por la Autora

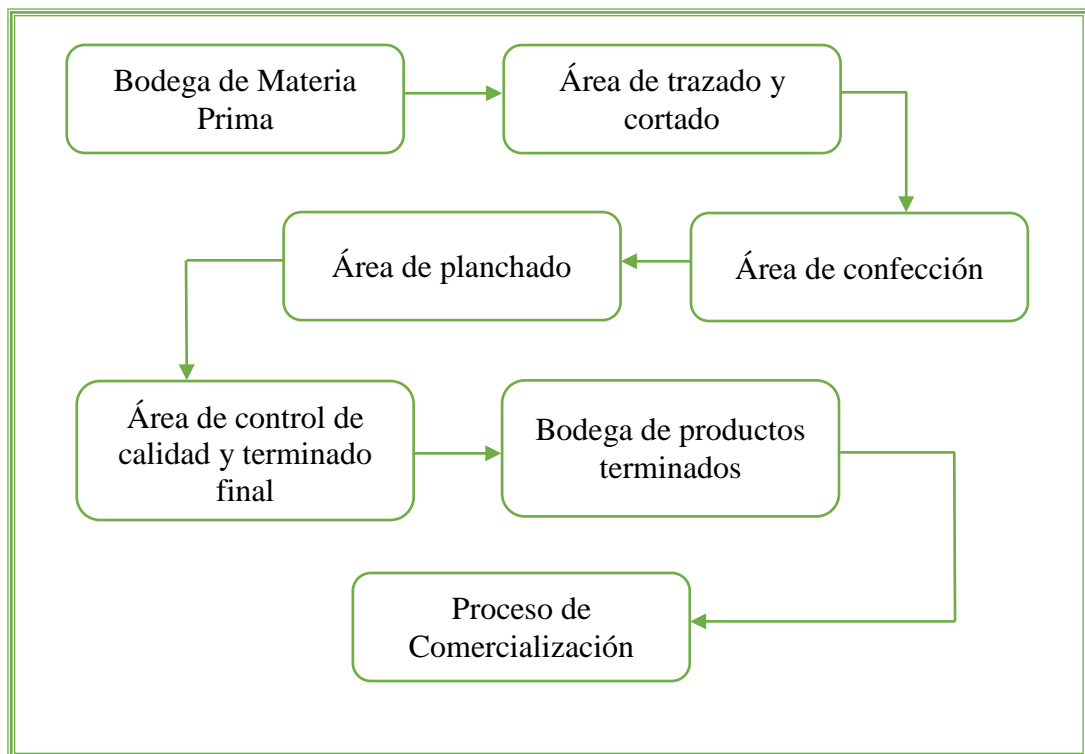
## Diagrama de Flujo de la Toma de decisiones



**Ilustración 18:** Diagrama de Flujo - Toma de decisiones

**Fuente:** Elaborado por la Autora

#### 4.15.3 Gestión de Procedimientos del Proceso de Producción - MISIONALES



**Ilustración 19:** Proceso Productivo

Fuente: Elaborado por la Autora

##### **Área de Bodega y Materia Prima**

Dentro de esta área se almacena todos los insumos que son adquiridos para que se lleve a cabo el proceso de producción de una manera eficiente y eficaz como son: las telas para realizar la fabricación de las diferentes prendas de vestir, foros, hilos, agujas para las maquinas, cierres, pellón, tijeras, tallas, entre otros requerimientos que son indispensables para la confección y por deben existir en bodega.

##### **Área de trazado y cortado**

Dentro de esta área se realiza los respectivos trazos y cortes dependiendo de las prendas a fabricar, que una vez seleccionada la tela, se procede a tenderla sobre la mesa de corte, igualar los lados para que no exista despilfarros y plasmar las plantillas de la prenda a confeccionar, dependiendo las tallas solicitadas por el jefe de producción.

- ✓ Los retazos de tela son utilizados para armar bolsillos y otras partes de la prenda que se requiera.



- ✓ Se realiza el respectivo corte de bolsillos dependiendo de la prenda.
- ✓ Cada pieza cortada lo proceden a pasar por la máquina overlock, con el fin de evitar que se deshile y se dañe la pieza.

### **Área de Confección**

Se realiza el respectivo requerimiento a bodega para que despache los insumos que se necesita en aquel momento para la prenda que se encuentra confeccionando como pueden ser: botones, cierres, ganchos, tallas, hilo, pellón, cauchos, de acuerdo a las unidades a producir, tamaño y color de la prenda.

### **Área de Planchado**

Una vez concluido con la prenda se procede a planchar, donde se da forma a cada prenda.

### **Área de Control de Calidad y Terminado Final**

Se realiza el terminado final como el corte de hilos entre otros, realizando una revisión minuciosa de la prenda, observando que no tenga ningún desperfecto.


### **Bodega de productos terminados**

Una vez que se encuentren listas las prendas se procede a almacenar, en una estantería adecuada para que luego no exista confusiones al momento de su despacho, permitiendo tener de una forma ordenada y así poder identificar el stock con el que cuenta la asociación.

### **Proceso de Comercialización**

La asociación ASOLINEL hace entrega de las prendas directamente desde la planta de producción, ya cuentan ahí con un local, donde llegan los clientes a realizar su compra o la vez a retirar su prenda, también cuando se trabaja por lote se va entregar directamente en el lugar solicitado.


#### 4.15.3.1 Manual de Procedimiento Proceso Productivo

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/4</b>
<b>PROCEDIMIENTO: PROCESO PRODUCTIVO</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar en el inventario las entradas y salidas de la Materia Prima, e insumos que utilizara la asociación para la confección de las prendas de vestir y el manejo apropiado de existencias que aseguren una producción normal sin retraso alguno.</li> <li>▪ Desarrollar las actividades de trazado y corte de las telas de manera eficaz optimizando las materias primas y herramientas a su cargo.</li> <li>▪ Fabricar las prendas de vestir bajo el cumplimiento y los requerimientos de calidad establecidos, garantizando que el producto cuente con las especificaciones solicitadas por el jefe de producción.</li> <li>▪ Cumplir con los tiempos de planchado que son entregados por el jefe de producción.</li> <li>▪ Verificar que las prendas se encuentren confeccionados bajo el cumplimiento de calidad, garantizando que los productos se encuentren en perfecto estado.</li> </ul>		
<b>NOMATIVA:</b> Estará basado en el reglamento interno de la asociación		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b> El área de producción, bodega de materia prima, trazado y corte, confección, planchado y el área de control de calidad.		
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Producción		
<b>PRODUCTO:</b> Elaboración del flujograma del proceso productivo		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 20:** Manual de Procedimientos-Proceso Productivo

**Fuente:** Elaborado por la Autora

## Descripción del Procedimiento – Proceso Productivo

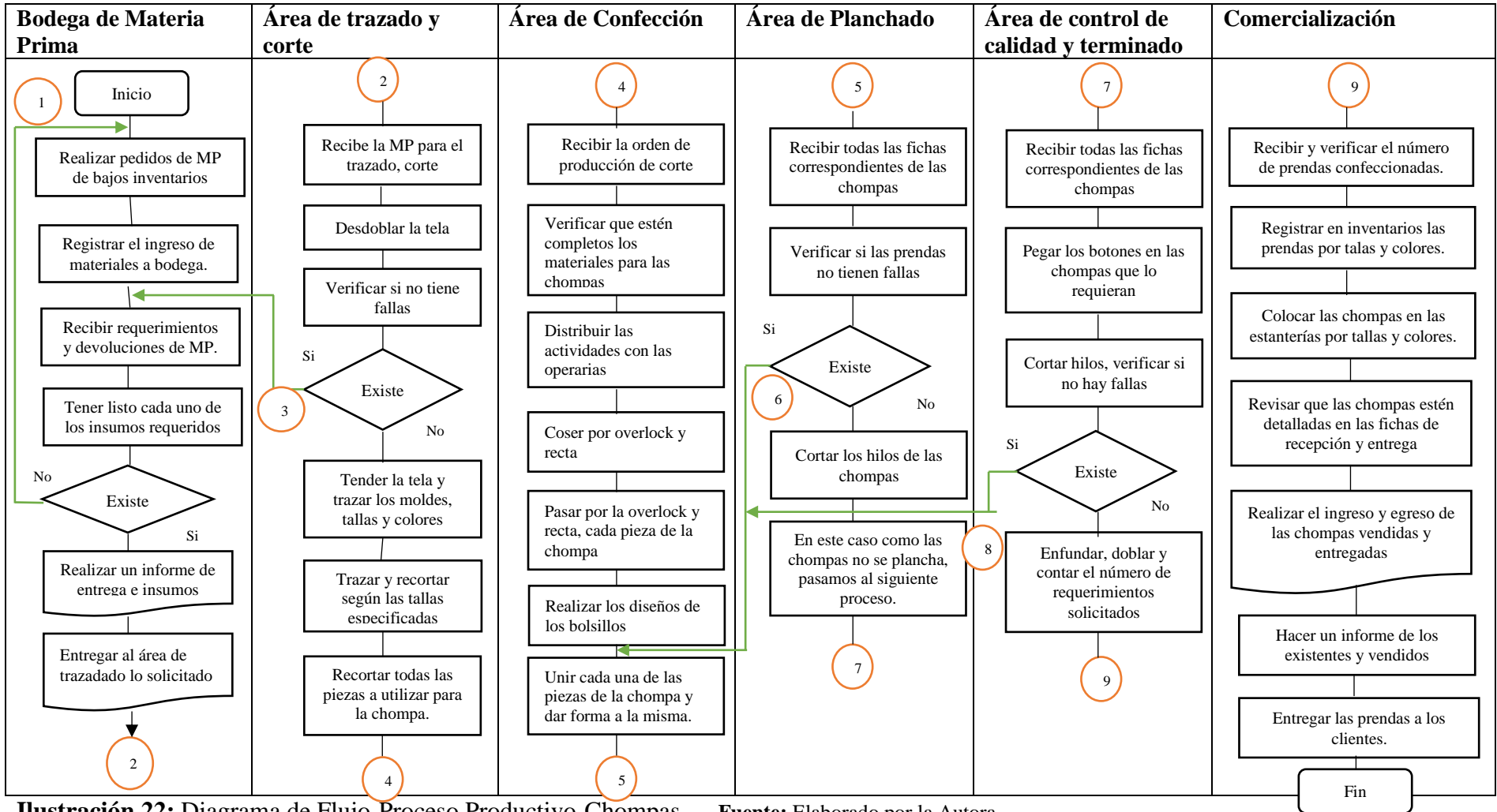
		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE                  PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: PROCESO PRODUCTIVO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	JEFE DE PRODUCCIÓN	<p><b>Bodega de Materia Prima</b></p> <p>Se almacena todo el ingreso de materia prima e insumos adquiridos para su confección, en la tarjeta de control Kardex.</p> <p>Atender todos los pedidos requeridos para la confección por parte del área de trazado y cortado.</p> <p>Entregar el pedido de los requerimientos al área de producción, sea por orden u lote.</p> <p>Hacer informes e inventarios mensuales de las existencias de materia prima e insumos para la confección.</p> <p>Realizar una supervisión interna y externa de la bodega y almacén verificando que no existan faltantes</p> <p>Almacenar, recibir y registrar los sobrantes de tela en bodega.</p> <p>Archivar los informes de recepción de materia prima y mercadería.</p> <p>Mantener en orden y limpia la bodega, para que no exista imperfecciones en la tela.</p> <p>Realiza un control permanente del inventario de materia prima para la confección.</p> <p>Verificar las cantidades exactas que estén detalladas en las facturas.</p> <p><b>Trazado y Cortado</b></p> <p>Recibir la materia prima para su trazado y cortado de la prenda.</p> <p>Tender la tela en base a los colores requeridos para su confección.</p> <p>Igualar la tela a cada uno de los lados, para el momento de su corte no exista desmedidas.</p>	

	<p style="text-align: center;">JEFE DE PRODUCCIÓN</p>	<p>Trazar los moldes de las chompas.</p> <p>Clasificar cada una de las piezas en cuanto a tallas y colores.</p> <p>Cada una de las piezas enviar al área de confección para el armado de la chompa.</p> <p><b>Confección</b></p> <p>Recibir del área de corte todas las piezas necesarias para la confección de las chompas.</p> <p>Distribuir equitativamente las piezas a cada operaria.</p> <p>Cumplir con los tiempos de confección de cada operaria.</p> <p>Dar un buen uso a las maquinarias, materiales y herramientas que se encuentran al cargo de la operaria.</p> <p>Realizar actividades de limpieza todos los días de la maquinaria y del lugar de trabajo.</p> <p><b>Planchado</b></p> <p>Recibir del área de confección la producción terminada según las fichas, en este caso como se va a realizar el proceso productivo de las chompas, no requieren de planchado.</p> <p><b>Control de Calidad y Terminado Final</b></p> <p>Recibir las chompas para realizar su respectivo control de calidad.</p> <p>Verificar si las chompas no tienen alguna falla, en caso de tenerla realizar una ficha al área de confección indicando las respectivas fallas.</p> <p>Cortar los hilos, provenientes en cada chompa u prenda.</p> <p>Mantener el adecuado orden.</p> <p>Realizar las actividades de aseado y limpieza en el taller todos los días.</p> <p>Finalizadas las tareas revisar internamente y externamente cada área de producción.</p>
--	---	---

**Ilustración 21:** Descripción - Proceso Productivo

**Fuente:** Elaborado por la Autora


**Diagrama de Flujo – Proceso Productivo de Chompas**



**Ilustración 22:** Diagrama de Flujo-Proceso Productivo-Chompas


Fuente: Elaborado por la Autora

#### 4.15.3.2 Manual de Procedimientos para Gestión de Compras

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página:</b> 1/3
<b>PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COMPRAS</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Abastecer el suficiente inventario de materia prima, así como también para su respectiva comercialización.		
<b>NOMATIVA:</b> Estará basado en el reglamento interno de la asociación;		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b> Abarca al área de producción		
<b>RESPONSABLE:</b> Representante legal Secretaria		
<b>PRODUCTO:</b> Elaboración del flujograma para la capacitación del personal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 23:** Manual de Procedimientos - Gestión de Compras  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

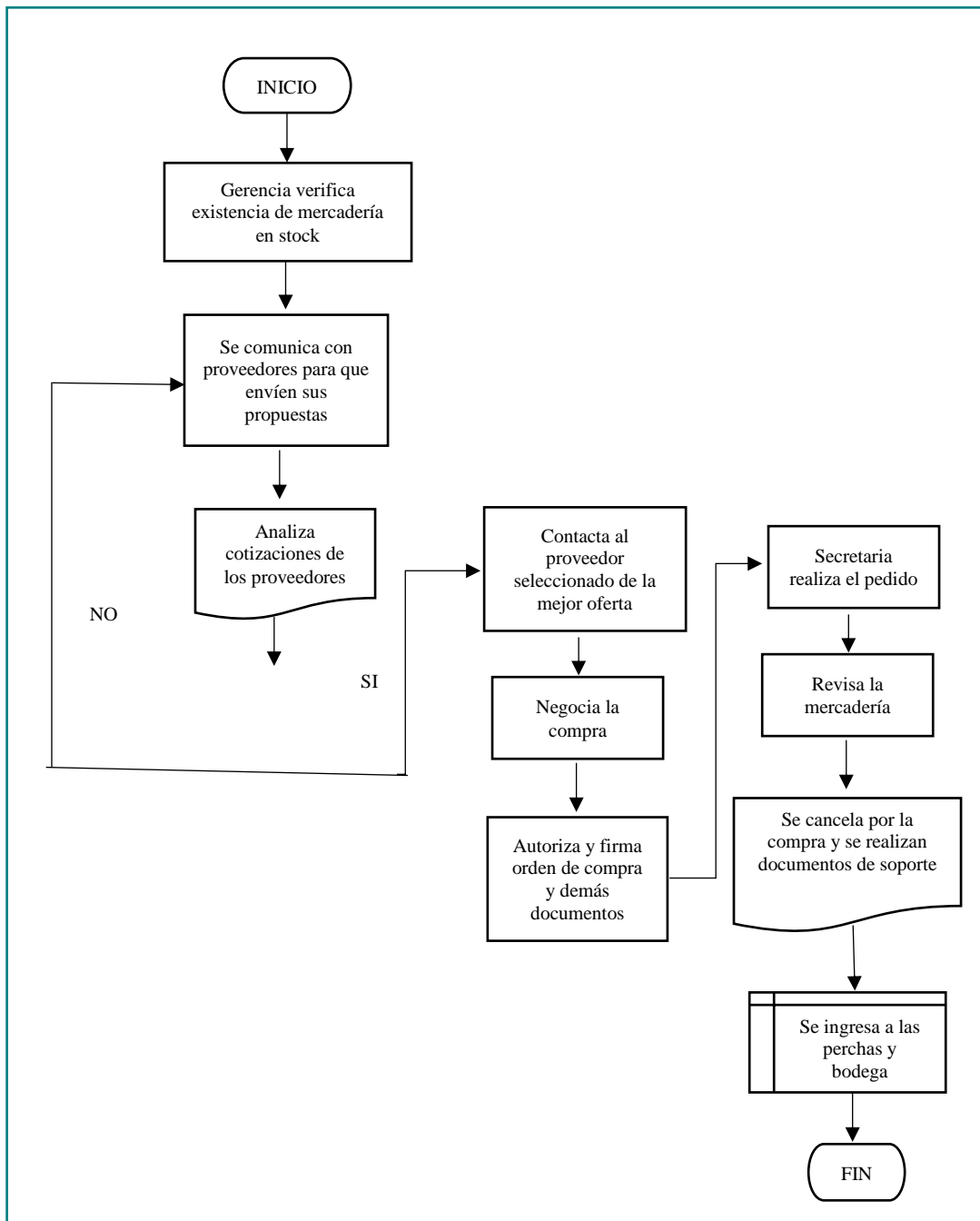
## Descripción del Procedimiento

		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COMPRAS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	Pedir un informe detallado sobre la existencia de mercaderías en el inventario de la asociación. Analiza la existencia de la mercadería en el inventario del sistema para conocer su requerimiento. Realizar el contacto con el o los proveedores para cotizar las ofertas dadas por los mismos. Selecciona la mejor oferta y se contacta con el proveedor seleccionado para la adquisición de materia prima. Realiza la negociación correspondiente con el proveedor más conveniente y que brinde mayor confianza. Aprobará la compra y firmará la autorización para la adquisición.	
2	SECRETARIA DE LA EMPRESA	Revisa que la mercadería se encuentre con las especificaciones a lo solicitado. Cancela al proveedor por la compra de mercaderías, en efectivo. Receipta la factura o documentos de soporte entregados por el proveedor. Archiva la documentación para que exista un respaldo en la asociación.	
3	BODEGA	Receipta la mercadería adquirida y la lleva a las perchas de la asociación para realizar su respectivo inventario. Entrega el informe del nuevo inventario a la secretaria para que lo ingrese en el sistema.	

**Ilustración 24:** Descripción del Procedimiento - Gestión de Compras

**Fuente:** Elaborado por la Autora

## Diagrama de Flujo para la gestión de Compras



**Ilustración 25:** Diagrama de Flujo - Gestión de Compras

Fuente: Elaborado por la Autora




#### **4.15.4 Gestión de Procedimientos de Talento Humano - APOYO**

El representante legal debe realizar reuniones mensuales con los responsables de la administración y producción para conocer el desarrollo y cumplimiento de las actividades, en base aquello detectar el funcionamiento del negocio y establecer estrategias para mejorar las funciones y actividades.

A continuación, se detallan los procedimientos que se va a realizar para que la asociación cuente con el personal idóneo en la realización de sus actividades.

- ♣ Reclutamiento del personal
- ♣ Selección del personal
- ♣ Contratación
- ♣ Inducción del personal
- ♣ Capacitación del personal


#### 4.15.4.1 Manual de Procedimientos-Reclutamiento del personal

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/3</b>
<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Identificar a los candidatos idóneos que cumplan con lo solicitado de la vacante para el cargo requerido por la asociación.		
<b>NORMATIVA:</b> Estará basado en el reglamento interno de la asociación; lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b> Abarca a todas las áreas de la asociación y las unidades que requieran de talento humano.		
<b>RESPONSABLE:</b> Representante legal con ayuda de la secretaria.		
<b>PRODUCTO:</b> Elaboración del flujograma para el reclutamiento del personal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 26:** Manual de Procedimientos-Reclutamiento del personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

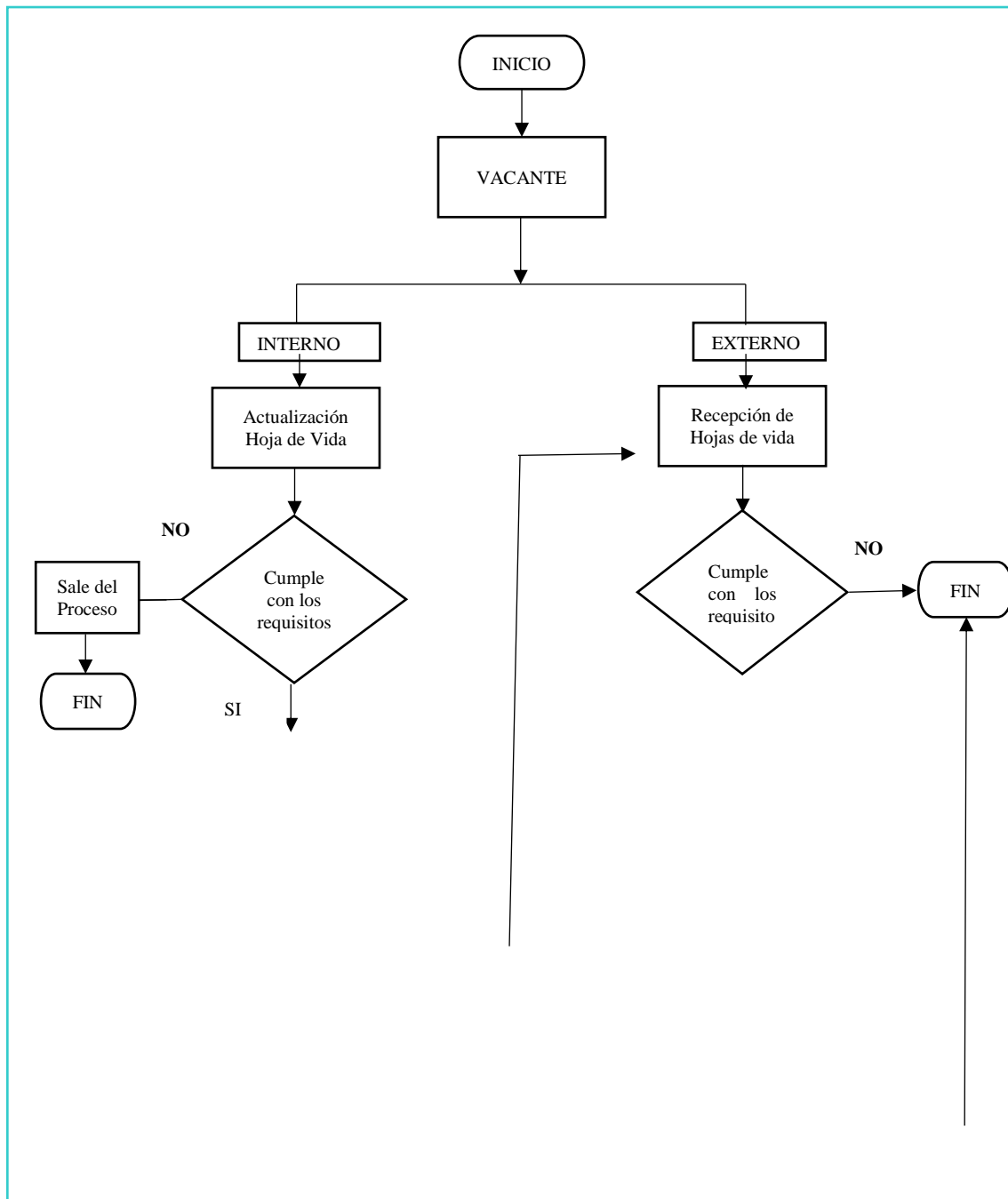
## Descripción del Procedimiento:

	Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	MANUAL DE PROCEDIMINTOS
<b>PROCEDIMIENTO: Reclutamiento de Personal</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	GERENTE DE LA EMPRESA	Es el encargado de enviar la solicitud de la vacante.
2	NIVEL DE APOYO SECRETARIA	<p>El representante legal debe notificarle del nuevo proceso a realizar.</p> <p>Realizar una reunión con todo el personal de la asociación para que uno de ellos ocupe el lugar de la vacante, hasta contratar a l nuevo colaborador.</p> <p>Constatar la existencia del aspirante interno.</p> <p>En caso de ser aceptado, realizar una previa revisión, evaluación y calificación del expediente interno y de su hoja de vida.</p> <p>En caso de no ser aceptado un aspirante interno que no cumpla con todos los requisitos, se convocará aspirantes externos en medios públicos.</p> <p>Por último, se recogerá los documentos de los aspirantes, pasaran a formar parte de la base de datos y posteriormente se realizará la selección del nuevo personal.</p>

**Ilustración 27:** Descripción del Procedimiento-Reclutamiento del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


## Diagrama de Flujo para el Reclutamiento del Personal



**Ilustración 28:** Diagrama de Flujo-Reclutamiento del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


#### 4.15.4.2 Manual de Procedimientos - Selección del Personal

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/3</b>
<b>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b>  Realizar la selección del personal hacerlo correctamente, ya que el talento humano debe ser el adecuado para ocupar la vacante.		
<b>NOMATIVA:</b>  Estará basado en el reglamento interno de la asociación; lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b>  Abarca a todas las áreas de la asociación y las unidades que requieran de talento humano.		
<b>RESPONSABLE:</b>  Representante legal con ayuda de la secretaria.		
<b>PRODUCTO:</b>  Elaboración del flujograma para la selección del personal.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 29:** Manual de Procedimientos-Selección del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

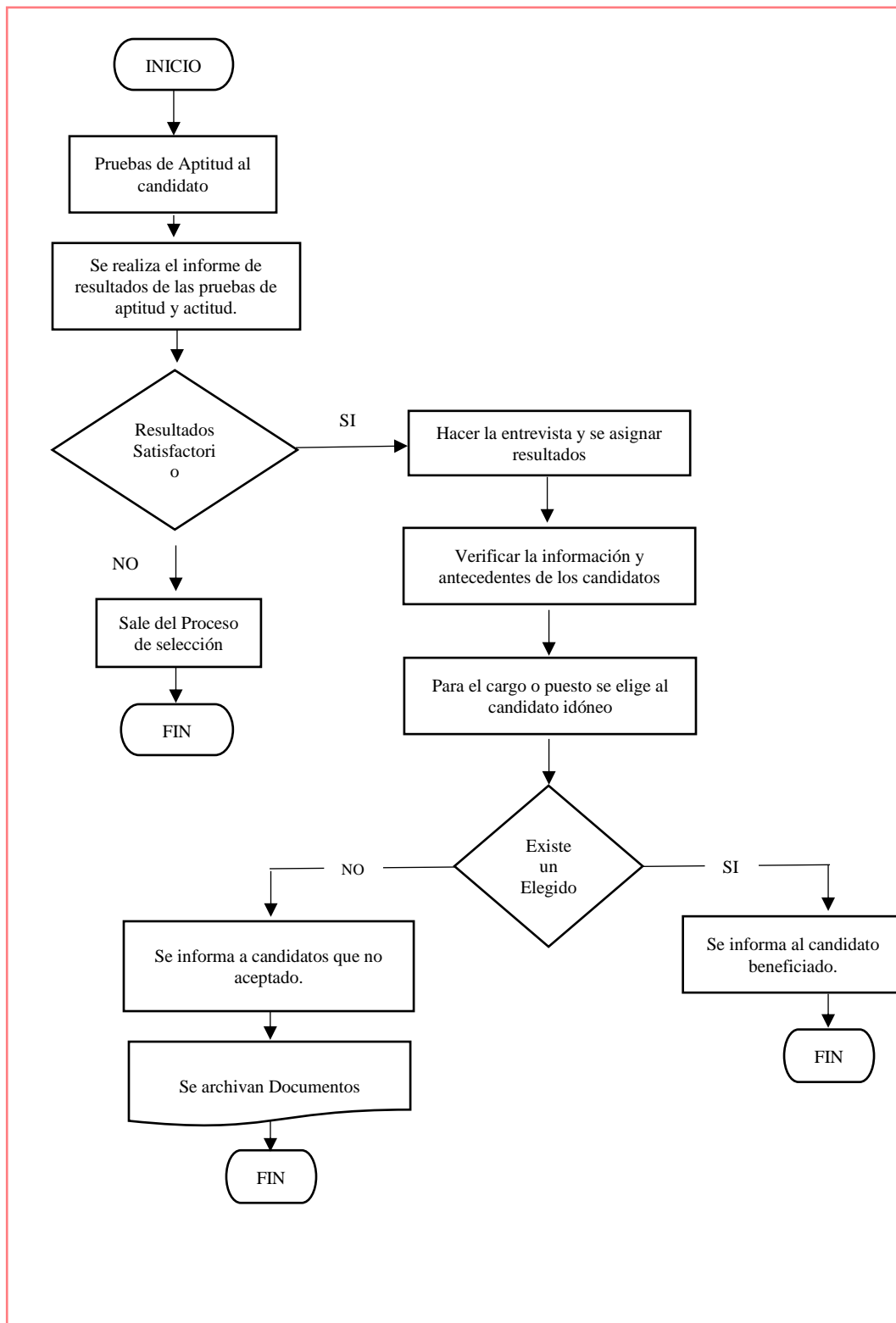
## Descripción del Procedimiento

		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
N. o	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p><b>Selección</b>            Evaluar y verificar que los documentos consten lo solicitado, así como también los requisitos mínimos para que se dé la preselección del candidato.            Se ingresa en la base de datos los expedientes de aspirantes.            Por último, se hace la pre-selección de los candidatos a la vacante aplicada o cargo a ocupar.</p> <p><b>Evalúa a los aspirantes</b>            Se realiza un análisis de la documentación, los expediente y la información presentada por los candidatos.            Realizar las entrevistas preliminares a los candidatos.            Por último, hacer un informe.</p>	
2	ASPIRANTE O SOLICITANTE DEL PUESTO O CARGO	<p>El aspirante debe realizar las pruebas que le sean aplicados.</p>	
3	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Se realiza un informe de acuerdo a los resultados de las pruebas dadas por el aspirante.            Selecciona a los aspirantes más aptos para el cargo a utilizar.            Hacer la entrevista final al candidato que va a ocupar el puesto vacante.</p> <p><b>Decisión:</b>            Elige al candidato idóneo para el puesto o cargo vacante.            Informa a los candidatos no favorecidos en el proceso.            Solicita el archivo de la documentación para considerarla en futuros procesos.            Informa al postulante beneficiado para ocupar el puesto o cargo vacante.</p>	

**Ilustración 30:** Descripción del Procedimiento-Selección del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


## Diagrama de Flujo para la Selección del personal



**Ilustración 31:** Diagrama de Flujo-Selección del Personal

Fuente: Elaborado por la Autora

#### 4.15.4.3 Manual de Procedimientos para Contratación del personal


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/3</b>
<b>PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b>  Establecer el contrato de trabajo permitiendo alcanzar el compromiso con la asociación, trabajar con eficiencia y sobretodo que exista una buena relación entre el jefe y colaborador.		
<b>NOMATIVA:</b>  Estará basado en el reglamento interno de la asociación; lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b>  Abarca a todas las áreas de la asociación y las unidades que requieran de talento humano para ocupar el puesto dentro de la misma.		
<b>RESPONSABLE:</b>  Representante legal		
<b>PRODUCTO:</b>  Elaboración del flujograma para la contratación del personal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 32:** Manual de Procedimientos-Contratación del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora



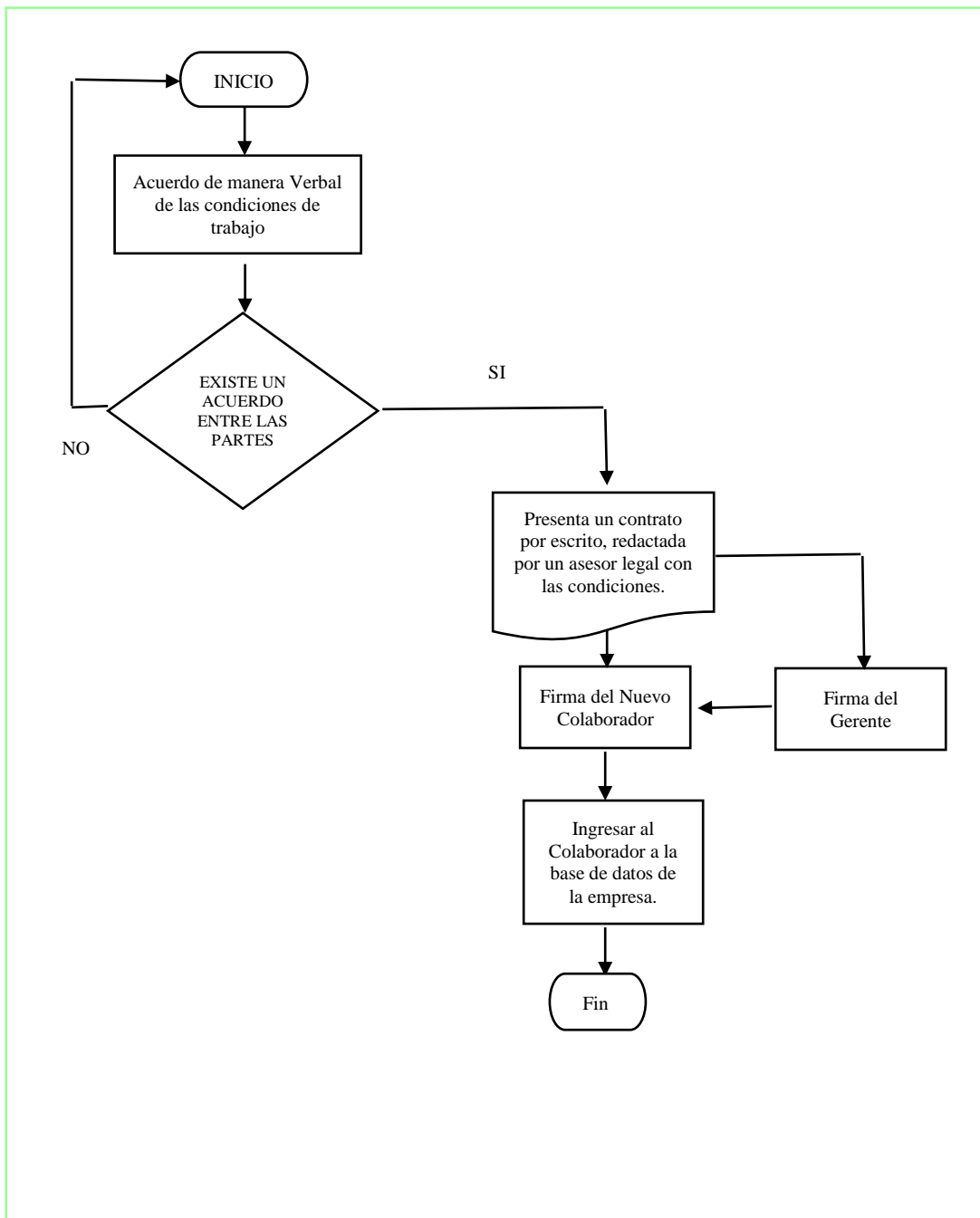
## Descripción del Procedimiento Contratación del Personal

		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: Contratación del Personal</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
Nº	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<b>Negociación del Contrato</b>  De manera verbal se establecen condiciones de contratación, responsabilidades, sueldo o salario, tareas, horarios entre otros.	
2	SECRETARIA DE LA EMPRESA	Se redacta un escrito con un asesor legal, para que quede en constancia las condiciones aceptadas por el candidato. q	
3	GERENTE DE LA EMPRESA	Coloca las rubricas correspondientes a la realización y aceptación de los términos establecidos en el contrato.	
4	SECRETARIA DE LA EMPRESA	Se recoge la documentación para proceder a archivarla e ingresar al nuevo colaborados a la base de datos.	

**Ilustración 33:** Descripción del Procedimiento-Contratación del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


## Diagrama de Flujo para la Contratación del Personal



**Ilustración 34:** Diagrama de Flujo-Contratación del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


#### 4.15.4.4 Manual de Procedimientos para Inducción del personal.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMEITNOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/3</b>
<b>PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b>  Dar a conocer al nuevo colaborador las actividades que se van a encontrar a su cargo, con el fin de generar pertinencia y entusiasmo, permitiendo que sus actividades sean desarrolladas de la mejor manera.		
<b>NOMATIVA:</b>  Estará basado en el reglamento interno de la asociación; lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b>  Abarca a todas las áreas de la asociación y las unidades que requieran de talento humano para ocupar el puesto dentro de la misma.		
<b>RESPONSABLE:</b>  Representante legal		
<b>PRODUCTO:</b>  Elaboración del flujograma para la inducción del personal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 35:** Manual de Procedimientos-Inducción del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

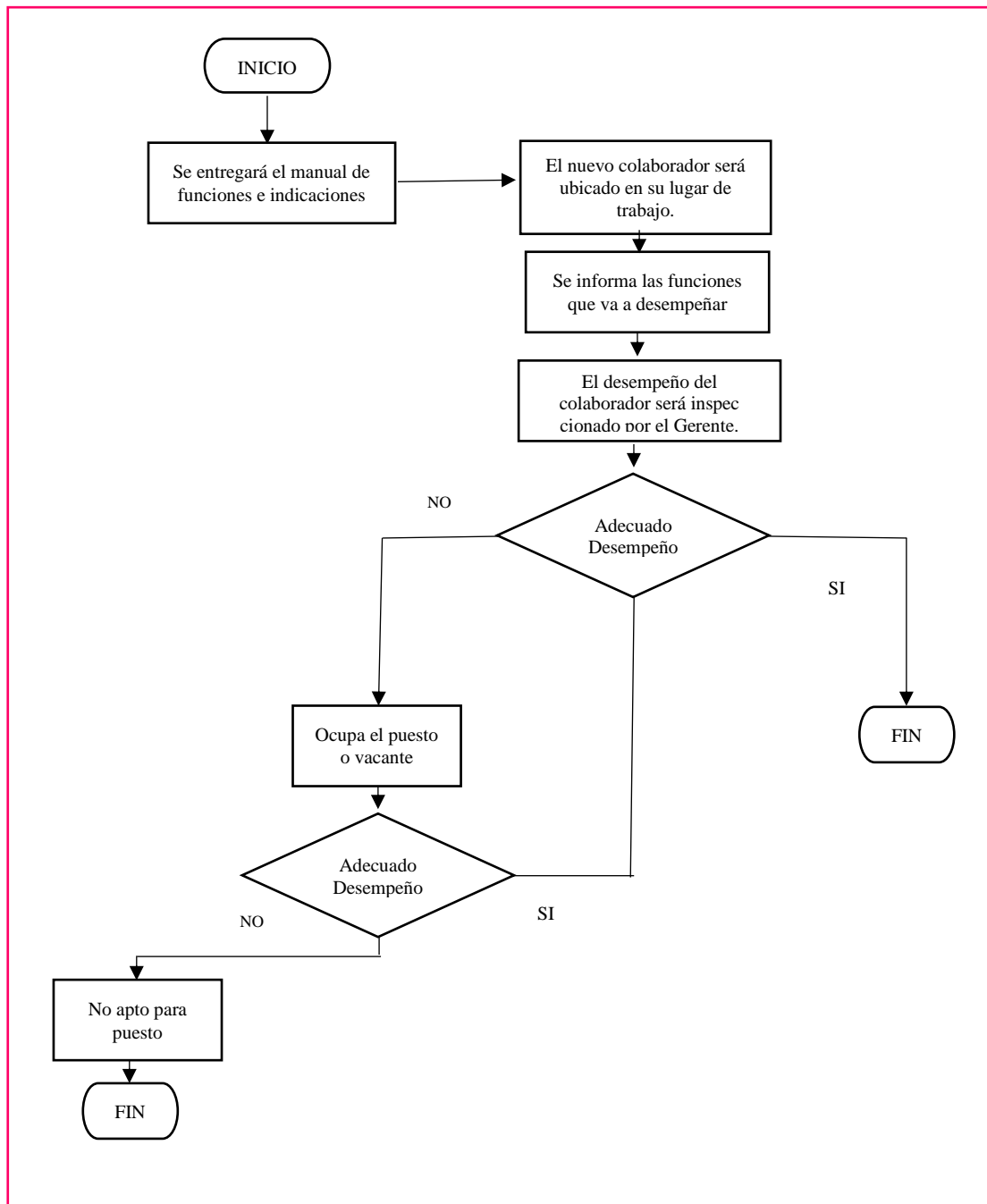
## Descripción del Procedimiento

		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE          PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p><b>Inducción</b></p> <p>El nuevo colaborador será presentado con todos los trabajadores de la asociación, y a la vez se hará conocer las instalaciones de la misma.</p> <p>Entregará el manual de funciones al nuevo colaborador, luego de haber dado a conocer datos generales de la empresa como: historia, la actividad de la empresa, normas, horarios, objetivos, funciones y demás.</p> <p><b>Vinculación del Colaborador</b></p> <p>Colocar en su lugar de trabajo al nuevo colaborador, donde serán entregados los enseres, materiales y toda la información necesaria para que empiece el desarrollo de sus actividades.</p> <p><b>Evaluación del desempeño</b></p> <p>Las actividades de desempeña el colaborador serán inspeccionadas.</p> <p>Se hará una evaluación al nuevo colaborador de las funciones que desempeña.</p>	

**Ilustración 36:** Descripción del Procedimiento-Inducción del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


## Diagrama de Flujo para Inducción del Personal



**Ilustración 37:** Diagrama de Flujo-Inducción del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora


#### 4.15.4.5 Manual de Procedimientos para Capacitación del Personal

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página: 1/3</b>
<b>PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b>  Brindar a la asociación talento humano capacitado y motivado, quienes realicen sus actividades y tareas encomendadas de una forma eficaz y eficiente.		
<b>NOMATIVA:</b>  Estará basado en el reglamento interno de la asociación; lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS</b>  Abarca a todas las áreas de la asociación y las unidades que requieran de talento humano para ocupar el puesto dentro de la misma.		
<b>RESPONSABLE:</b>  Representante legal		
<b>PRODUCTO:</b>  Elaboración del flujograma para la capacitación del personal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>		

**Ilustración 38:** Manual de Procedimientos-Capacitación del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

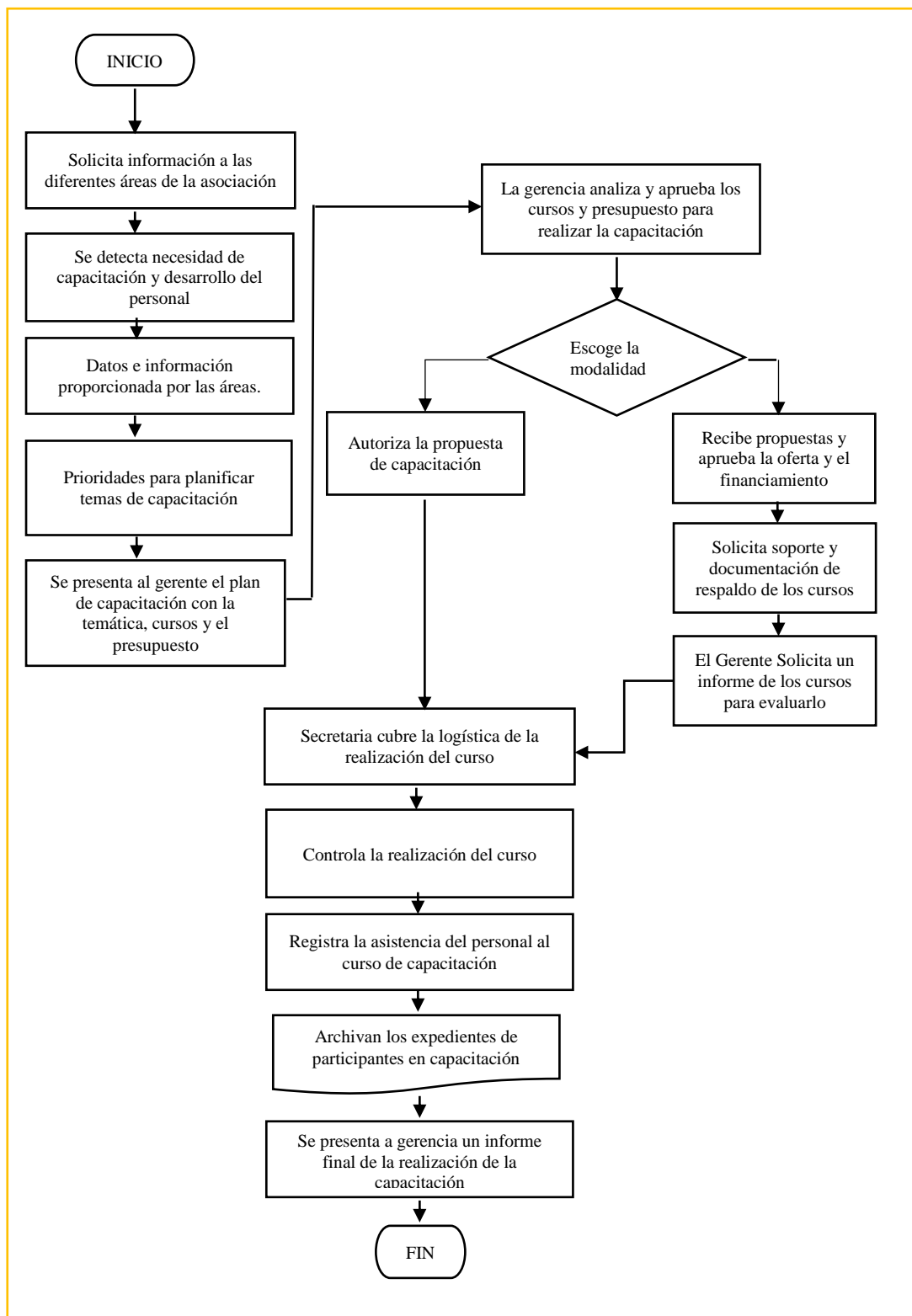
## Descripción del Procedimiento

		Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica	<b>MANUAL DE          PROCEDIMINTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	SECRETARIA DE LA EMPRESA	<p>Pedir la información necesaria a las distintas áreas y así detectar si existe la necesidad de aplicar un programa de capacitación.</p> <p>Con la información necesaria, realizar un cronograma para las capacitaciones para no generar costos altos, sino solo los necesarios.</p> <p>Realizar un informe detallado para gerencia dando a conocer el estimado para realizar las capacitaciones.</p>	
2	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Analizará y aprobará el cronograma de capacitación como el presupuesto necesario para llevar a cabo.</p> <p>Tomará decisiones sobre la modalidad de la capacitación a realizarse.</p> <p>Tomará en cuenta todas las ofertas y propuestas para tener en cuenta el financiamiento para realizar la capacitación.</p> <p>Se pondrá de acuerdo con la secretaria que la documentación se encuentre acorde a la capacitación a realizarse.</p> <p>Solicitará un informe sobre la realización y resultados del curso de capacitación.</p>	
3	SECRETARIA DE LA EMPRESA	<p>Lleva la parte logística del proceso de capacitación.</p> <p>Llevará un control sobre la asistencia del personal a los cursos de capacitación.</p> <p>Supervisa que se cumplan los parámetros establecidos para los cursos.</p> <p>Se encarga de archivar el expediente de los asistentes a la capacitación.</p> <p>Presentará un informe final a la gerencia sobre el proceso de capacitación realizado.</p>	

**Ilustración 39:** Descripción del Procedimiento-Capacitación del Personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

## Diagrama de Flujo para Capacitación del Personal



**Ilustración 40:** Diagrama de Flujo-Capacitación del Personal

Fuente: Elaborado por la Autora



#### **4.15.5 Documentación que se aplicará en cada proceso**

La asociación no cuenta con herramientas, formatos y auxiliares contables que respalden el registro, control y manipulación de las actividades, como el ingreso y egreso de materia prima, inventarios, control de actividades del personal, almacenaje y distribución de insumos en el proceso de producción y comercialización, mismo que contar con ellos es indispensable para la asociación para llevar un adecuado control ayudando a obtener información útil en la hora de tomar decisiones, como por ejemplo: saber en qué etapa de la producción se tienen mayores costos o cual es nivel de desperdicio y la cantidad de materiales existentes en bodega.


La utilización de los auxiliares contables ayuda a la optimización de los recursos en cada etapa del proceso productivo, con el fin de lograr mayor eficiencia, por lo que optimizar el tiempo y recursos en la producción, nos permite arrebatar costos por los famosos cuellos de botella. De tal manera obtener mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que la misma posee.

Para mejorar las áreas de producción y optimizar recurso y costos, se manejará los auxiliares que a continuación se detallarán con sus formatos correspondientes, que será diseñado para ASOLINEL.

#### **Órdenes de Compra:**

El encargado de realizar las compras de materiales, insumos y todo lo indispensable para el proceso productivo, será el departamento de contabilidad conjuntamente con el gerente ya que será el encargado de aprobar o denegar las órdenes de compra que se va a realizar.

La orden de compra es una solicitud detallada con los materiales faltantes para la producción, que esto a su vez será enviado a un proveedor, por un número bajo en inventarios. Esta orden será enviada cuando entre ambas partes se pusieron de acuerdo en el precio, forma de pago, y fechas de entrega; en donde el proveedor entregará todo lo solicitado con su respectiva factura.

			Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica		
			<b>Orden de Compra N°</b>		
Proveedor: Dirección: Teléfono:			Fecha de pedido: Fecha de pago: Forma de pago:		
Cód.	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Un	Costo Total
Observaciones					Total
Aprobado: SI... NO.... _____ <b>REPRESENTANTE LEGAL</b>					

**Tabla 19:** Orden de Compra

**Fuente:** Elaborado por la Autora

Como se puede apreciar, la orden de compra tiene detallado la fecha de pedido, fecha de entrega, permitiendo cumplir con los tiempos previstos por cada que se haga. Las facturas generadas por las compras y ventas de mercaderías, mismas que serán entregadas a contabilidad y así puedan realizar las correspondientes declaraciones cada mes.

### **Control de Stocks:**

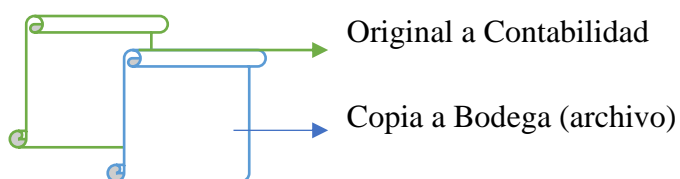
Nos ayudará a controlar los manejos de existencias oportunas de bodega y productos terminados, que a continuación se detallan:

- ★ **Ingreso a Bodega.** – El bodeguero será el encargado de emitir el documento a contabilidad, con el fin de constatar los materiales y suministros recibidos con sus respectivas especificaciones, que se dará a conocer en el siguiente formato.

				Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL Dir. Calle Belice y Jamaica  <b>INGRESO A BODEGA</b>	
N° de Ingreso: Dirigido por: Fecha de ingreso: Factura N°:					
Cód.	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitar.	Costo Total
Observaciones:					Total
_____ Recibido			_____ Entregado		

**Tabla 20:** Ingreso a Bodega


**Fuente:** Elaborado por la Autora



Se entrega el documento original a contabilidad y la copia se guarda en bodega para su respectivo archivo como un respaldo y constancia a haber recibido la mercadería, para que luego no exista faltante.

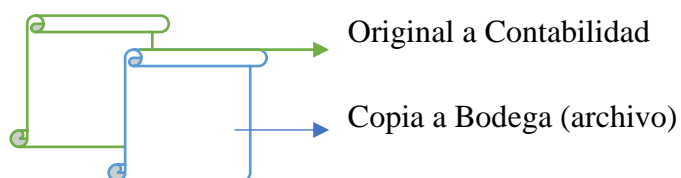
### **Tarjeta de Control Individual de Bodega (Kárdex)**

Esta tarjeta es para controlar la existencia de inventarios para lo cual será factible utilizar la tarjeta Kárdex. Esta herramienta nos permite llevar un control adecuado de los productos que existen en bodega, de igual manera se registrará los egresos, requisiciones y devoluciones de bodega

					<b>Asociación de Producción Textil</b> <b>Líneas Elegantes ASOLINEL</b> Dir. Calle Belice y Jamaica						
<b>Tarjeta de Control Individual (Kárdex)</b>					<b>Atr:</b>						
Fecha	Detalle	Ingresos			Egresos			Saldos			Observ.
		Cant	C. Unit	Total	Cant	C. Unit	Total	Cant	C. Unit	Total	

**Tabla 21:** Tarjeta de Control Individual Bodega (Kárdex)

**Fuente:** Elaborado por la Autora



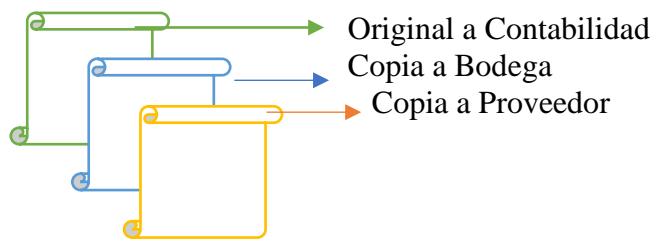
Es de gran ayuda contar con esta tarjeta, ya que nos permite llevar un adecuado control de existencias del inventario, mismo que la copia se quedará en bodega y el original se entregará a contabilidad.

**Nota de devolución de Bodega.** - Este formato se utilizará cuando la asociación tenga que devolver los materiales o telas que tengan defectos y fallas, a su vez por cambio y errores al emitir el pedido.

					
<b>NOTA DE DEVOLUCIÓN</b>				Teléfono:	
N° de Nota de devolución:					
Fechas de egreso:					
Proveedor:					
Factura N°:					
Cód.	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unit.	Costo Total
Observaciones:				Total	
Recibido			Entregado		


**Tabla 22:** Nota de Devolución

**Fuente:** Elaborado por la Autora



Se realiza para que existan evidencias sobre las cantidades devueltas de bodega a los proveedores la original se entrega al contador y una copia al proveedor, para así evitar inconvenientes.

**Control de Salidas de Almacén.** - Estos serán los únicos documentos que autoricen o sustenten la salida productos.

		<b>Asociación de Producción Textil</b> <b>Líneas Elegantes ASOLINEL</b> Dir. Calle Belice y Jamaica	
		<b>Nota de Pedido N°</b>	
		<b>Despachador:</b>	
Cantidad	Detalle	P.V.U	P. Total
		Total	

**Tabla 23:** Nota de Pedido  
**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Control de Tiempo de las actividades de las Operarias

Contar con un registro de los tiempos en la elaboración de las prendas es indispensable para conocer de mejor manera los costos por mano de obra y el uso de la energía, se utilizará el siguiente formulario.

		<b>Asociación de Producción Textil</b> <b>Líneas Elegantes ASOLINEL</b> Dir. Calle Belice y Jamaica		
		<b>Control de Tiempos</b> <span style="float: right;">N°</span> <b>Fecha:</b>		
Producto	Proceso	Cantidad	Tiempo	Operaria
Observaciones:				

**Tabla 24:** Control de Tiempos

**Fuente:** Elaborado por la Autora

### Control de Actividades del Personal

Las actividades que realizan las operarias deben ser controladas, para conocer si están cumpliendo con las metas propuestas en cuanto a la entrega oportuna de los pedidos y el correcto abastecimiento a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades, se aplicará el siguiente formato.

		<b>Asociación de Producción Textil</b> <b>Líneas Elegantes ASOLINEL</b> Dir. Calle Belice y Jamaica		
		<b>Control de Actividades del Personal</b> <span style="float: right;">N°</span> <b>Fecha:</b>		
Producto	Talla	Actividad	Cantidad	
Observaciones:				

**Tabla 25:** Control de actividades del personal

**Fuente:** Elaborado por la Autora

## CONCLUSIONES

- ❖ Una vez realizado un análisis situacional de ASOLINEL, se determinó que el área administrativa presenta muchas debilidades, ya que mantenían una gestión de manera empírica, a la vez no contaba con manuales y documentos guías que permitieran realizar los procesos y actividades eficientemente, siendo un obstáculo para que la asociación pueda crecer en el mercado.
- ❖ No poseen con un sistema administrativo eficiente y eficaz, que permita al representante legal tomar las decisiones adecuadas, logrando el incumplimiento de los objetivos establecidos.
- ❖ La asociación no se rige a una planificación para realizar su producción, de igual forma no cuenta con procesos definidos sobre las actividades que deben desempeñar los colaboradores de la misma, realizando la producción al día o cuando tienen contratos.
- ❖ Es de suma importancia que todos los colaboradores de la asociación conozcan y apliquen el contenido del manual de funciones y procedimientos, para su correcto desenvolvimiento de sus actividades y a la vez lo realicen eficientemente.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Al representante legal debe tomar en consideración las diferentes herramientas propuestas en el trabajo de investigación, con el fin de mejorar su Gestión Administrativa, con el objetivo principal de optimizar recursos y procesos en cada una de las áreas de la asociación.
- ❖ El gerente de la asociación debe tomar en consideración las funciones y procedimientos plasmados en este documento en su aplicación, mismo que le serán de gran ayuda para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la misma.
- ❖ Dar un seguimiento para fomentar una cultura de toma de decisiones por parte del Representante Legal, ayudando a llevar un control adecuado de las actividades que se desempeñan en la asociación.
- ❖ Implementar esta propuesta misma que permitirá a cada miembro de la asociación conozca en forma explícita y formal sus funciones, su lugar dentro del organigrama y el nivel de autoridad del cargo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Almonte, K. (16 de 12 de 2011). *Proceso de Kaizen y las 5S*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonte/2011/12/16/kaizen-y-las-5s/>
- Armijo , M. (06 de 2011). *Planificación estratégica*. Recuperado de [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Arias , F. (2004). *El Proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Bernal, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7a.ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. 2a.ed. México: McGraw-Hill.
- Del Cid, A., Mendez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigacion fundamentos y metodologia*. Naucalpan Juarez: Pearson Educacion Mexico.
- Guadalupe, J., & Barbara, Y. (09 de 09 de 2009). *Clima y cultura organizacional*: Recuperado de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20\\_4\\_09/aci041009.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.htm)
- Hernández, J. (16 de 08 de 2012). *Cultura y clima organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-y-clima-organizacional/>
- Jesús, M. (25 de 06 de 2011). *Gestión de sistemas*. Recuperado de <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- Levy, A. (2013). *Sistemas de calidad y gestión*. Recuperado de [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/63\\_sistema\\_de\\_gestion.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/63_sistema_de_gestion.html)
- Macero, B. (20 de 02 de 2011). *La organización como sistema*. Recuperado de <http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com>
- Marcano, A., & Reyes, M. (2006). *Gestión académico-administrativa en la educación básica*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005)
- Palacios, A. (14 de 12 de 2010). *Las organizaciones como sistema*: Recuperado de [http://grupo2organizacionesadministrativas.blogspot.com/2010/12/blog-post\\_2137.html](http://grupo2organizacionesadministrativas.blogspot.com/2010/12/blog-post_2137.html)
- Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. 7a.ed. Madrid: Esic.

- Rodriguez, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. España: Thomsom.
- Rosero, C. (2011). *Modelo de gestión administrativa*. Recuperado de [https://www.academia.edu/6948825/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Administrativa](https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa)
- Rosero, C. (s.f.). *Modelo de gestión administrativa*. Recuperado 2018 de [https://www.academia.edu/6948825/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Administrativa](https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa)
- Selva, A., & Espinoza, D. (s.f.). *La gestión del capital de trabajo*. Recuperado de [http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_4/ambar\\_selva\\_y\\_daisy\\_espinosa.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_4/ambar_selva_y_daisy_espinosa.pdf)
- Vásquez, A. (2007). *Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano*. Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Vásquez, C. (23 de 10 de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Vilcarromero, R. (2009). *Gestión de la producción*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>



**6. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral que existe dentro de la asociación?**

Excelente ( )                  Bueno ( )                  Regular ( )                  Malo ( )

Porque.....

**7. ¿La asociación al realizar su contratación, valoró su nivel de conocimiento y experiencia?**

Si ( )                                  No ( )

**8. ¿Usted colabora con sus compañeros en la realización de su trabajo?**

Si ( )                                  No ( )                                  A veces ( )

**9. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la asociación para efectuar sus actividades?**

Si ( )                                  No ( )                                  A veces ( )

**10. ¿La empresa al momento de su contratación le detalló las obligaciones, responsabilidades y derechos que tiene en su trabajo?**

Si en el contrato ( )                  Acuerdo verbal ( )                  Ninguna ( )

**11. ¿Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la asociación de acuerdo al desempeño de su trabajo?**

Si ( )                                  No ( )

**12. ¿La asociación provee todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus actividades?**

Si ( )                                  No ( )                                  A veces ( )

**13. ¿La asociación le proporciona los equipos de protección necesarios para la realización de su trabajo?**

Si ( )

No ( )

A veces ( )

**14. ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte del Representante Legal?**

Si ( )

No ( )

Porque:.....  
.....

**Gracias por su gentil colaboración**

**Anexo 2: Cuestionario para el Representante Legal de la Asociación de Producción Textil Asolinel**

**ENCUESTA AL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACIÓN ASOLINEL**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento de las Asociación Asolinel

1. **¿Usted conoce, cuál es la misión, visión, valores y principios de su asociación; las mismas se encuentran documentadas para el conocimiento del personal y clientes?**
2. **¿Establece usted objetivos a corto y largo plazo, que estén relacionados al logro del objetivo general de la asociación?**
3. **¿La asociación cuenta con algún organigrama?**
4. **¿En la asociación existe una planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos que busca alcanzar?**
5. **¿Mantiene un registro de control de bodega, inventarios, materia prima, ingresos, egresos, ventas, entre otras variables?**
6. **¿la asociación cuenta con formatos para realizar controles existentes que garanticen el manejo eficiente de las actividades?**
7. **¿La asociación de contar con un documento-guía de Gestión Administrativo piensa que sería importante contar con alguno y este sea socializado para que todo el personal tenga conocimiento de sus funciones?**

**Gracias por su gentil colaboración**