

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA HILANDERÍAS UNIDAS S.A.

Procedures manual for the production process of the company Hilanderías Unidas S.A.

[.org/10.47606/ACVEN/PH0065](https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0065)

Daniel Austin Zaldivar Almarales^{1*}
<https://orcid.org/0000-0001-9892-5033>

Cesar Andrés Valenzuela Velasco¹
<https://orcid.org/0000-0001-8568-4090>

Célida Sabina Gómez Sánchez¹
<https://orcid.org/0000-0002-1319-4532>

Gabriela Stefania Loja Soriano¹
<https://orcid.org/0000-0002-0583-4704>

Recibido: 20 febrero 2021 / **Aprobado:** 15 junio 2021

RESUMEN

Los Manuales de Procedimiento sirve de sustento en el seguimiento de las tareas cotidianas que se realizan en una organización y con ello cumplir con las tareas establecidas con una destacada administración de toda la entidad. En tal sentido el artículo tienen como objetivo proponer un Manual de Procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A. Para tal fin el estudio se enmarcó en un enfoque mixto, de campo descriptivo – explicativo- propositivo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 41 trabajadores del área de la empresa Hiunsa S.A, tomando como muestra a toda la población. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación no participativa. Los instrumentos fueron el cuestionario y la guía de observación. Los resultados evidenciaron que el 78% de los colaboradores no tienen conocimiento de las actividades del proceso de producción, el 29% no se le explica el flujo del proceso de producción y el 59% de los colaboradores opino que debe haber un manual para mejorar el proceso productivo, coincidiendo con los resultados de la entrevista y la observación. Por lo que existe la necesidad del diseño de un manual de procedimientos donde se detalle los procesos a seguir en este caso los flujos de procesos, las etapas de la elaboración con la finalidad de garantizar una buena producción y responsabilidad por parte de la empresa y los operarios a cargo del área operativa.

Palabras claves: Manual de procedimiento, organización, procesos y producción

1. Instituto Superior Universitario de Formación UF

* Autor de correspondencia

SUMMARY

The Procedure Manuals serve as support in the monitoring of the daily tasks that are carried out in an organization and thus fulfill the tasks established with an outstanding administration of the entire entity. In this sense, the article aims to propose a Manual of Procedures for the production process of the company Hilanderías Unidas S.A. For this purpose, the study was framed in a mixed approach, descriptive-explanatory-propositional field. The population under study was made up of 41 workers from the Hiunsa S.A company 12apf, taking the entire population as a sample. The data collection technique was the survey, the interview and non-participatory observation. The instruments were the questionnaire and the observation guide. The results showed that 78% of the collaborators do not have knowledge of the activities of the production process, 29% are not explained the 12apf of the production process and 59% of the collaborators think that there should be a manual to improve the production process, coinciding with the results of the interview and observation. Therefore, there is a need for the 12apfre12a12 a procedures manual detailing the processes to be followed in this case, the process flows, the production stages in order to guarantee 12apf production and responsibility on the 12apfre12 the company and the operators in charge of the operational 12apf.

Keywords: Manual of procedure, organization, processes and production

INTRODUCCIÓN

Una de las áreas primordiales de las empresas manufactureras es precisamente el área productiva, pues tiene como objetivo atender las necesidades y la satisfacción del consumidor de la forma más eficiente, y la transformación de la materia prima en productos finales. El proceso de producción es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos.

La transformación crea riquezas, es decir, añade valor a los componentes adquiridos por la empresa. El material comprado es más valioso y aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades del cliente a medida que avanza a través del proceso de producción, es necesario que en los procesos se identifique todos los inputs que se utilizan para obtener los outputs. (Mayorga, Ruiz y Marcelo, & Moyolema, 2015).

Ahora bien, en función del tamaño de la empresa, estas pueden tener varios niveles o cargos dentro de su estructura jerárquica como lo son los operarios de talleres encargados, jefes de equipo, jefe de producción o director de producción o

el personal técnico especializado. Cabe recalcar que es muy importante el funcionamiento de cada una de estas dependencias, si esto se viera interrumpido la empresa dejará de generar utilidades, perdería clientes y el reconocimiento de la marca.

En el caso de una producción ineficiente o con problemas generaría resultados similares, pero a menor escala y es ahí donde se presentan las falencias y errores que afectan y retrasan la producción y por lo tanto al producto, ya que esto podría implicar la calidad, es fundamental poder observar dichos acontecimientos ya que nos servirá para identificar cualquier falla antes de lanzar a la comercialización, o por otro lado alguna maquinaria que no ejecutó el trabajo completó.

La empresa Hilanderías Unidas S.A, tiene como función la realización y ventas de hilos de alta calidad y en la actualidad no cuenta con procedimientos documentados establecidos para desempeñar sus actividades lo cual genera que los empleados no tengan conocimiento de las tareas que les corresponden para elaborar sus productos, esto conlleva a que la empresa tenga pérdida de materia prima y que no se ejecuten de una manera eficiente sus tareas, en medio del proceso de producción esto hace que en cierta parte sea vea afectado ya que es un costo para la empresa, y al no contar con un manual esto genera que no se puedan ejecutar los procedimientos para evitar dicho daño o interrupción de los procesos.

El Manual es una de las cuatro técnicas de la organización como etapa del proceso administrativo (Córdova, 2012, pág. 99). “Son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (Álvarez, 1996, pág. 23). “Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (Álvarez, 1996, pág. 35).

Es decir, que, de acuerdo a las definiciones precedentes, un manual de procedimientos son documentos que contienen todos los procedimientos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la

descripción del conjunto de operaciones o de actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros o dibujos.

Para Álvarez (1996) las empresas deben elaborar Manuales de Procedimientos porque esta herramienta ayuda a administrar una organización, pues sirve para transmitir las actividades que realiza la empresa, tanto al personal que ya se encuentra laborando como al personal que ingresa. Así se evita cometer errores de las áreas responsables del procedimiento, con el fin de cumplir adecuadamente con su misión.

Es decir, que el manual es importante porque sirve de sustento en el seguimiento de las tareas cotidianas que se realizan en una organización y con ello cumplir con las tareas establecidas por el jefe a cargo. Esto permite una destacada administración de toda la entidad, sobresaliendo las actividades que aumentan la producción, contando con los recursos necesarios valiéndose del trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que es de vital importancia que cada colaborador tenga conocimiento de los manuales para así garantizar eficiencia en el puesto de trabajo, en este caso en las empresas de producción, cada colaborador debe tener conocimiento de los procesos a seguir, las etapas de lo que se elabora en cada organización dependiendo de los servicios que está posee, con la finalidad de que se garantice una buena ejecución y aplicación de los manuales, cada empresa tiene la obligación de aplicar y hacerle llegar a cada uno de los colaboradores.

Objetivo de la investigación

Diseñar un manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A.

Cabe señalar, que la propuesta de un Manual de Procedimiento permite que aquellos que se encargan de la parte operativa conozcan cuáles son los pasos que deben seguir para desarrollar todo correctamente ofreciendo eficacia y calidad a los clientes.

Por otra parte, contribuye al crecimiento y eficiencia de los procesos productivos y el incremento de la rentabilidad de la empresa. Esto beneficia también

a la sociedad ya que al tener los procesos establecidos y su correcta aplicación de la elaboración del mismo va a garantizar productos de calidad a tiempo a los clientes en general

Los procesos de producción

El proceso productivo es el conjunto de tareas y procedimientos requeridos que realiza una empresa para efectuar la elaboración de bienes y servicios. También puede entenderse como una serie de operaciones y procesos necesarios que se realizan de forma planificada y sucesiva para lograr la elaboración de productos.

Las empresas realizan el proceso productivo valiéndose de la información y tecnología que es utilizada por las personas para la fabricación de los productos. Además, las empresas desarrollan sus procesos productivos con la finalidad de poder satisfacer la demanda del mercado, que requiere los satisfactores para cubrir necesidades de consumo.

A través del tiempo el proceso productivo ha evolucionado, en la etapa de las comunidades nómades. Estos se dedicaban a la recolección de frutos y a la caza, vivían en comunidades y la labor productiva se remitía a la familia. Con el surgimiento de la agricultura, se volvieron sedentarios, el agua fue el factor principal para el asentamiento humano y favoreció el nacimiento de la agricultura, así surgieron las primeras comunidades y poblaciones que fueron la base para el inicio de la construcción de ciudades.

Durante la etapa de la revolución del neolítico., la agricultura y la ganadería fue el inicio de la producción de alimentos. Los sistemas de producción estaban basados esencialmente en actividades de agricultura y horticultura, cría de animales que satisfacían las necesidades de la familia del agricultor. El intercambio de los productos tecnológicos era a través del trueque (intercambio de un producto por otro).

En la etapa de producción artesanal, el artesano era quien realizaba cada una de las etapas y operaciones de producción. Los productos eran particulares, las

herramientas y las técnicas de fabricación le eran propias, se mantenían en secreto. No existía la denominada división de trabajo. Se privilegiaba el uso de la fuerza muscular, la habilidad natural/adquirida y la inteligencia.

Le siguió la etapa de producción manufacturera, la cual se basaba en la división del trabajo. La producción era orientada por un contratista que encargaba la fabricación de los productos deseados. El contratista deseaba vender más productos así que realizaba una distribución de las tareas entre los artesanos de acuerdo con las habilidades de cada uno, haciendo así más eficiente la producción con el objetivo que se vendan más, esto implica una primera segmentación entre las tareas de concepción/planificación y las de ejecución. La división de tareas abarataba costos e incrementación de producción.

Con la llegada de la Revolución Industrial, parece la máquina de vapor lo que acelero los procesos de producción masiva. El trabajador perdía el control de la tarea, del producto, toma el ritmo de la máquina, Aparecen los que venden y los que compran, sectores diferenciados en la economía, también el mercado de los que demandan y los que ofrecen. Procesos de producción en serie, generaron miles de piezas idénticas, en una línea de montaje o líneas de ensamblaje, bajo una secuencia de operaciones técnicas y preestablecidas. Todos los conocimientos del operario se fragmento y paso al empresario. (Béranger, 1994).

La producción es la transformación de las materias primas en insumos para ser convertidos en productos. Es básicamente el proceso de fabricación de los bienes y servicios, por esa razón es indispensable mantener controles estrictos para dar cumplimiento a los estándares de calidad exigidos. (Quiroga, 2019, p.61).

El cumplimiento de los requerimientos de calidad, dependerá que los clientes queden o no satisfechos con los productos. Si los productos entregados al mercado logran satisfacer las exigencias del mercado, la empresa podrá obtener beneficios y utilidades. De allí, que el proceso productivo es el punto clave para poder hacer correcciones o mejoras dentro de la actividad productiva, por lo tanto, debe tener objetivos precisos y controles estrictos, porque sólo así la empresa puede obtener utilidades.

Contexto de la empresa Hilanderías Unidas

El 9 de julio de 1991 fue constituida la empresa Hilanderías Unidas Hiunsa S.A ubicada en el kilómetro 7,5 vía Daule de la ciudad de Guayaquil de la cual es dirigida por el su principal el Sr. Fuad Dassum.

La empresa Hiunsa que tiene como actividad el área textil, donde fabrican cuatro tipos de hilos de los cuáles son: Hilados anillados peinados, Hilados anillados cardado, estos productos se elaboran por diferentes procesos de cuál la producción se realiza bajo pedidos de cliente.

La distribución de planta está dividida por diferentes departamentos, el área administrativa, departamento de calidad, departamento de repuestos y suministros, departamento mecánico y electrónico, bodega de materia prima y producción, actualmente constan con 46 operarios en el área productiva de los cuales tienen dos turnos, de mañana y noche, y cada turno disponen de dos personas que supervisan todo el proceso y la productividad de la misma.

Actualmente los operarios realizan sus 40 horas, sin horas extras por la situación actual que atraviesa el país, la materia prima en este caso el poliéster que utilizan para el proceso es americana, china, y un derivado de texturas acrílicas. La materia prima en este caso el algodón les llega en pacas de 220 Kg c/u, el poliéster dependiendo del proveedor llega a 340 Kg. (Proaño, 2019, p. 24).

Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir, cuando desempeñan las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso (Machuca, 2009).

Para Ramírez (2006) “es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección organización y control.” (p.439).

Según Koontz & Weihrich, (2008), la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos alcancen las metas organizacionales de manera eficiente, por medio del trabajo en equipo.

Por otro lado, Fernández, (2011) la define como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

De acuerdo a estas definiciones, se entiende la importancia de los procesos administrativos en todas las organizaciones ya que facilita la toma de decisiones y dar solución de manera rápida a algún problema que presente la entidad.

Organización

La organización es la segunda etapa del procedimiento. Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Guzmán (1966), como se citó en Córdova, 2012, p.56).

Una organización “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo (Robbins, 2004, p.76).

Asimismo, la organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto (Andrade, 2005, p.98).

La organización “es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas (Raffino, 2019, p.39).”

Así que, de acuerdo a estas definiciones, se puede decir que la organización ayuda a identificar y agrupar las actividades de la organización para el logro de objetivos, así como quiénes son los responsables.

Manual de procedimientos

Partiendo de la noción de Manual, el cual se describe como una compilación de herramientas y pasos estandarizados para las diferentes partes involucradas, siendo la organización quien adquiere un proceso estandarizado de un proceso productivo identificando recursos, riesgos, planes de prevención y correcciones implícitos en el proceso (Castillo, Bolivia, Rodriguez Niviayo, & Triana Mancera, 2015,.73).

Los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. (Franklin, 2009,45).”

Por otro lado “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ò más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación (Palma, 2010, p.78).”

Todo manual debe reunir información específica y certificada sobre los la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. (Orozco, 2007, p.56).

Es decir que los Manuales de Procedimientos se utiliza para documentar y organizar las funciones y/o actividades que realiza la empresa, además de identificar las áreas responsables que se interrelacionan para llevar a cabo dichas actividades.

Estructura de manual de procedimientos

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera.

La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de (Franklin, 2009, p.78):

Identificación; aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.

Índice: presenta la relación de capítulos y apartados del documento.

Introducción; es una breve explicación del contenido total del manual.

- **Objetivo**, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- **Alcance**, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- **Políticas**, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- **Responsable**, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

Procedimientos: son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.

Glosario, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

Según los autores (Fincowisky & Benjamín, 2009, p.67), establecen que el manual de procedimientos debe estar diseñado bajo la siguiente estructura:

Identificación: Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.

- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, v. gr., ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año).

Prólogo- introducción: El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

Índice: Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Contenido: Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contenerla información siguiente:

Objetivo: Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: Esfera de acción que cubre el procedimiento.

Responsables: Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas.

Políticas o normas de operación: Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

Concepto: Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

Procedimiento: descripción de las operaciones- Lineamiento de proceso. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Diagramas de flujo: Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.

Formularios o impresos: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”. En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

Glosario de términos: Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

Bases legales de la propuesta

El marco legal que da sustento a la propuesta del Manual de Procedimientos para la empresa Hilanderías Unidas Hiunsa S.A esta referencia a la producción y de las empresas textiles y las obligaciones con los consumidores, es por ello que está alineada a la Constitución de la República del Ecuador hasta el Código Orgánico de producción, comercio e inversiones más conocido como el COPCI, entre otras que fueron

importantes para esta investigación. Por lo que se hace referencia a dichos artículos a continuación:

Al respecto, la **Constitución De La República Del Ecuador (2008)** expresa:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos. **Art. 53.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación (...). **Art. 54.-** Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad (...). **Art. 284.-** La política económica tendrá como objetivos incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico (...). **Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Como se describe en los artículos anteriormente expuestos (52, 53, 54, 284 y 320) de la Carta Magna Ecuatoriana (2008), no solo se hace referencia a los derechos de la ciudadanía a disfrutar de bienes y servicios de calidad para lo cual el Estado debe prever de los apoyos técnicos necesarios para garantizar la calidad de servicio, para motivar la producción con miras a fortalecer la economía nacional, pero también debe tener las herramientas para aplicar las medidas correctivas a que hubiere a lugar dado que los mismos tienen responsabilidad tanto civil como penal al no ejercer adecuadamente las funciones que le corresponden, sino que las empresas prestadoras de servicio deben estar prestas a una verificación constante, por parte de los mecanismos que prevea el Estado ecuatoriano, para garantizar el

confort de la ciudadanía ante los servicios o bienes que le son suministrados por dicha empresa.

Otro instrumento legal donde se debe sustentar un manual de procedimientos desarrollado para la comunidad ecuatoriana es en el **Plan Nacional De Desarrollo Toda Una Vida (2017-2021)**, en cuyo objetivo número 5 se establece:

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. La ciudadanía destaca que para lograr los objetivos de incrementar la productividad, agregar valor, innovar y ser más competitivo, se requiere investigación e innovación para la producción, transferencia tecnológica; vinculación del sector educativo y académico con los procesos de desarrollo; pertinencia productiva y laboral de la oferta académica, junto con la profesionalización de la población... (Plan nacional de desarrollo toda una, 2011).

Por lo que se hace referencia a la importancia de la investigación en el área de la producción, es decir que en fortalecer la investigación de lo que se va haciendo a nivel de producción es lo que va a permitir valorar lo que se tiene, contrastarlo con las tendencias actuales a nivel nacional e internacional y poder aplicar los correctivos a que hubiere lugar para lograr que las iniciativas e innovaciones que se están generando en el campo empresarial realmente se reflejen de manera asertiva en la economía nacional y mundial, con incidencia favorable en la población ecuatoriana garantizando el desarrollo de toda una vida.

También se considera en esta propuesta investigativa de un manual de procedimientos para la empresa Hilanderías Unidad Hiunsa S.A., el **Código Orgánico De La Producción, Comercio e Inversiones (2010)** en cuyos artículos 2 y 4 se expresa:

Art. 2.- Actividad Productiva. Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado (...). **Art. 4.-** Fines. – La presente legislación tiene, como fines: Transformar la Matriz Productiva, para que ésta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente; Democratizar el acceso a los factores de producción,

con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria; Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental.

Tal y como se expresan en el Código orgánico de la producción comercio e inversiones ob cit., la definición de actividad productiva como toda actividad socialmente aceptada de acuerdo a los usos y costumbres de la misma que generen bienes como valor agregado, por lo que dicho código orgánico pretende constituirse en el marco legal para garantizar empresas de producción ecoambientalmente saludables.

Idea que se fortalece al revisar este marco legal ecuatoriano se encuentra que se define empresas industriales como aquellas que transforman las materias primas (elementos o insumos básicos) que son transformados por un proceso de industrialización (maquinarias) en un producto final. En lo que refiere al trabajador, se expresa en el Código del Trabajo ecuatoriano (2005), en su artículo 3 que “ninguna persona podrá ser obligada a trabajos gratuitos ni remunerados que no sean impuestos por la ley”, por lo que es necesario que la relación laboral se a través de un contrato. Siendo la obligación del empleador garantizar el bienestar del empleado para que pueda desarrollar de manera óptima las funciones para lo cual ha sido contratado, tal y como se refleja en el artículo 42 del mismo Código del Trabajo anteriormente citado:

Art. 42.- Obligaciones del empleador. – Son obligaciones del empleador: [...] Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad; [...].

METODOLOGÍA

La investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A. Para tal fin, el estudio se enmarcó en el paradigma positivista, con un enfoque mixto, de campo

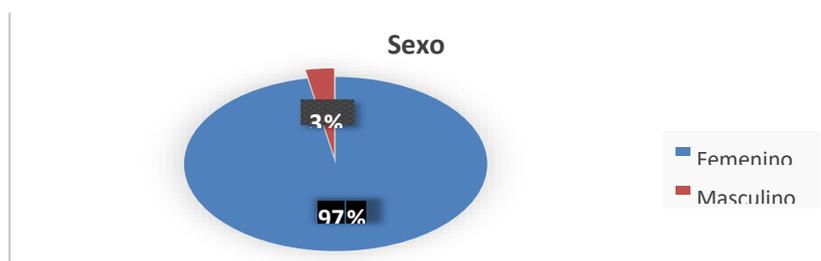
descriptiva – explicativa. La población objeto de estudio estuvo constituida por 41 trabajadores del área de la empresa Hiunsa S.A, tomando como muestra a toda la población, en este caso a los colaboradores. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. La entrevista y la observación no participativa. Los instrumentos fueron el cuestionario, y la nota de campo.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación, corresponden a los datos relevantes de la encuesta:

Pregunta 1: Sexo

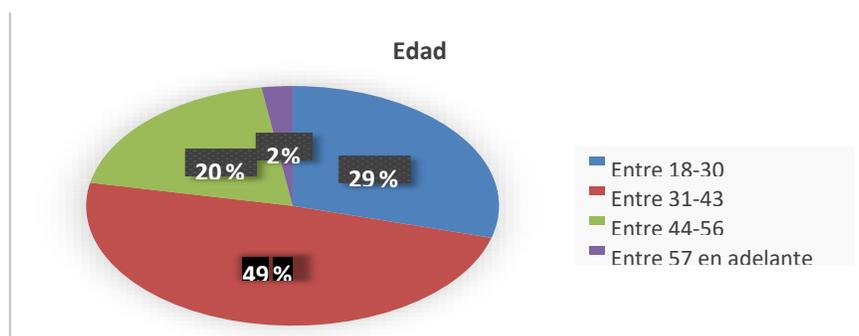
Grafico 1. Sexo



Con respecto al sexo de los encuestados el 97% son colaboradores masculinos, mientras el 3% es femenino (Gráfico 1).

Pregunta 2. Edad

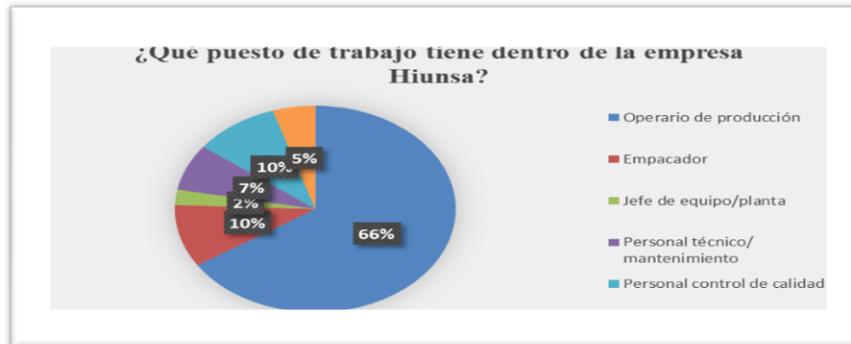
Grafico 2. Edad



En cuanto a la edad de los trabajadores, el gráfico 2 refleja que el 29% de los colaboradores tienen entre 18-30 años, por otro lado, el 49% entre 31-43 años, el 20% entre 44-56 y finalmente el 2% entre 57 años en adelante.

Pregunta 3. ¿Qué puesto de trabajo tiene dentro de la empresa Hiunsa?

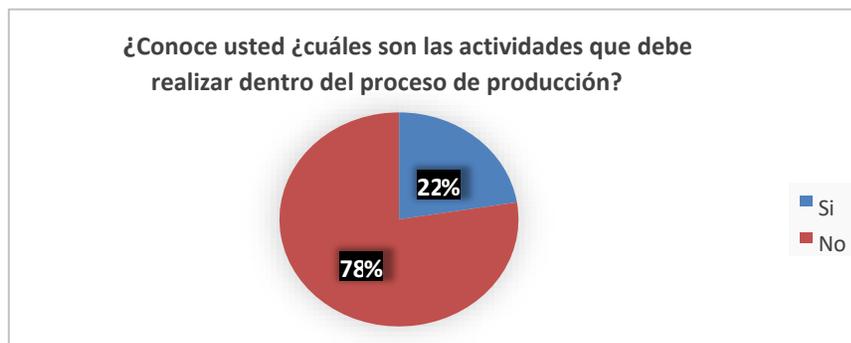
Grafico 3. Puesto de trabajo en Hiunsa



Mientras que a los puestos de trabajo el 66% son operarios, mientras que el 10% son empacadores, el 2% es jefe de producción, el 7% son personal técnico y de mantenimiento, el 10% del personal de control de calidad, y el 5% supervisor, tal y como se observa en el gráfico 3.

Pregunta 4. ¿Conoce usted cuáles son los procesos que debe seguir dentro del proceso de producción?

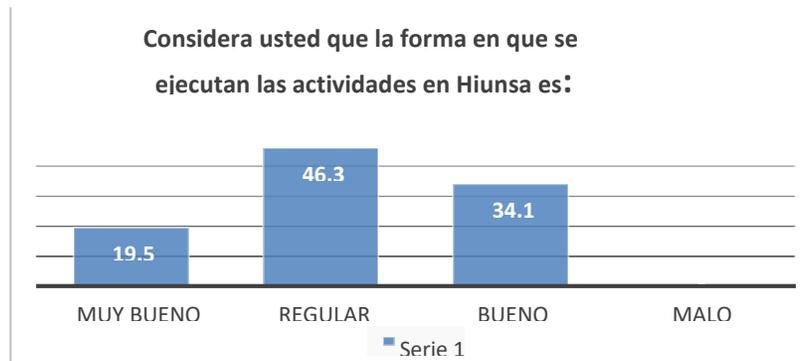
Grafico 4. Conocimiento del proceso de producción



El conocimiento del proceso de producción el 78% de los colaboradores no tienen conocimiento de las actividades del proceso de producción, mientras que el 22% sí (Gráfico 4).

Pregunta 5. Considera usted que la forma en que se ejecutan las actividades en Hiunsa es:

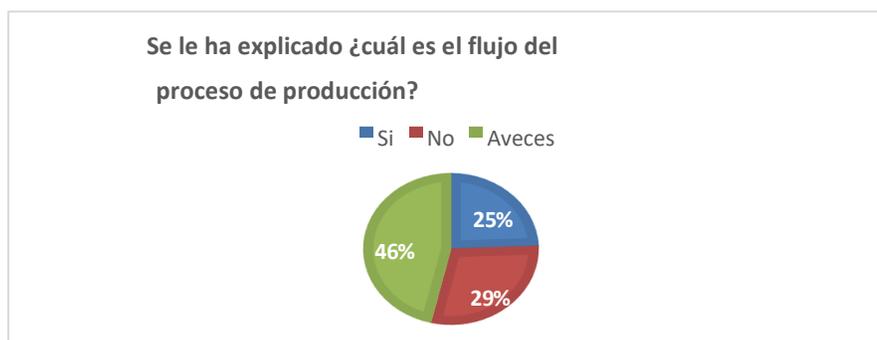
Grafico 5. Ejecución de las actividades en Hiunsa



En cuanto a las formas como se ejecutan las actividades, el gráfico 5 muestra que los colaboradores de Hiunsa consideran que el 46.3% es regular, mientras que un 34.1% considera que es bueno, y por último un 19.5% bueno.

Pregunta 6. ¿Se le ha explicado cuál es el flujo del proceso de producción?

Grafico 6. Conocimiento del flujo del proceso de producción



En lo que respecta si se le ha explicado cuál es el flujo del proceso de producción, el 46% de los encuestados consideran que a veces se les explica el flujo del proceso de producción, pudiendo observar en el grafico 6, que un 29% no tienen conocimiento alguno, y por último un 25% si tiene conocimiento de los flujos de producción.

Pregunta 7. ¿Existen controles específicos para evitar problemas en el área de producción?

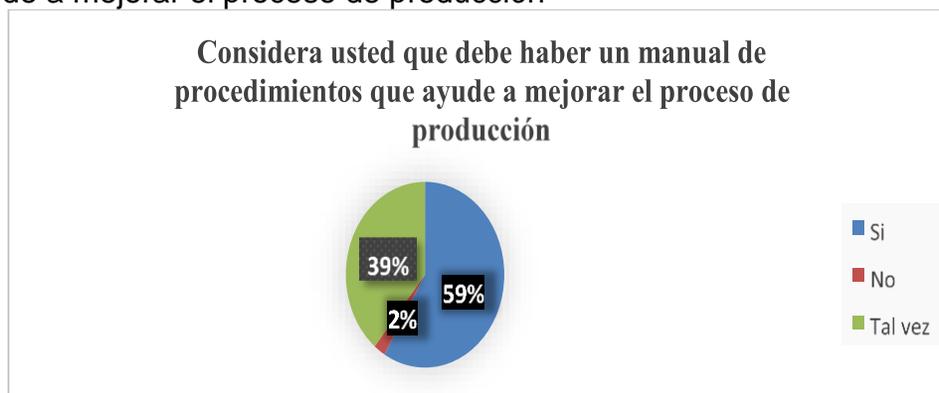
Grafico 7. Existencia de controles para prevenir los problemas productivos



En esta pregunta concreta hay dos porcentajes que arrojan el mismo resultado un 49% piensa que tal vez existan controles para evitar problemas operativos, mientras que el otro 49% considera que si, y el 2% no (Gráfico 7).

Pregunta 8. Considera usted que debe haber un manual de procedimientos para el proceso de producción

Grafico 8. Considera usted que debe haber un manual de procedimientos que ayude a mejorar el proceso de producción



Con respecto a la pregunta 8: considera usted que debe haber un manual de procedimientos para el proceso de producción, el gráfico 8 refleja el 59% de los colaboradores considera que debe haber un manual para mejorar el proceso productivo ya que esto beneficia a la empresa y a la eficiencia de los procesos, por

otro lado, un 39% piensa que tal vez es necesario, y finalmente un 2% considera que no.

Entrevista

Seguidamente se presentan los resultados que corresponden a la información suministrada por los informantes claves en la entrevista (Tabla 1) donde se destaca que las operaciones de la empresa no son óptimas, debido a la reducción de personal y la poca capacitación de los que siguen ejerciendo sus funciones en la misma.

Tabla N° 1. Opinión de los informantes situación actual de la empresa

Informante 1	Informante 2	Informante 3
Juan Poma Cargo: Jefe de producción	Sr. Marlon Trejo Cargo: Supervisor (Diurno)	Rafael Proaño Cargo: Supervisor (Nocturno)
Considera que actualmente la empresa en lo que se refiere a la producción no es la óptima, ya que han sufrido recorte de personal, y menos personas menos producción, ya que las máquinas que disponen son alquiladas. Por otro parte considera que la producción de la empresa es la adecuada con lo que están realizando. La mayoría de los colaboradores no están capacitados para realizar cualquier tipo de operación, por lo que se ha colocado dependiendo a sus destrezas y habilidades. Aunque gran parte no todos conocen los procesos de producción.	Comentó que la empresa por el momento no es óptima por lo que hay poco personal y se están enfocando en cubrir solo las necesidades principales. Considera que los colaboradores la mayoría no están capacitados para manejar cualquier tipo de operaciones. Piensa que los procesos que se realizan son eficientes y no son complejos para realizarla ya que las maquinarias se prestan para hacerlo, además recalco que el número de colaboradores no está de acuerdo a la producción porque la demanda que tiene la empresa no cubre la cantidad de personas que se tiene actualmente.	Con referencia a las operaciones en la empresa, actualmente no son óptimas ya que la reducción del personal ha afectado en gran parte a la producción. Ciertos colaboradores están capacitados para realizar diferentes operaciones, mientras que los otros no, por lo que cada quien maneja sus tareas establecidas desde el momento que se incorporaron a la empresa. También señalo que no todos tienen clara sus funciones, y claramente esto en cierta parte afecta la empresa, podría generarse retraso de operación por lo que ellos establecen un horario de la elaboración.

Observación no participativa

LA continuación, se presenta el resultado de la observación no participativa, realizada en las instalaciones de la empresa Hilanderías Unidas S.A. (Tabla 2), la misma refleja que los procesos de producción de la empresa se llevan adecuadamente, trabajadores conocen sus funciones, sin embargo, no tiene conocimiento del flujo del proceso lo que dificulta una visión global de las actividades desarrolladas en atención a sus funciones.

Tabla 2. Observación no participativa

Observación no participativa: Empresa Hilanderías Unidas S.A.
Fecha:25 de noviembre
Se pudo observar que no hay objetos que obstruyen el proceso de producción o que en cierta parte interrumpen la operación. Se observó orden en el proceso, así como al inicio del proceso se observó que no existían residuos de materia prima en las máquinas y residuos de polvo. La supervisión se da diariamente y se lleva un control de cada operación y de los operarios a cargo. Los trabajadores antes de iniciar cualquier tipo de operación, preparan las máquinas para observar si las maquinarias funcionan correctamente y así evitar retraso o algún otro tipo de inconvenientes en la producción, no existe ningún tipo de interrupción por parte de los trabajadores en los procesos de producción, sea el caso de algún permiso por parte de la empresa. Cada colaborador está en su sitio de trabajo realizando las tareas que se les ha asignado. Conocen las funciones de lo que realizan, más no tienen conocimiento de los flujos de procesos, y finalmente se pudo observar residuos de materia prima en los pisos y en las esquinas de las maquinarias y en bodega del almacenamiento de la misma, que no fue recogido por el equipo de trabajadores al terminar sus labores durante la observación realizada.

PROPUESTA

La propuesta de un manual de procedimientos es una herramienta operacional que se realiza con el objeto de darle solución al problema detectado en la empresa Hilanderías Unidas S.A la cual no cuenta con un manual de procedimientos que le permita a los colaboradores tener conocimientos de los flujos de procesos, ya que en todo este tiempo se ha visto afectado por lo que existe desperdicio de materia prima, también cierto porcentaje de los trabajadores no tiene conocimiento de los flujos de procesos y da como resultado una baja producción y eficiencia por parte de los operarios por la falta de conocimiento de los pasos a seguir en la producción.

El diseño del manual de procedimientos permitirá detallar los procesos a seguir en este caso los flujos de procesos, también las etapas de la elaboración con sus respectivos detalles de cada uno, con la finalidad de garantizar una buena producción y responsabilidad por parte de la empresa y los operarios a cargo del área operativa.

Título de la propuesta

“Manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A.”

Objetivo de la propuesta

Establecer procesos para la elaboración de hilos de la empresa Hilanderías Unidas S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Descripción de la Propuesta

Con las investigaciones y los métodos utilizados para analizar la situación que presenta actualmente la empresa Hilanderías Unidas S.A, como la carencia de un manual donde detalle las actividades de elaboración de hilos, la investigadora propone un Manual de Procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hiunsa, con el objetivo de que los colaboradores tengan conocimientos de los flujos de procesos.

Las actividades para su implementación son las siguientes:

Factibilidad de aplicación: Acorde al estudio realizado en la presente investigación se determina que el manual de procedimientos es viable en los siguientes ámbitos:

Operativo: La empresa textil Hilanderías Unidas S.A, cuenta con el personal apropiado y predispuesto para la implementación del manual, así también por otra parte el respaldo de la entidad, y finalmente con el interés y el compromiso del propietario general el Sr, Fuad Dassum, para la respectiva aplicación del manual de procedimientos para los procesos productivos.

Marco Legal: La leyes que amparan el proyecto, en este caso haciendo referencia a la producción y de las empresas textiles y las obligaciones con los consumidores, se alineada a la Constitución de la República del Ecuador en su Capítulo Tercero, Sección Novena, que trata sobre las personas usuarias y consumidoras, por lo que tiene como importancia y obligaciones que las empresas, entidades, instituciones, entre otras, implementar sistemas para la satisfacción de los consumidores, y aplicarlas en sus respectivas entidades.

Además, se ampara el Plan Nacional De Desarrollo Toda una Vida, Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, de la cual nos indica la importancia de las innovaciones y sobre el incremento de las producciones, con ello se puede abrir plazas de trabajos para las personas emprendedoras y con ello el crecimiento económico en el país.

Por otra parte, también en la Ley de Fomento Industrial en su Capítulo I, en generalidades, da a conocer lo que es la materia prima, las maquinarias y su importancia en la transformación de la materia prima en producto terminado, y todo tipo de procesos de producción.

Técnica: Es viable en este punto porque se cuenta con las herramientas y equipos de apoyos necesarios para la implementación del Manual de procedimientos para la empresa Hilanderías Unidas S.A, a continuación, la tabla y su contenido.

Presupuestario: El dinero a invertir es alcanzable para la empresa Hilanderías Unidas S, A ya que la inversión para aplicarlo es de \$1.021,55 incluido la asesoría de implantación del manual, los suministros de apoyo y un break para los colaboradores.

Propuesta: El manual de procedimientos propuesto está estructurado bajo el siguiente diseño de los autores Fincowisky & Benjamin, a continuación:

Manual de Procedimientos para la producción de hilos

- Identificación
- Introducción, prologo
- Índice
- Contenido
- Objetivo
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos
- Responsables y procedimientos
- Lineamientos del proceso
- Diagrama de Flujo del Proceso
- Glosario

Estructura del Manual de procedimientos de la Empresa Hilanderías Unidas S.A

4. Identificación

En este manual de procedimientos debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- **Logotipo:** El logotipo que se va a utilizar en este manual es el que ya le pertenece a la empresa



Hilanderías Unidas S.A. *Industria Textil*

- **Nombre de la organización:** Hilanderías Unidas S.A, HIUNSA.
- **Denominación y extensión del manual de procedimiento:**
- **Lugar y fecha de elaboración:** Guayaquil, 20 de diciembre del 2019.
- **Número de páginas:** 13.
- **Sustitución de páginas:** No existe sustitución de páginas porque es la primera versión.
- **Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización:** Para su elaboración se cuenta con la autora de la tesina Gabriela Loja, de cual para su autorización la dará el señor Juan Palma quien tiene el puesto de jefe de producción quien se encargará de dar su visto bueno al manual para la aplicación de la misma.

2. Prólogo, introducción o ambos: La aplicación de un manual en una empresa es importante porque dentro de un área de producción es necesario poseer información sobre los flujos, actividades, tiempos de lo que se realiza en el área operativa para la elaboración de un producto, en este caso la actividad es textil ya que se realizan Hilos de algodón y poliéster, dependiendo de lo que el cliente requiere, con la aplicación del manual esto va enlazado a los conocimientos del personal porque con ellos los operarios tienen conocimientos e información de los procesos productivos.

3. Índice/ Contenido: Indicará todos los puntos referentes a los procesos de producción, en este caso los flujos de procesos, las actividades, la distribución y aplicación de las hilaturas.

4. Objetivo: Descripción del propósito del manual en el que se pretende cumplir con el procedimiento.

5. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: Los procedimientos establecidos en este manual se los aplicarán en el área de producción.

Responsables: Área de producción, ya que tiene a su cargo la elaboración, preparación de las hilaturas en el proceso productivo.

6. Lineamientos del proceso: Se detallan los pasos a seguir que se lleva desde el comunicado con el cliente hasta la entrega del pedido según su requerimiento, con las respectivas áreas encargadas para llegar al final del proceso de su elaboración.

7. Diagramas de Flujos: Se mostrará de manera más explícita mediante un flujograma cada una de las etapas que se desarrolla para la elaboración de las hilaturas y su representación y cada detalle de la realización de cada uno.

8. Procedimiento: Se detallarán las actividades y etapas que se llevan a cabo dentro del proceso, se mostrara paso a paso lo que se conlleva a la elaboración de las hilaturas.

9. Glosario de términos: Se exhiben los términos en manera técnica mencionado o aplicado en el manual de procedimientos

CONCLUSIONES

Con la ayuda de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación se dio a conocer la carencia que posee la empresa Hilanderías Unidas de un manual de procedimientos donde establezcan las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, con esto se puede apreciar la falta de un manual, ya que se va visto falencias en el área operativa por falta de conocimientos de los colaboradores.

Es por esto que la investigadora elaboro una guía donde se detallarán las actividades de forma ordenada, detallada donde se expondrán los flujos, tiempos, áreas encargadas para la ejecución de principio a fin. Su propósito es lograr que la empresa Hiunsa, mejore sus procedimientos, optimicen recursos, también que exista orden y dirección por parte de los colaboradores con la realización de la producción.

Con esta aplicación de guía se espera que no exista falencias en el área operativa, con la finalidad que haya una mayor capacidad y cumplimiento de la producción, y facilitar a cada colaborador nuevo que ingrese a la organización y tenga desde su entrada la información detallada del manual.

Y también como buena industria textil, es necesario que cada uno de los colaboradores que pertenecen a la organización tengan claro las actividades que realizan, con esto garantizar un óptimo proceso, y un servicio de calidad, ya que al carecer del manual se presentaron dichas problemáticas que afectaron a la producción.

Llegando como conclusión después de la investigación, se dio que los manuales de procedimientos son de vital importancia para cualquier organización, ya que gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de la producción, y los recursos utilizados como materiales, y la mano de obra, ya que nos ayudan y facilitan la estandarización de los procesos.

REFERENCIA

- Álvarez, M. (1996). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México D.F., México: Panorama
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía (Tercera ed.). Editorial Andrade.
- Béranger, P. (1994). En busca de la excelencia industrial. Just in Time, las nuevas reglas de producción (Primera ed.). D.F, México: Limusa Noriega.
- Brull, E. (11 de febrero de 2007). Web Fácil. El proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos, 1-14. Recuperado de http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG_A112_Implantar_la_Gestion_de_Procesos_20070313125816.pdf
- Calderón, F. (2007). Eumed. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2007/fjcv/index.htm>
- Córdova, R. (2012). Proceso administrativo. Tlalnepantla de Baz, México: RED TERCER Milenio
- Código del trabajo (2005). Codificación 17. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Recuperado de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Código orgánico de la producción comercio e inversiones. (29 de diciembre de 2010). Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2018/09/COPCI-1.pdf>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Asamblea Nacional. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Fernández, Avella, & Fernández. (2006). Estrategia de Producción. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Fernández, J. (23 de septiembre de 2011). Informacione13. Recuperado de <http://informacione13.over-blog.com/article-conceptos-de-administracionvarios-autores-84960800.html>
- Gómez, M. (30 de agosto de 2016). Prezi. Recuperado de: <https://prezi.com/myhujgmvtlqx/evolucion-historica-de-los-procesosproductivos/>
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad (Tercera ed.). México: Mc GrawHill.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. México: Mc. GrawHill Interamericana. S.A.
- Hirsch, W. (1977). Análisis de economía urbana. Madrid, España: Instituto de Estudios de Administración Local.
- Koontz, & Weihrich. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México D.F: McGraw-Hill.
- La Gerencia Moderna en las organizaciones. (2011). Obtenido de <http://lagerenciomodernaenlasorganizaciones.blogspot.com/2011/01/elmejoramiento-continuo.html>

- López, J. (2013). Productividad. Estados Unidos: Palibrio.
- López, M. (2014). SlideShare. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/admor01/manuales-administrativos-1>
- Machuca, A. (2009). Las organizaciones del siglo XXI (Primera edición ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Myriam Quiroa (2019). Proceso productivo. Economipedia.com. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/proceso-productivo.html>
- Mayorga, Ruiz y Marcelo, & Moyolema, (2015). Procesos de Producción y Productividad en la Industria de calzado ecuatoriana: Caso empresa Mabelyz.ECA. Sinergia.
- Monsalve, G. (2018). Planificación de operaciones de manufactura y servicios. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Olavarrieta de la Torre, J. (1999). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana.
- Orozco. (2007). Análisis administrativo: Técnicas y métodos. San José: EUNED.
- Ortega, H. (2009). Guía de manuales administrativos. Recuperado de:
<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>
- Perrin, G. (1968). Control de costes por el método GP. Madrid: 1ª. ed.
- Plan nacional de desarrollo toda una vida. (11 de octubre de 2011). Planificación. Recuperado de:
https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCTFINAL_OK.compressed1.pdf
- Proaño, A. (2019). Historia de la empresa Hilanderías Unidas. (G. Loja, Entrevistador)
- Raffino, M. E. (2019). Organización. Recuperado de: <https://concepto.de/selección/>
- Ramírez, C. (2006). Fundamentos de Administración. Bogotá: ECOE: Ltda.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Education.
- Schroeder, R. G., Meyer, S., & Orduña, J. (2011). Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos. McGraw Hill.
- Seetharama, L., & Narasimhan, S. (1996). Planeación de la Producción y Control de Inventarios (Segunda ed.). México: Prentice Hall.
- Suñe, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). Manual práctico de diseño de sistemas productivos. España: Díaz de Santos
- Valencia. (2002). Como elaborar y usar manuales administrativos. México D.F: Thomson.