

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS”
EN EL MUNICIPIO DE TUMACO**

**CESAR ALBERTO ORTIZ CORTES
ERNESTO JAVIER PATIÑO SALAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN ANDRÉS DE TUMACO
2005**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS”
EN EL MUNICIPIO DE TUMACO**

**CESAR ALBERTO ORTIZ CORTES
ERNESTO JAVIER PATIÑO SALAS**

**Trabajo realizado como requisito para aprobar el diplomado en alta gerencia
y optar el titulo de administrador de empresas**

**ASESOR
DR. EFRAÍN CABRERA ZAMUDIO
DOCENTE FACEA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN ANDRÉS DE TUMACO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Andrés de Tumaco, abril de 2005

DEDICATORIA

A Dios por darme esta maravillosa historia a mi familia por su gran apoyo y a mis amigos en especial a Magali Trujillo y Cesar Ortiz que siempre me han brindado su apoyo.

Javier Patiño

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, a Ángela Vallecilla mi esposa por apoyarme siempre, a Giovanni mi hijo quien es otro impulso más para superarme, a mi familia, padres y hermanos quienes siempre me ayudaron para seguir adelante

A los profesores. que nos brindaron un cúmulo de conocimientos para enfrentar de mejor manera la vida

Agradecimiento especial a la Doctora Rosa Ante y al Ingeniero Marcos Andrade

Cesar Ortiz

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1 TITULO	19
1.1.1. Planteamiento del problema	19
1.1.2 Formulación del problema	20
1.2 JUSTIFICACIÓN	20
1.3 MARCO DE REFERENCIA	21
1.3.1 Antecedentes	21
1.3.2 Marco teórico	22
1.4 OBJETIVOS	28
1.4.1 Objetivo General	28
1.4.2 Objetivos Específicos	29
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
1.5.1 Tipo de estudio	29
1.5.2 Método de investigación	29
1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información	29
2. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS” EN EL MUNICIPIO DE TUMACO	31
2.1 MISIÓN	32
2.2 VISIÓN	32

2.3 VALORES	32
2.4 PRINCIPIOS	32
2.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL AREA DE ADMINISTRACION Y FUNCIONES	33
2.5.1 Proceso organizativo propuesto	36
2.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL AREA DE PRODUCCION	38
2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL AREA DE COMERCIALIZACION	43
3. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN A LAS ASOCIADAS DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS” EN FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	49
3.1 MOTIVACIÓN	49
3.2 CAPACITACIÓN	59
3.2.1 Capacitación permanente	60
4. CONCLUSIONES	64
5. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Motivación	52
Cuadro 2. Cronograma de actividades y capacitaciones en temas de motivación	55

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Área administrativa y de funciones	34
Figura 2. Área de producción	40
Figura 3. Área de Comercialización	44
Figura 4. Organigrama	48
Figura 5. Escala de necesidades	50
Figura 6. Esquema de las sesiones	57

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Diagrama del proceso de capacitación	68
Anexo B. Asociación de confecciones “Las Negritas”	69
Anexo C. Cuestionario	70
Anexo D. Funciones del proceso administrativo	71
Anexo E. Cadena de necesidad, deseo y satisfacción	72

GLOSARIOS

ADMINISTRACIÓN: es el proceso de planear, organizar liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos.

AUTONOMÍA: capacidad de tomar decisiones y darle solución a los problemas dentro de determinada área de trabajo.

CAPACIDAD: aptitud, talento de poder hacer las cosas.

CLIENTE: sujeto que demanda productos o servicios que brinda el mercado

CLIMA ORGANIZACIONAL: es un conjunto de características del ambiente de trabajo percibida por los colaboradores y asumidas como factor principal, que influyen en su comportamiento.

CONFECCIÓN: fabricación en serie de prendas de vestir, ropa o bien artículos de modas, con medidas previamente estudiadas y tomadas sobre maniqués.

DESEMPLEO: ocio involuntario de unas personas que desean trabajar a tipos de salarios actuales, pero que no pueden encontrarlo para el caso concreto del proyecto hablado.

DIVERSIFICACIÓN DEL TRABAJO: combinación de varias actividades de nivel similar a un mismo trabajo, para proporcionar mayor variedad para los trabajadores y con ello incrementar su motivación y satisfacción y a la vez un aumento de las oportunidades de trabajo.

EFICACIA: habilidad para determinar los objetivos adecuados; (Hacer lo correcto).

EFICIENCIA: habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales (Hacer bien las cosas).

EMPRESA: ente económico constituido por talento humano, recursos técnico, y financieros que interactúan para lograr producir, comercializar o prestar un servicio, con el fin de obtener beneficios económicos o sociales.

GRUPO: dos o más personas que interactúan e influyen en otros a través de un propósito común.

HABILIDAD: disponibilidad, destreza para ejecutar las cosas

INTEGRAR: hacer que todas sus partes se relacionen para lograr el mismo fin.

LIDERAZGO: es un modo de mover una organización, el liderazgo es una cualidad personal y en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda a la convergencia de una organización hacia un propósito; también es la capacidad de conducir una organización hacia el futuro elegido.

MOTIVACIÓN: son los factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. Además es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus colaboradores es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfaga estos impulsos que inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: son los propósitos a cumplir que tienen las empresas para bien de todos sus integrantes.

PARTICIPACIÓN: acción de involucrarse en todo lo concerniente a la empresa.

SATISFACCIÓN: se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

TALENTO HUMANO: son todas las personas que integran la organización; es el motor dinamizador de toda empresa

RETROALIMENTACIÓN: la parte del control del sistema en que los resultados de la acción regresan al individuo, lo cual permite analizar y corregir los sistemas de trabajo.

RESUMEN

La asociación de Confecciones “Las Negritas”, es una empresa que desde hace mucho tiempo ha estado en el mercado, pero que debido a la falta de liderazgo en el pensar, en el actuar y desde luego en el organizar, administrar y dirigir no ha logrado posicionarse en el mercado.

La política actual de las empresas, es la de contar con sistemas administrativos más eficientes para su operación y presentación de servicios, que le permitan afrontar adecuadamente las amenazas a la sobre vivencia y lograr el aprovechamiento de oportunidades con que se encuentren (sobretudo la pequeña y mediana empresa); obtener la capacidad de empresario para adaptarse al entorno en que se mueve la empresa; satisfacer la necesidad de contar con nuevos métodos y procedimientos de trabajo, que también le permitan anticiparse a los constantes cambios, requiere de tomar iniciativas y alcanzar cambios en la productividad, para lograr una situación óptima de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El trabajo de investigación realizado tiene como propósito el de contribuir a la Asociación de Confecciones “Las Negritas” para la escogencia y adopción de un adecuado diseño organizacional que le permita de manera eficaz y eficiente el logro de los objetivos propuestos.

ABSTRACT

The union of confections “Las Negritas” is an enterprise which has been in market some time ago, but due to a lack of leadership in thinking, acting and. Of course, organizing, managing and leading, it cat not be established in market.

The present politics of enterprises is to have some more efficient administrative systems to its operation and service presentation which allows to face in an adequate way the menaces to surviving condition to take advantage of given opportunities (above all the small and median enterprise), to get the manager’s ability to adapt to environment in which enterprise moves, to satisfy the need of having new methods and work procedures which allow to foresee the constant changes. These aspects require to take risks and to reach changes in productivity to gain an optimal situation of enterprise in short, median and long-terms.

The research work done has as a goal to contribute to union of confection “Las Negritas” in choosing and adopting of an adequate organization design which allows in an effective and efficient way the achievement of proposed goals.

INTRODUCCIÓN

Ante la situación actual de las Empresas en nuestra región, el panorama no es fácil, y para poder sobrevivir y crecer se requiere de grandes esfuerzos, en donde el nivel de competitividad debe ser el más idóneo y adecuado, y es aquí donde es necesario desarrollar habilidades gerenciales para un mejor manejo de los negocios, por lo tanto, la producción debe ser eficiente y sobre todo se deben definir y desarrollar estrategias y programas que permitan agilizar los planes propuestos y diseñarlos para manejar correctamente los márgenes rentables que son importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Con este fin se desarrolló este trabajo encaminado a orientar a la Asociación, para la adopción de un adecuado diseño organizacional, que represente a una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir en general, denominada Asociación "las Negritas", para responder a las necesidades de la región enmarcada en un alto nivel de desempleo, bajos ingresos y desaprovechamiento de infraestructuras.

Del mismo modo se busca un impacto social en cuanto se de una mayor y mejor integración en las asociadas, que propicie la implementación de un cambio de mentalidad en la forma de solucionar los problemas que afectan el normal desarrollo de la empresa, en la búsqueda de nuevas alternativas estratégicas que les permitan enfrentar de manera eficiente a la competencia y atraer a nuevos clientes logrando fortalecer a la Organización.

Con esto, la asociación de Confecciones "Las Negritas" busca consolidarse en el mercado en ese afán de posicionarse, y pretende continuar con la formulación de ideas y soluciones a las diferentes dificultades que se encuentran en esta organización, como es el manejo corporativo de la misma.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 TITULO

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS” EN EL MUNICIPIO DE TUMACO

1.1.1. Planteamiento del problema. La principal actividad económica que desarrollan en la actualidad las asociadas sigue siendo la confección de prendas de vestir de todo tipo, que genera un nivel de ingresos sumamente bajo, situación que no permite una plena satisfacción de los clientes internos y externos, de las expectativas en procura del logro que les permita mejorar su nivel de vida y cubrir necesidades básicas insatisfechas, esto sumado al alto nivel de desempleo existente, nos da una idea de la situación por la cual atraviesa la región.

También encontramos un bajo nivel de educación y conocimientos para llevar a cabo una diversificación en la variedad de elaboración de confecciones o de dotaciones para determinadas empresas de la región que lo requieran, desafortunadamente estas personas no poseen capacitación acerca de cómo implementar un diseño organizacional para su Organización, ni como llevar a cabo el manejo de nuevas técnicas. Por otro lado la entrada a nuestros mercados de ropa, tanto del interior del país mediante revistas de moda, y por ser zona de frontera, también ingresan productos de países vecinos como Ecuador y Perú, que han hecho que el mercado de la confección modistería, sea aun más difícil y genere menos dividendos para los participantes que con el transcurso del tiempo pueden llevar a desaparecer a la organización.

Tampoco ha existido un apoyo integral por parte del gobierno local que aliente sobre nuevas iniciativas de empresas en este campo, que mejoren las condiciones de vida de los habitantes.

A lo anterior, también, se suma el bajo nivel de educación que existe entre las asociadas, lo cual es una gran limitante para realizar otras actividades con el fin de mejorar sus niveles de ingresos.

Igualmente podemos afirmar que no existe un sistema de comercialización adecuado que permita aumentar sus ventas con el fin de lograr el fortalecimiento de la Asociación, además de obtener unas mayores utilidades.

Con lo anterior, podemos establecer que existe la necesidad de intervenir directamente en la búsqueda de soluciones a esta problemática y surge la necesidad de gestionar un proyecto de fortalecimiento y organización que de

lugar a la creación y organización de una nueva empresa que contribuya a la región.

1.1.2 Formulación del problema. Con lo anteriormente expuesto los esfuerzos deben concentrarse en resolver el principal interrogante.

¿Cuál de las diferentes formas de empresas existentes, se ajustan a la necesidad y realidad que viven las asociadas, para efectos de adoptar un adecuado diseño organizacional?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo desarrollado encuentra justificación desde tres puntos de vista:

Por un lado nos permitió la aplicación teórica y práctica de conceptos básicos, sobre motivación, integración, organización, planeación, dirección, evaluación y mercadeo entre otros.

Tenemos que establecer cual es el tipo de necesidades más apremiantes de la asociación.

Encontrar explicación que permitan entender el tipo de problemática y poder determinar planes de acción y seguimientos mediante el análisis de síntomas y causas de los problemas. En general va a permitir contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad específica como es la Asociación.

Por medio del uso de técnicas de investigación tales como la matriz DOFA, Aplicaciones de cuestionarios y sus análisis, entre otras apoyándose en conocimiento de entidades como el SENA, Cámara de Comercio, Universidad de Nariño. Esto relacionado con formas de agremiaciones de grupos, con actividades de trabajos afines, y este trae consigo (motivación, integración, capacitación, organización, planeación, etc.) esto permitirá para el desarrollo del trabajo, la utilización de la experiencia de instituciones dedicadas a fines sociales y empresariales.

Otro punto de vista está relacionado con el carácter práctico del trabajo; pues al desarrollar los objetivos propuestos se obtiene una aplicación concreta y se pueden mostrar resultados, en este caso con la puesta en marcha de la empresa de tipo formal; de igual manera esto contribuye a mejorar la situación de vida, pues brinda la oportunidad de constituir un grupo de trabajo serio y orientado a lograr objetivos definidos; también se enfrentan directamente con el problema del desempleo latente en el municipio y con su funcionamiento permite que sus beneficiarios puedan solucionar mejor sus necesidades básicas por intermedio de un mejoramiento en el nivel de ingresos percibidos.

Por último, el desarrollo de este trabajo permite crear conciencia entre las asociadas, que es mediante la unión de esfuerzos el mecanismo mediante el cual se pueden enfrentar los problemas que los aquejan, con lo cual se crea un espíritu de asociación y cooperación mutua, que les permita aprovechar de manera eficiente, futuros apoyos de entidades gubernamentales y no gubernamentales, de igual manera que se beneficien del tipo de conocimiento empírico que poseen en sus diferentes actividades y del tipo de recursos.

Esto generaría un cambio de mentalidad entre las asociadas y estos cambios también van orientados hacia el mejoramiento en la forma de enfrentar los problemas y de plantear soluciones y acciones en procura de un mejor nivel de vida.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes. La Asociación Las Negritas nace en el año 1976, mediante iniciativa de la ONG PLAN INTERNACIONAL, en el desarrollo de programas para la generación de ingresos a poblaciones menos favorecidas, por lo cual se brinda asesorías a varias posibles microempresas de la región, entre las que se encontraban algunas dedicadas a carpintería, zapatería, panadería, modistería, bordados, pintura en telas, entre otras.

Se dio la apertura iniciando la capacitación gracias al entonces director JERRY VINT, quien influye para la creación del grupo debido a que le llamó la atención en esa época mirar muchas embarazadas en trajes inadecuados; entonces incentivó al grupo para que se dedicaran a la elaboración de prendas de vestir maternas. Así mismo PLAN INTERNACIONAL, gestionó luego cursos de pantalonería ante el SENA, la siguiente línea a la que se dedicaron fue la confección de ropa infantil, sábanas y toldillos para entregar a los afiliados de PLAN INTERNACIONAL, los cuales eran descontados de las becas mensuales asignadas a las familias.

Para el año de 1979, cuando ocurrió en Tumaco el maremoto del 12 de diciembre, cada una de las afiliadas devengaba un salario mensual de doscientos (\$ 200,00) pesos, no se llevaba a cabo ninguna actividad de tipo social, sino más bien económico. Se vivía una situación de total dependencia, ya que PLAN INTERNACIONAL, coordinaba todas las actividades. En 1981 se empieza el proceso de independencia y se inician los trámites para la búsqueda de la Personería Jurídica, la cual se logra obtener el 27 de Octubre de 1981, correspondiéndonos la número 003. (Ver anexo B)

Ya en 1985, en vista de que teníamos experiencia en el desarrollo de la actividad, PLAN INTERNACIONAL, nos hizo entrega de una planta física ubicada en la calle nueva creación del municipio de Tumaco, y doce (12) máquinas planas mediante documento de donación.

En la actualidad somos once (11) afiliadas activas, y nuestra principal actividad económica es la confección de prendas de vestir en general, entre otras actividades se desarrollan la compra venta de materia prima e insumos para las confecciones.

Contamos con una Junta Directiva que está presidida por la señora MARIA DEL CARMEN BATALLA, y es así como a pesar de todos los inconvenientes nos hemos mantenido durante todo este tiempo laborando de manera artesanal en procura del sustento diario para nuestras familias.

El no contar con un adecuado Diseño Organizacional, y una persona que dirija, no le ha permitido a La Asociación de Confecciones Las Negritas, un verdadero avance de la empresa, ya que debido a estas falencias, no hay coherencia en el desempeño de las funciones por parte de quienes realizan las labores, pues no existe quien lidere y organice el que hacer, sino que todas hacen de todo y no hay coordinación ni el debido control de las actividades para un correcto desempeño.

1.3.2 Marco teórico

? **Asociación y organización.** El hombre siempre busca en la asociación, en la cooperación y en la ayuda mutua una alternativa para afrontar los múltiples problemas que la naturaleza le plantea, tanto en el orden económico, como en lo social, político e incluso en lo cultural.

El desarrollo de organizaciones se fue difundiendo a través del tiempo y tomando diferentes formas, en busca de una autonomía económica y social que fortaleciera al grupo, tales como: cooperativas, asociaciones, fundaciones, corporaciones, sindicatos, hogares juveniles, grupos cívicos, juntas comunales, etc.

Estas formas de obrar conjuntamente con otras personas tiene su base en las relaciones sociales; en el proceso de producción los hombres no solamente influyen en la naturaleza, sino que al mismo tiempo, entran en determinadas relaciones los unos con los otros, por lo tanto, para producir se necesitan crear vínculos de relaciones sociales y a través de ellos relacionarse con el medio.

Es así como la intervención de las organizaciones en cualquiera de sus formas han tomado auge, asignando a la participación comunitaria un nuevo significado, a partir de la cual ésta adquiere un papel activo convirtiéndose en protagonistas de su propio desarrollo.

Las organizaciones conforman un conjunto muy heterogéneo y diverso, por lo tanto, lograr encontrar una definición clara y exacta requiere de decisiones entre diferentes autores.

La definición adoptada por WEBER dentro de su concepción clásica, es considerada como la más aproximada y supone una organización como “un conjunto de relaciones sociales o en otras palabras, la interacción de los individuos dentro de unos límites”, es decir, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio; plantea la diferencia entre la organización y otros entes sociales a partir del orden de la jerarquía y la división del trabajo.

Otro autor como Chester Barnard, contiene planteamientos diferentes, pues enfatiza una base diferente para las organizaciones y los define como: “Un sistema conscientemente coordinado de actividades o esfuerzos de dos o más personas”, es decir, actividades logradas por medio de la coordinación consciente. Barnard enfatiza en el papel de los bienes individuales ya que son ellos quienes deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones, por tanto centra su atención en los miembros del sistema.

De acuerdo con las anteriores consideraciones se puede llegar a una definición bien general en el intento de tratar de comprender que es una organización partiendo de que es “una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertinencia coordinada”, esta colectividad existe de manera continua y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos.

? **Las empresas de economía solidaria como forma de organizaciones.** Dentro del desarrollo del presente trabajo y después de haber realizado un análisis general de los principios que han motivado a los seres humanos para asociarse y organizarse, es importante anotar que entre las diferentes formas de llevar a cabo estas actividades, las más adecuadas hacia la consecución de objetivos sociales, son las asociaciones de economía solidaria orientadas particularmente al logro de un impacto social y que “surgen de una necesidad de la comunidad que decide asociarse aunando recursos como: Talento Humano, económicos y materiales para resolver problemas que la aquejan” .

Teniendo en cuenta lo anterior las empresas de economía solidaria son asociaciones voluntarias de personas, sin ánimo de lucro en el cual se organizan esfuerzos y recursos con el propósito principal de servir a esos miembros dentro de los principios democráticos.

✍ **Cooperativas.** Se definen como asociación sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportadores y los gestores de la empresa creada con el objeto de producir o distribuir conjunta o eficientemente bienes o servicios para suplir las necesidades de sus asociados o de la comunidad en general.

✍ **Fondos de empleados.** Empresas asociativas de derecho privado sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.

✍ **Asociación naturalista.** Se refiere a personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidos libre y democráticamente por personas naturales inspiradas en la solidaridad con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la producción y servicios de seguridad social.

✍ **Precooperativas.** Personas jurídicas sin ánimo de lucro, con características de transitoriedad, de duración limitada a cinco años, en la cual debe participar una entidad promotora pública o privada con el objeto de propiciar el proceso evolutivo de esta hacia una cooperativa formal.

Una vez que el individuo busca realizarse dentro de la comunidad y se concientiza de un medio de participación comunitaria, es necesario formarlo de tal manera que conozca su organización, para lo cual el asociado deberá tener conocimiento de los principios de economía solidaria para hacer posible su participación efectiva y rentabilidad en las actividades de la empresa en particular y de la comunidad en general.

? **Principios básicos de la organización, como criterio para el diseño de una organización.** Lyndall F. Urwick, estableció: 1938

Un conjunto de principios fundamentales, que aun son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización.

a.- La organización debe ser una expresión de los objetivos.

b.- La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser referidos en lo posible.

c.- La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo son propósitos básicos de toda organización.

d.-La autoridad suprema debe descansar en el ejecutivo en el jefe más alto, con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.

e.- La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones deben ser establecidas por escrito y puestas al conocimiento de todos los miembros del grupo.

f.- La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.

g.- Por lo que respecta a la capacidad de control, de las distintas unidades de la organización es esencial que se mantenga en proporción a su autoridad y responsabilidad.

h.- Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones¹.

Se ha considerado conveniente adicionar otros principios o elementos que pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización.

? Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo.

? La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

? La delegación de autoridad deberá ser descendente para su actuación.

? La división de trabajo adecuado evitará la duplicidad de funciones.

? Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.

? No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que pueda supervisar eficazmente.

? Las críticas a los subalternos deberán ser en privado, siempre que sea posible.

? Debe estructurarse una organización lo más sencillo posible.

? Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico, ni ayudante de otro a la vez.

? **Elementos básicos del proceso administrativo.** A principios de siglo HENRY FAYOL consideró que

La Organización para realizar sus diferentes actividades se apoyaran en un proceso administrativo. Desde entonces las diferentes escuelas que han contribuido al desarrollo de la administración desde diferentes perspectivas han venido fortaleciendo ese proceso de tal manera que

¹ URWICK, Lyndall Fownes. Los elementos de la administración. San Juan de Puerto Rico : Universidad de Puerto Rico, 1954. p. 57.

hoy podemos decir que no es posible administrar con eficacia, si no nos apoyamos en él”²

El proceso administrativo consta de cuatro funciones absolutamente interdependientes, es decir, cuando se realiza una de ellas las otras tres están siempre presente e influyendo.

Estas funciones son las de planear, organizar, dirigir y evaluar, cada una de las cuales consta de diferentes pasos. Así:

✍ **Planeación.** “Establece la misión y los objetivos de las organizaciones y, en general, un sistema de orientación para todas las asociaciones y acciones organizacionales”.

La Planeación es necesaria para reducir la incertidumbre y poder determinar con la mayor claridad, hacia donde se dirige la empresa y como llegar allí.

Con el fin de llevar acabo una buena planeación se debe tener en cuenta algunos aspecto como: El proceso histórico de la organización; realizar el diagnostico de la organización, es decir: establecer la realidad de su situación y las causas positivas y/o negativas determinantes de esa situación; establecer la misión, objetivos y estrategias de la organización y finalmente hacer un análisis de consistencias de todas las actividades anteriores.

✍ **Organización.** “Entendida como la acción de establecer una estructura ágil y flexible que permita la mejor interacción entre individuos, grupos y recursos en la búsqueda de la misión y los objetivos”. Tiene en cuenta aspectos como: La identificación determinante de la estructura según las características propias de cada organización: Dividir el trabajo; asignar la función para cada puesto y delegar la debida autoridad; departa-mentalizar (agrupar cargos y establecer responsabilidad para cada grupo).

La departa-mentalización puede hacerse de varias maneras: funcional, geográfica, por productos, por clientes, por proyectos, matricial, mixta, etc.; establecer una jerarquía; decidir el grado de centralización o descentralización; asignar recursos; establecer los requisitos necesarios para ocupar cada cargo; seleccionar a las personas para ocupar cargos de acuerdo a los requisitos establecidos.

El factor fundamental de la función de organización está en diseñar una estructura que sea un medio ágil, flexible y también integrador de individuos, grupos y recursos para alcanzar la misión y los objetivos de la empresa.

² FAYOL, Henry. Principios de la administración científica. México : Herrero Hermanos, 1990. p. 38

En este orden de ideas, la estructura organizacional describe el marco de la organización que define sus formas; es así cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización, se involucra en el diseño organizacional, a partir de lo cual, es posible analizar dicho diseño bajo los principios que han servido para la toma de decisiones en cualquier organización.

? **División del trabajo.** Significa que en el lugar donde un individuo desarrolla toda una actividad, esta se desglose en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo terminará un individuo diferente. La división del trabajo hace un uso eficiente de las diferentes habilidades de los trabajadores, si todos los trabajadores se ocupasen en cada paso de, digamos el proceso de fabricación dentro de una organización, todos necesitaran tener las habilidades necesarias para desarrollar tanto las actividades más exigentes, como las menos exigentes. El resultado sería que, excepto al desarrollar las actividades de mayor responsabilidad o que requieran de máxima especialización, los colaboradores trabajarán por debajo del nivel de sus habilidades.

? **Unidad de mando.** Una persona solo debe tener un superior ante el cual es en forma directa responsable.

Ningún trabajador debe reportarse ante dos jefes o más. De otro manera un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o prioridades de varios superiores que estarían en conflictos, esto debe darse hasta el punto que la flexibilidad logre el desempeño de una organización.

? **Autoridad y responsabilidad.** Los investigadores y practicantes de la administración reconocen que no se necesita ser administrador para tener poder, y que el poder tampoco está muy bien correlacionado con el nivel personal en la organización, en la actualidad la autoridad no es, si no, uno de los elementos en el concepto más alto de poder.

La autoridad es un derecho, cuya legitimidad se basa en el puesto de la figura de autoridad en la organización, la autoridad va con el puesto. El poder, al contrario, se refiere a la capacidad de un individuo para influir en las decisiones. Al existir la autoridad también existe la responsabilidad, la cual no puede ser delegada, cuando se dan derechos también se adquieren obligaciones.

La organización de autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso y a nadie debería tenersele por responsable de algo sobre lo cual no tiene ninguna autoridad.

? **Departa mentalización.** La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación, esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador.

✍ **Dirección.** La función de dirección consiste en guiar a las personas a proceder con gusto y entusiasmo hacia el logro de los objetivos deseados.

Para conducir a sus subordinados en forma eficiente se debe garantizar aspectos fundamentales de motivación, de comunicación, de liderazgo, de hacerlos partícipes de los logros empresariales.

Para llevar a cabo la función de dirección es necesario realizar algunas actividades, entre las cuales destacamos:

- ✍ Dar oportunidad a los miembros de la organización de presentar sugerencias.
- ✍ Explicar en forma clara y sencilla las metas de la organización a todos sus miembros.
- ✍ Crear un ambiente amable y agradable en todos los miembros de la empresa.
- ✍ Recibir información del medio ambiente interno y externo de la organización

✍ **Control y evaluación.** La función de control implica la medición de lo logrado en relación con lo planeado, así como la detección y corrección de las desviaciones, para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos.

Una vez que se haya puesto en marcha un plan cualquiera, es absurdo que se lo deje a la deriva, para llevar a cabo esta función es necesario realizar las siguientes actividades:

- ✍ Evaluar los resultados y tomar los correctivos necesarios.
- ✍ Infundir a los miembros de la empresa la importancia de los sistemas de control
- ✍ Establecer las medidas de los logros y lo que falta por alcanzar.
- ✍ Determinar lo que se está llevando a cabo, es decir lo que se está ejecutando.
- ✍ Regular el comportamiento de los elementos de la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Estructurar el diseño organizacional de la Asociación “Las Negritas”, de modo que este sea acorde a las necesidades y se ajuste a la realidad en que viven, de tal manera que impulse la diversificación de sus productos, con el propósito de que esta se convierta en una empresa ágil y

dinámica que esté continuamente innovando, para responder a los cambios de la demanda y afrontar una competencia cada día más abierta y más audaz .

1.4.2 Objetivos Específicos

✍ Motivar y capacitar a las asociadas para una participación y organización activa en el desarrollo del proyecto.

✍ Definir en forma conjunta con las asociadas el tipo de empresa adecuada para la adopción de su diseño organizacional.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1 Tipo de estudio. Esta investigación se hizo mediante el tipo de estudio descriptivo por que el problema que se plantea busca establecer una estructura organizacional para la Asociación las Negritas, en el municipio de Tumaco; la falta de una adecuada estructura organizacional, hace que las asociadas carezcan de un rumbo definido hacia donde ir, ya que las funciones no están determinadas.

Para darle solución al problema que se presenta en esta asociación, se debe estudiar el tipo de empresa que se ajuste a las necesidades y realidad que viven las asociadas; con esto buscamos encontrar o fusionar algunas teorías que se podrían aplicar y brindar a los trabajadores: Seguridad laboral, buen clima organizacional, hacer que cada una de las personas que conforman la asociación se sientan satisfechas y haga que la Organización forme parte de ellas.

1.5.2 Método de investigación. La metodología como parte esencial del estudio y teniendo en cuenta la naturaleza del mismo, estará enmarcada en la utilización del método inductivo-deductivo, para tener conclusiones de diferentes puntos de vista, partiendo tanto de las particularidades, como de generalidades y así lograr los objetivos y la validez planteada en el presente trabajo.

Por otro lado se hizo de la siguiente manera:

Se llevaron a cabo reuniones y capacitaciones con las asociadas interesadas en el proyecto, esto con el fin de informar lo que íbamos a hacer, motivando y creando un sentimiento de pertenencia y compromiso con los objetivos a alcanzar.

Elaboración de talleres con todas las asociadas, con el fin de conseguir información real de la situación actual de la actividad, realización de un taller con el fin de exponer el tipo de diseño organizacional a implementar y llevar a cabo la retroalimentación respectiva.

1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información. Esta información se recogió a partir de dos instrumentos básicos que han demostrado ser de gran

utilidad para obtener antecedentes tanto cualitativos como cuantitativos, ellos son:

? **Información primaria.** Levantamiento y procesamiento de la información escogida a través de reuniones y talleres con lo cual pudimos obtener información relevante para el correspondiente diseño organizacional, y obtener el conocimiento de las necesidades prioritarias, el desenvolvimiento de sus actividades productivas, conociendo a la vez las causas y consecuencias de las insatisfacciones de las mismas.

? **Información secundaria.** La información secundaria se recopiló a través de la consulta de datos y conceptos de los años anteriores de la Asociación "Las Negritas", lo cual permitió obtener una información general sobre todos los aspectos relacionados con esta actividad que es muy importante para el presente estudio.

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS” EN EL MUNICIPIO DE TUMACO

A principios del siglo Henry Fayol consideró importante “que las Organizaciones para realizar sus diferentes actividades se apoyaran en un proceso administrativo”³.

Desde entonces las distintas escuelas que han contribuido al desarrollo de la administración, desde diferentes perspectivas, han venido fortaleciendo ese proceso de tal manera que hoy podemos decir que no es posible administrar con eficacia si no nos apoyamos en él y sobre todo si las funciones que los constituyen no las hacemos en concordancia con las circunstancias sociales y humanas de cada época.

Una vez realizado todo el estudio anterior se puede entrar a definir misión, visión, valores, principios y el diseño organizacional más adecuado para esta asociación.

Este diseño organizacional se basa en la Teoría administrativa del señor Henry Fayol, quien clasificó todas las actividades de una empresa industrial en seis categorías:

- a.- Técnicas (Producción)
- b.- Comerciales (Compra, ventas e intercambios).
- c.- Financieras (Obtención y empleo óptimo del capital).
- d.- seguridad (Protección de la propiedad y la persona).
- e.- Contable (Incluye estadística)
- f.- Administrativa (Planeación, organización, coordinación y control).⁴

Todas estas actividades existen en empresas de cualquier tamaño.

Observó, con clara visión confirmada por estudios posteriores, que la habilidad más importante para el trabajador es la de carácter técnico, y que a medida que se asciende en la pirámide organizacional adquieren más importancia relativa las

³ Ibid., p. 66

⁴ Ibid., p. 67

habilidades administrativas, que son de máxima importancia en los ejecutivos de más alto nivel.

Con base en estas observaciones, reconoció la necesidad de contar con principios de administración y de capacitar a los trabajadores o colaboradores.

2.1 MISIÓN.

Somos una empresa de confección en general de prendas de vestir, con comercialización a nivel urbano y rural del municipio de Tumaco, con proyección a nivel regional, que propendemos por lograr una satisfacción de nuestros clientes internos y externos en procura del mejoramiento del nivel de vida de las asociadas y colaboradoras

2.2 VISIÓN

Ser en el año 2007 una organización líder en confecciones a nivel regional, crecer en ingresos y clientes de una manera eficaz y eficiente en el manejo de los recursos con autosuficiencia.

2.3 VALORES

- ✍ Optimismo
- ✍ Honestidad
- ✍ Responsabilidad
- ✍ Perseverancia
- ✍ Trabajo en equipo
- ✍ Innovación
- ✍ Aprendizaje y enseñanza permanente.

2.4 PRINCIPIOS

- ✍ Los clientes son nuestra razón de ser.
- ✍ Conocemos el negocio de confecciones
- ✍ Responderemos oportunamente a nuestros clientes internos y externos.

✍ Somos eficientes en el manejo de nuestro recursos y en el control de nuestros costos

Este diseño organizacional trabajará bajo los siguientes aspectos:

✍ Definir la estructura organizacional

✍ División del trabajo

✍ Coordinación

Además de los anteriores, sobre cada una de las áreas a trabajar este diseño organizacional definirá el cómo de aspectos importantes como:

✍ Planeación

✍ Organización

✍ Dirección

✍ Control

Las áreas sobre las cuales se ha de llevar a cabo el diseño organizacional se han identificado teniendo en cuenta el plan de mejoramiento y estas áreas son:

✍ Administración

✍ Producción

✍ Comercialización.

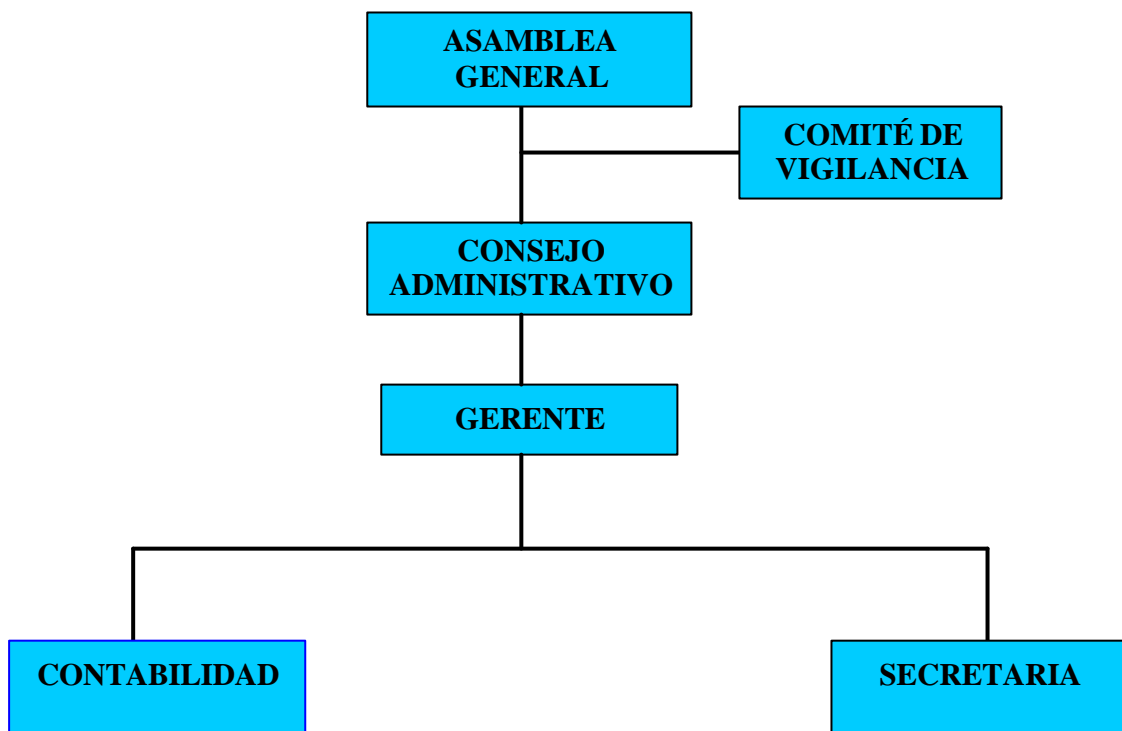
El diseño organizacional de esta empresa, obedece a aspectos fundamentales, por un lado su objetivo general, el cual es de “promover oportunidades y contribuir con el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociadas fomentando la solidaridad y la ayuda mutua”, con base en el aporte de esfuerzos y recursos, mediante la aplicación de elementos técnicos para desarrollar y consolidar una eficiente empresa que beneficie a las personas involucradas en la producción y comercialización. Lo cual en conjunto determinan aspectos importantes a tenerse en cuenta para definir el diseño organizacional.

2.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL AREA DE ADMINISTRACION Y FUNCIONES

Esa estructura organizacional está definida bajo una organización funcional, en la cual las relaciones son agrupadas bajo el parámetro de la similitud de las

funciones en la organización. En esta estructura se definen aspectos como los de autoridad, jerarquía, responsabilidad y comunicación.

Figura 1. Área administrativa y funciones



? **Asamblea General.** Es la máxima autoridad de la Asociación y se conforma por todas las asociadas hábiles, sus decisiones son de obligatorio cumplimiento siempre y cuando se ajuste a los estatutos, reglamento interno y la ley.

Ejerce funciones tales como:

- ? Establecer políticas y directrices generales.
- ? Elegir miembros del consejo de Junta Directiva.
- ? Elegir Revisor Fiscal y su remuneración
- ? Aprobar e improbar los estados financieros.
- ? Fijar aportes extraordinarios.

- ? Examinar los informes de los órganos administrativos.
- ? Reforma de estatutos.
- ? Todas las inherentes al cargo.
- ? **Comité de Vigilancia.** Es un órgano de control social de la asociación y entre sus funciones están:
 - ? Velar por que los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias.
 - ? Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
 - ? Hacer llamado de citación a las asociadas cuando incumplan los deberes consagrados.
 - ? Solicitar la aplicación de sanciones a las asociadas cuando haya lugar a ello.
 - ? Etcétera.
- ? **Consejo de Administración.** Es el órgano permanente de dirección y administración de la dirección, están sujeto a las directrices y políticas de la Asamblea General.

Ejerce funciones tales como:

 - ? Nombrar al Gerente.
 - ? Crear comités.
 - ? Establecer y aprobar los planes y programas de la asociación.
 - ? Todas las inherentes al cargo.
- ? **Gerente.** Es un empleado, que posee la mayor jerarquía dentro de la organización empresarial, puesto que es su Representante Legal y ejecutor de las disposiciones y acuerdos del Consejo de Administración, algunas de sus funciones son:
 - ? Proveer los cargos contemplados en la planta de personal.

- ? Organizar la marcha de la entidad.
- ? Organizar el trabajo, la producción y el abastecimiento.
- ? Ordenar los gastos.
- ? Elaborar contratos, realizar operaciones de conformidad con lo contemplado en los Estatutos.
- ? Presentar ante el Consejo de Administración el presupuesto de Ingresos, Gastos e Inversiones, planes, programas y proyectos que estime necesarios.
- ? Todas las inherentes al cargo.
- ? **Otros Empleados.** Son todas las personas vinculadas a la asociación para que desarrollen las funciones señaladas en el manual de funciones aprobadas por el CONSEJO DE ADMINISTRACION. Actúan bajo la responsabilidad del GERENTE, y en lo posible se debe procurar vincular a las asociadas o a sus familiares.

2.5.1 Proceso organizativo propuesto. Para comprender mejor el proceso organizativo de la asociación entraremos a interrelacionar en su conjunto los elementos que hacen parte de la estructura organizacional.

- ? **Autoridad.** Aquí podemos determinar a la Asamblea General como la fuente de autoridad, y esta se ejerce de forma descendente, de la cual se desprenden los lineamientos de políticas y estrategias. De igual manera el gerente de la asociación, ejercerá su autoridad sobre el organigrama que esta a su cargo y por ende esta autoridad será en forma descendente.
- ? **Jerarquización.** Cuando se consolida la empresa a través de la estructura organizacional, se crea una cadena de mando que relacione a todos los individuos ubicados en los diferentes puestos, comenzando con los que se encuentran en la parte superior de la estructura que tienen el mayor poder. El grado que se da en la línea de mando determina los niveles jerárquicos, y estos niveles jerárquicos se basan en el tipo de funciones que desempeñan las asociadas.

En la estructura organizacional propuesta se observa un nivel directivo y un nivel ejecutivo; el directivo conformado por la asamblea general, el consejo administrativo, y el ejecutivo formado por la gerencia.

- ? **Responsabilidad.** Es la obligación que tiene el individuo que se responsabiliza de su trabajo y sabe el grado de contribución que tiene en el cumplimiento de los objetivos, puede entregar toda su capacidad de trabajo en el

desempeño eficiente de sus tareas. Todas las personas al servicio de una empresa deben ser conscientes del compromiso de responsabilidad adquirida para desempeñar de la mejor manera las funciones a cada uno encargadas. La responsabilidad en esta estructura esta determinada en forma ascendente siendo el gerente con mayor responsabilidad, sin querer decir que ninguna de las otras dependencias sean de poca importancia

? **Toma de decisiones.** La estructura tiene una gran participación de las asociadas razón por la cual la asamblea general es su mayor organismo en la toma de decisiones y esta sigue en forma descendente, aquí la autoridad en la toma de decisiones es de forma centralizada. Debe quedar claro que la centralización o descentralización de la autoridad, en cualquier empresa, depende de sus características y circunstancias específicas de cada una de ellas.

? **Comunicación.** La comunicación deberá fluir en todas las direcciones, ya que esto es lo que nos va a permitir que exista una total integración de todas y cada una de las asociadas. Esta basada en un conducto regular que se constituye en el canal formal de la comunicación, este conducto es en forma ascendente, y descendente horizontal y con finalización en la asamblea general, aquí también se tiene en cuenta las comunicaciones informales que se presentan entre las partes ya que el sistema es de gran participación

En la estructuración del organismo, partiendo de una idea, de un propósito, de una iniciativa, el esfuerzo se concentra como punto de partida, en el proceso administrativo, se determinará el como se llevaran a cabo las acciones a seguir por la asociación adecuándolas a esta estructura, es importante saber diferenciar cada función del proceso administrativo y conocer objetivos y propósitos de la asociación. (Ver anexo C)

? **Planeación.** Para la asociación, la planeación estará dada a nivel administrativo, la asamblea general será la encargada de establecer criterios y políticas que se hayan de seguir para cumplir las metas que de igual forma ella establece. El Consejo Administrativo deberá traducir esos objetivos en planes y programas concretos.

? **Organización.** Aquí se tiene en cuenta que la estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de la asociación se dividen, organizan y coordinan. Pero también cabe aclarar que todo sistema tiene sus restricciones que vienen dadas por el entorno en el cual la organización desempeña sus actividades y aquí se destaca las legislaciones y normas gubernamentales.

? **Dirección.** La dirección dentro de esta estructura en estudio se guía bajo principios de participación, y la solidaridad de sus miembros.

En esta estructura podemos identificar que la dirección es participativa, ya que la asamblea general es el máximo organismo de autoridad.

Para llevar en forma eficiente la dirección se debe garantizar aspectos fundamentales de motivación, comunicación liderazgo entre otros y hacerlos partícipes de los logros de la asociación.

? **Control.** En la estructura organizacional de la asociación, contamos con un Comité de Vigilancia, el cual tiene como función fundamental el de verificar que se realicen y se ejecuten todos los planes propuestos por la Asamblea General.

2.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL AREA DE PRODUCCION

Toda empresa precisa en esta área realizar las funciones de comprar y producir.

Entraremos a definir el diseño organizacional de esta área, teniendo en cuenta el proceso administrativo y operando de la siguiente manera:

? **Planeación.** La asociación pertenece al tipo de empresa regida bajo producciones industriales es decir elaboradoras de prendas de vestir. Teniendo en cuenta esta situación, la planeación ha de definir puntos importantes tales como:

✍ **Necesidades de la adquisición de materia prima.** Esta adquisición de materia prima involucra un trabajo conjunto y ordenado entre producción y compras, pues de esta última surgen las necesidades para que la segunda, a través de órdenes de requisición pueda entrar a surtir de estos elementos. Para el caso que nos ocupa la compra de todos los insumos necesarios para la producción de prendas de vestir, deberá ser realizada a través del responsable de compras

Producción elaborará el listado de sus necesidades para poder desarrollar sus funciones satisfactoriamente

✍ **Mantenimiento preventivo y curativo del taller.** Para desarrollar este punto los empleados del área de producción deberán realizar revisiones periódicas de los elementos y maquinarias que se utilizan para desarrollar el trabajo, al igual que llevar a cabo un mantenimiento de tipo periódico. Cuando se encuentre algún tipo de anomalías, desgastes o daños en los elementos de trabajo se informará en el menor tiempo posible al jefe inmediato para que este disponga lo necesario para no parar la producción. En caso de daños irreparables, se deberá reemplazar estos por equipos nuevos que permitan un desarrollo normal de las funciones.

✍ **Funciones Básicas de la Planeación.** Se ha determinado tres funciones básicas que se deben cumplir, estas son.

? Planeamiento

? Preparación del trabajo.

? Control

? **Planeamiento.** En este punto se han de prever y coordinar los medios disponibles y los trabajos a ejecutar, de manera que estas se realicen en el menor plazo posible y a un mínimo costo.

Como se entenderá, se debe hablar de la materia prima: La tela, forros, hilos, botones, cierres, cintas, adornos, ganchos, etc., deberán ser de primera calidad, para así garantizar la calidad de la prenda de vestir que será entregada al cliente.

? **Preparación del trabajo.** Aquí se debe tener en cuenta el tipo de trabajo que se va a ejecutar, dependiendo del diseño y el tipo de prenda que se va a elaborar, se escogerá los materiales precisos a utilizar con el propósito de lograr un buen acabado. Se deberá tener presente, que tipo de producción es la que se va a utilizar, si es en serie o es diseño exclusivo.

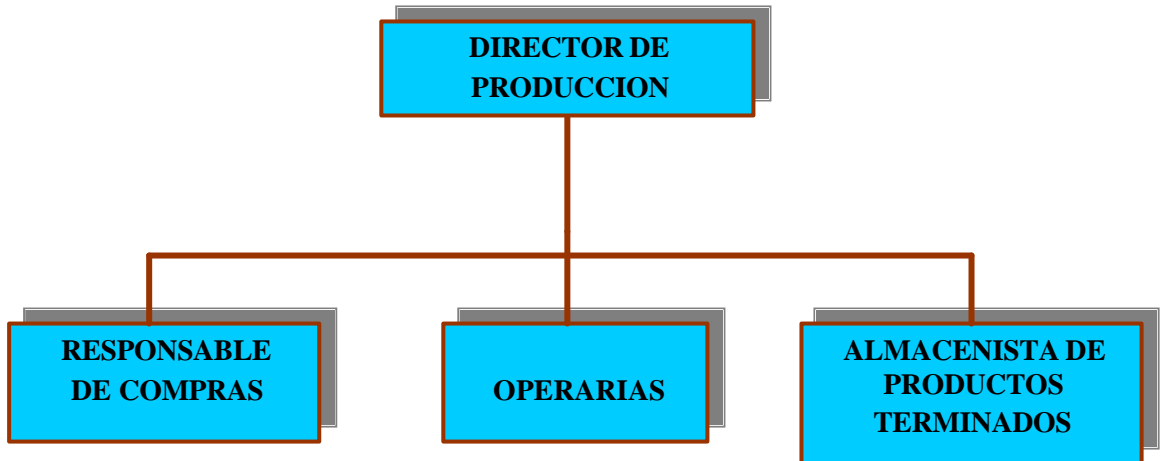
? **Control.** Al final de cada jornada o periodo de trabajo se revisará el avance de los trabajos en cada máquina, empleado o pedido y se comparan con los pedidos. Esto se hace con el fin de constatar un calendario de trabajo. Lo que nos brindará información respectiva para disponer de los correctivos necesarios para alcanzar la meta.

? **Organización.** Para dar inicio al segundo punto del proceso administrativo se propone la siguiente organización para el área de producción con el cual se busca hallar una mejor claridad en el proceso de producción.

La función de producción es una de las más importantes en la empresa, pues de ella se deriva el que vender. Por tal razón su forma organizativa debe ser bien estructurada de tal modo que permita alcanzar los objetivos y metas que se propongan a nivel de toda la organización.

A nivel operativo y funcional se propone el siguiente organigrama para el área de producción.

Figura 2. Área de producción



? **Funciones.** Pasemos ahora a determinar en cada una de las partes de la estructura el tipo de funciones que desempeñan.

✍ **Director de Producción.** Es la persona responsable de toda esta área, ante la dirección de la asociación y ante el gerente. Entre sus funciones están:

- ? Coordinar la producción que se ha de hacer en un tiempo determinado.
- ? Establecer las actividades que se desarrollarán en cada producción.
- ? Autorizar las compras de materias primas.
- ? Manejo de personal de su área.
- ? Elaborar informes de actividades en forma semestral.
- ? Presentación de propuestas nuevas al Gerente.
- ? Todas las inherentes al cargo

Requisitos:

Título: Tecnólogo en diseño de moda.

Experiencia: Dos (02) años.

✍ **Responsable de compras.** Entre sus funciones se pueden citar:

- ? Recepcionar las órdenes de requisición.
- ? Llevar a cabo proceso de cotización.
- ? Seleccionar proveedores adecuados.
- ? Llevar a cabo las compras de materia prima con eficiencia.
- ? Enviar información de compras a contabilidad.
- ? Demás inherentes a su cargo

✍ **Almacenista.** Es la persona encargada de proveer todos los materiales que requieren las operarias para el desarrollo de las actividades propias de la organización, dentro de sus funciones están:

- ? Transportar los productos hasta su área
- ? Hacer documentos de ingresos al almacén
- ? Diligenciar kardex
- ? Ordenar los productos
- ? Suministrar información al área contable
- ? Despachar productos al área de ventas
- ? Todas las inherentes al cargo

Requisitos:

Nivel de estudios. Bachiller Comercial

Experiencia: Un (01) año.

✍ **Operarias.** Son quienes llevan a cabo la labor de confección, bajo la supervisión del Jefe de Producción, quien diseña modelos a trabajar, y así mismo también toma los modelos y diseños a los clientes que llegan a solicitar los servicios de corte y confección que brinda la asociación, dentro de sus funciones están:

- ? Transporte de materia prima a su lugar de trabajo.
- ? Operación de maquinas de coser.
- ? Mantenimiento de máquinas e utensilios
- ? Cumplimiento de los pedidos de confección
- ? Aceptar la verificación por parte del gerente de producción.
- ? Manejo de maquinaria y equipos.
- ? Control de calidad de su trabajo
- ? Todas las inherentes a su cargo

Requisitos:

Nivel de estudios: Curso de modistería.

Experiencia: Dos (02) años.

? **Dirección.** Para el área de producción la dirección no puede ser ajena, ya que en esta área se presenta un trabajo en equipo y más aun si esta se considera una de las áreas de mayor importancia, y es aquí donde se busca la realización del recurso humano, se consideró la dirección desde tres puntos de vista.

✍ **Armonización de los objetivos.** Esto no es algo difícil, ya que se parte de algo sólido en la organización, puesto que la asociación posee un sentido de colaboración, solidaridad, participación, y todas y cada una de las colaboradoras de cada área deben saber de la función que desempeñan en el área de producción para la empresa, así como ser conocedores del tipo de objetivos que se persiguen a nivel global y de área.

✍ **Motivación.** Es importante que la dirección de la producción, se oriente a lograr satisfacción de sus empleados, satisfacción en lo posible desde todo punto de vista; así de esta forma garantiza el poseer un recurso humano dispuesto para el trabajo y exitoso en su labor. El alcance de la satisfacción de las necesidades de estima y de autorrealización es un proceso que se alcanza desde el inicio de satisfacer necesidades primarias.

✍ **Liderazgo.** Es importante el señalar que este liderazgo hace parte del trabajo en equipo en donde todos y cada uno de sus miembros cumple con funciones específicas, existe la ayuda y colaboración al igual que todos tienen algo nuevo

que aportar para el grupo, es así como el liderazgo, que es ejercido por el mayor conocimiento en la producción, deberá promover una participación activa de los seguidores para crear en ellos el compromiso y sentido de pertenencia con la asociación

? **Control.** La dirección del área de producción debe controlar la ejecución y desarrollo de lo planeado, en especial controlando y vigilando que las prendas elaboradas sean en las cantidades solicitadas, su nivel de calidad y los costos de producción. Cualquier variación en los costes, deberá dar origen a una acción encaminada a averiguar los motivos de la misma, en cualquier caso deberán tomarse las medidas necesarias con el objeto de corregir las desviaciones que hubieran podido ocasionarse, ya sea subsanando los costes previstos o estableciendo nuevos precios de ventas.

El control a realizarse estará muy relacionado con el control de calidad tomado como la verificación de los productos y los procedimientos de confección.

2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL AREA DE COMERCIALIZACION

Para llevar a cabo el diseño organizacional para el área comercial, se hace necesario identificar el sistema de comercialización que se utilizará en la asociación, teniendo en cuenta la región costa pacífica en la que se ha planeado penetrar, para de esta forma establecer una estrategia que ayude a vender los productos, se puede lograr la comercialización basada en dos aspectos fundamentales:

? Contratación de un promotor de ventas.

? Impresión de un catalogo de productos.

La contratación de un promotor de ventas permite que se participe en diferentes eventos de ventas y por otro lado permite establecer negociaciones utilizando a esta persona como el contacto de la empresa.

La impresión de un catalogo de los productos permite ser el medio sobre el cual trabajará el promotor y además se constituye como un elemento de fácil difusión para el mercado regional y local.

Para llevar a cabo el diseño organizacional, se hará uso de las funciones del proceso organizacional, así:

? **Planeación.** Esta planeación debe enfocarse hacia lograr, por una parte constituir un área eficiente de comercialización y por otra penetrar los mercados sobre los cuales se haya de trabajar.

Esta función administrativa es de gran importancia para el área comercial y para la empresa, pues de esto se derivan los ingresos que hayan de percibir la asociación a lo largo de su permanencia en el mercado.

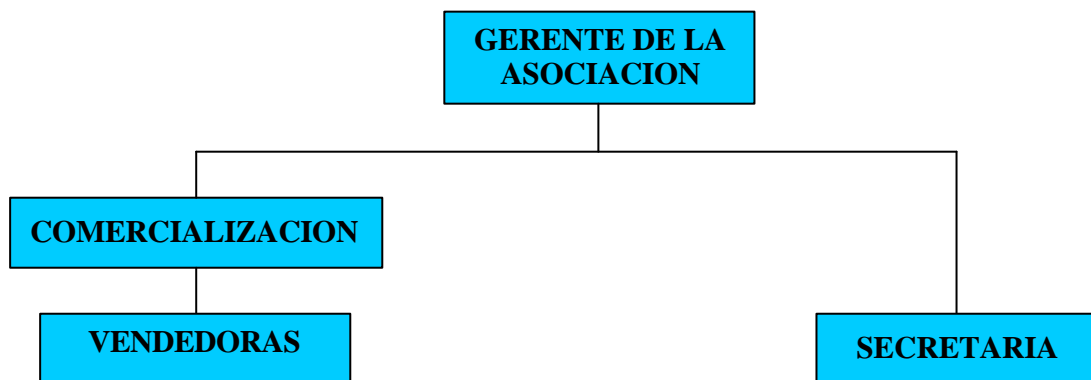
Se iniciará retomando la estrategia comercial, la cual se basa en:

? Contratación de un promotor de ventas o capacitación de una de sus asociadas para desempeñar este cargo.

? Impresión de catálogos promocionales

? **Organización.** Se inicia con el diseño del organigrama a nivel funcional para el área de comercialización

Figura 3. Área de Comercialización



Una vez establecido este organigrama se puede definir aspectos tales como:

? **Autoridad.** Esta se encuentra en la parte superior del organigrama y se desplaza en forma descendente en la estructura, siendo el gerente de la asociación el de mayor autoridad para ejercer influencia sobre los demás.

? **Responsabilidad.** Se encuentra establecida en forma ascendente en el grupo, pero la persona que desempeñará el cargo de promotor de ventas es un elemento fundamental para el éxito de esta área, por tanto se establece sobre él

una gran responsabilidad para colocar productos en el mercado y lograr ventas favorables para la asociación.

? **Toma de decisiones.** En este aspecto se hace importante que las decisiones que se toman, se hagan bajo concertación, por que este departamento es reducido, pero de gran importancia para la supervivencia de la asociación, además la persona encargada de la promoción de ventas, ha de poseer buen conocimiento en comercialización de tal manera que sea el líder de esta área para la toma de decisiones.

? **Liderazgo.** Quien ha de orientar el funcionamiento de esta área es el promotor de ventas, pues es la persona de mayor conocimiento en comercialización y por tanto ejercerá el poder de influir sobre las demás personas del departamento.

? **Comunicación.** Para esta área la comunicación deberá establecerse de forma dinámica, pues la promoción de ventas debe interrelacionarse con el almacén de productos terminados con el fin de establecer y coordinar los sistemas de despacho de mercancías hacia los lugares establecidos por el comprador.

? **Motivación.** Esta función deberá ser establecida por el jefe de la asociación y ha de encaminarse a lograr satisfacer en los empleados las necesidades y a cumplir expectativas que posean, cuando estos estén orientados hacia las políticas y metas de la empresa.

? **Dirección.** El área de comercialización debe adoptar un sistema de dirección de tipo participativo, pero orientado a cumplir con la filosofía de la asociación.

El liderazgo ejercido tanto por la gerente como por el promotor de ventas debe irradiar energía hacia su área y esta hacia los demás, pues ha de pensarse que la interrelación de las áreas permite en su conjunto que la empresa tenga éxito o fracaso.

Por esta razón debe implementarse políticas encaminadas hacia el desarrollo continuo de su personal, lo cual permitirá tener expectativas y posibilidades para un mejor desarrollo del área. Entre estas políticas se pueden citar:

- ✍ Capacitación continua a las asociadas y empleados.
- ✍ Penetración de nuevos mercados.
- ✍ Investigación permanente del mercado.

El primer aspecto se ha de lograr mediante la formulación de proyectos encaminados a buscar financiación para una excelente formación de las asociadas a nivel comercial.

Ahora entraremos a definir el tipo de funciones que deberán cumplir las personas del área de comercialización.

✍ **Director de Comercialización.** Este cargo es de gran importancia para la asociación y por ende sus funciones deben encaminarse a responder a esa responsabilidad que ejerce en la empresa, dentro de sus funciones se pueden citar:

- ? Representar a la asociación en eventos de tipo comercial.
- ? Gestionar contratos para la asociación.
- ? Llevar a cabo negociaciones favorables para la asociación.
- ? Diseñar catálogos promocionales para las confecciones de la asociación.
- ? Determinar en forma conjunta con el gerente de producción el establecimiento de las especificaciones de los pedidos a producir.
- ? Determinar estrategias y tácticas de comercialización.
- ? Demás inherentes a su cargo.

La persona que desarrolle esta actividad debe poseer como ya se ha dicho, una formación en conocimientos comerciales y además poseer una personalidad dinámica y de gran viabilidad para cumplir con estas funciones, por lo cual se hace necesario el capacitar continuamente a socias previamente seleccionados y que cumplen este objetivo, o por otra parte contratar a una persona para que ocupe este cargo.

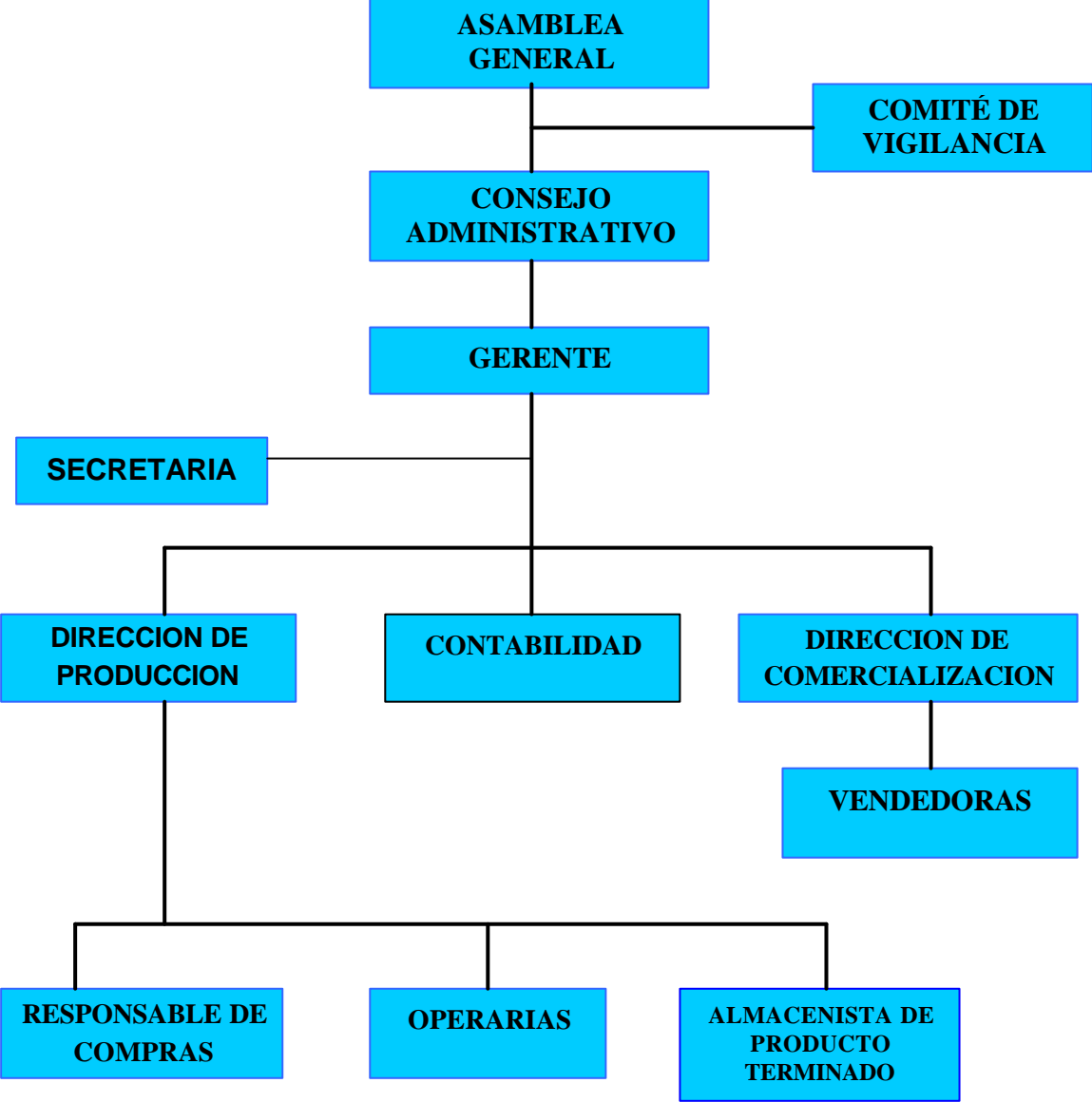
✍ **Vendedoras.** Entre sus funciones están:

- ? Acogerse a la filosofía de la asociación.
- ? Promover los productos.
- ? Desplazarse a lugares donde se requiera.
- ? Atender bien a los clientes

- ? Participar en la toma de decisión del área comercial.
- ? Demás inherentes a su cargo.
- ? **Control.** Para adecuar bien el área comercial, debe establecerse:
- ? Control de inventarios en almacén
- ? Control en el despacho de mercancías al ser transportada a los lugares de pedidos.
- ? Elaboración de órdenes de pedidos.
- ? Elaboración de órdenes de despacho de mercancías.
- ? Elaboración de facturas de ventas, su contabilización y archivo.

De esta manera se ha dado cumplimiento a los objetivos propuestos de diseño organizacional para la asociación de confecciones las negritas del municipio de Tumaco.

Figura 4. Organigrama



3. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN A LAS ASOCIADAS DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS” EN FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 MOTIVACIÓN

Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primaria, que refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como, respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto, se supone que el primer nivel debe estar satisfecho para poder plantearse lo segundo.

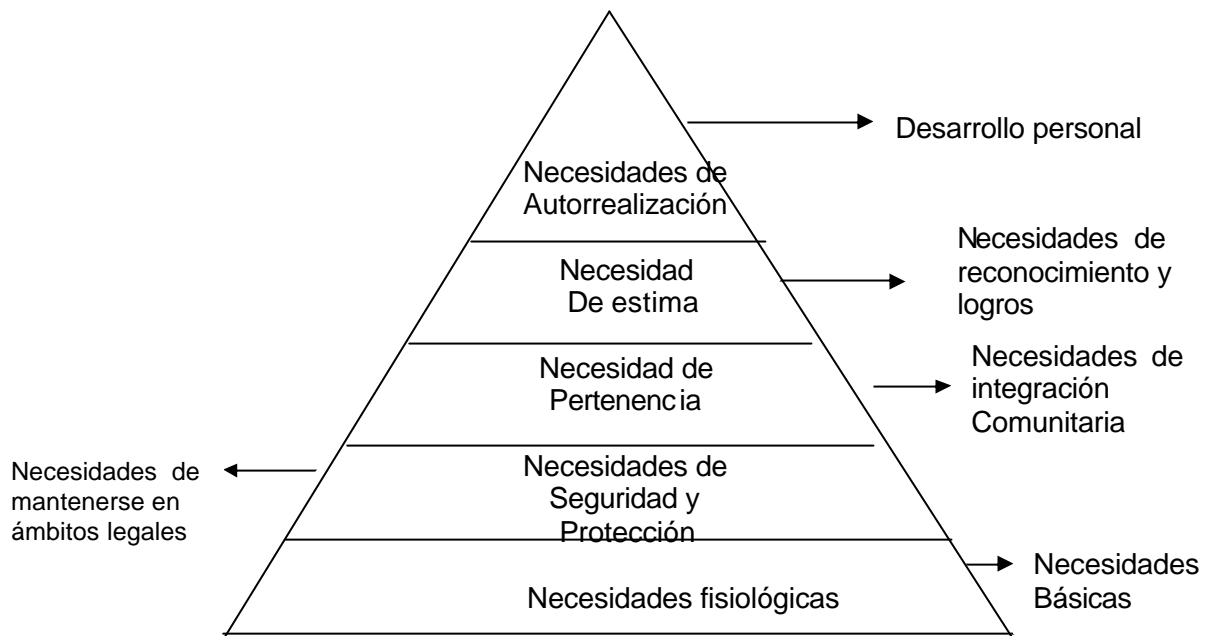
Es verdad que las personas participan en las Empresas organizadas y en toda clase de grupo, con el objeto de lograr alguna meta que no pueden lograr como individuo. Pero esto no significa que necesariamente trabajen y contribuyan todo lo que les es posible, para asegurar que se logren esas metas.

Las asociadas reaccionaron positivamente a la inducción que se llevó a cabo con la capacitación, en la cual se les explicó con énfasis, que si la asociación logra su objetivo de posicionamiento en el mercado, esto sería de beneficio para ellas también, ya que crecería simultáneamente la organización y las asociadas; aquí se hizo mucho hincapié en el tema del enriquecimiento del trabajo y en la calidad de vida de trabajo. Las asociadas demostraron tener grandes expectativas y compromiso con la organización y al mismo tiempo el hecho de saber que se puede hallar satisfacción para ciertas necesidades básicas.

Es cierto que las asociadas demostraron gran sentido de pertenencia con estas expectativas, pero naturalmente también son conscientes que estas expectativas no solo resultan con la sola definición del diseño organizacional, y que para lograr todo esto se necesita un esfuerzo grande por parte de ellas, basado en la colaboración mutua.

Teniendo en cuenta toda esta situación la motivación obedece a tratar de satisfacer las necesidades expuestas, para lo cual se contextualiza en la escala de necesidades propuestas por el Psicólogo ABRAHAM MASLOW, para su análisis y elaboración de alternativas de solución.

Figura 5. Escala de necesidades



Aquí pudimos establecer que el incremento de los ingresos gracias al trabajo desarrollado en la empresa, puede llegar a ser un factor importante para solucionar las necesidades fisiológicas, como todos sabemos un pago justo es atrayente y permite ser un gran agente motivador. Para poder crear un cambio de mentalidad y así mismo poder enfrentar los problemas y sus necesidades.

El factor antes expuesto, como es el pago justo, no lo es todo para el logro de la satisfacción de las necesidades, por que todas las personas nos sentimos importantes al pertenecer a un ente formalmente establecido como grupo o equipo, que para el futuro se convierte en uno de los medios más importantes para el logro del éxito. Del mismo modo se estableció la importancia del trabajo en equipo, que en la actualidad es algo que se está perdiendo en esta organización. Esto crea un sentido de integración en conjunto para la solución de los problemas que se presentan.

Cuando se satisfacen las necesidades primarias se puede entrar a tratar de alcanzar la satisfacción de las necesidades de estima y luego las de autorrealización, así de alguna manera, podemos aspirar a contar con la presencia de un Talento Humano bien dispuesto para el trabajo exitoso en sus labores.

Así pues se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienzan con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos (Ver anexo E).

Motivación Considerando que la participación de las afiliadas es fundamental para el éxito de las actividades, se llevará a cabo un procesote motivación que cambie el comportamiento hasta ahora demostrado y se generen nuevas actitudes a las acciones a implementar. Ver cuadro 1.

Cuadro 1. Motivación

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
INCENTIVOS	<p>Se trabajó mediante reconocimientos individuales como mejor trabajadora a las asociadas que se destacaron por su buena labor desempeñada durante la semana en desarrollo de la actividad, el cual se hizo mediante la publicación en carteleras y una cinta decorativa que se fijó en la solapa izquierda del vestido de la persona merecedora, quien la portará toda la semana, previo cumplimiento de las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Asistencia a todas las reuniones programadas. 2.- Cumplimiento eficiente de las tareas asignadas. 3.- Estar al día con la cancelación de los aportes. 	DRA. ROSA ANTE TRABAJ. SOCIAL
BONIFICACION	De acuerdo a los volúmenes de ventas, se brindarán una bonificación extra a las asociadas que participen mayormente en la realización de las tareas y gestiones para la obtención de nuevos contratos	JAVIER PATIÑO
REUNIONES DE INTEGRACION	Se realizaron reuniones mensuales para celebrar los cumpleaños y fechas especiales de las asociadas se promovió la participación de parejas de las asociadas, con el fin de fortalecer los lazos familiares entre las familias de las asociadas y colaboradoras y toda la organización.	CESAR ORTIZ
CAPACITACIONES	Se implementó un plan de capacitaciones en temas relacionados con la superación personal, autoestima y relaciones humanas, que faciliten la convivencia y la superación de obstáculos y dificultades entre las asociadas, los temas se desarrollarán de forma mensual, para lo cual se Busco apoyo en el SENA	

Nota: Se propuso que estas actividades se sigan realizando siempre con el fin de mantener una mayor integración de las asociadas y puedan estar siempre motivadas.

? **Elección del comité de bienestar social.** Por lo anterior y teniendo en cuenta que en todo grupo organizado siempre existe un coordinador de las acciones, se vio la necesidad de crear un comité, que como se va a ocupar de mejorar las relaciones y una mayor integración entre las asociadas y sus colaboradores, se determinó que se denominara de bienestar social, el cual inicio así:

Citación a reunión: Esta se desarrolló el día 02 de agosto del año 2004, en las instalaciones de la asociación. La reunión tuvo como objetivo primordial el informar a las asociadas, en que consiste el Proyecto.

✍ Quienes pueden participar.

✍ Cuales son sus beneficios.

✍ La importancia que tiene.

Estas reuniones estuvieron dirigidas por la Doctora Rosa Ante, Ernesto Javier Patiño y Cesar Alberto Ortiz.

El objetivo: Proporcionar elementos teóricos que contribuyan a la creación de un comité de bienestar social. Una vez terminada la inducción se desarrolló un trabajo en equipo donde se definió el carácter del comité de bienestar social, la responsabilidad del comité consiste en desarrollar las actividades que tengan que ver con el bienestar de las asociadas, su carácter es eminentemente asesor, esto implica que colaboran y/o definen políticas, actividades por encargo o delegación, de un órgano superior, pero no tienen poder de mando sobre los inferiores, esto es, se reportan y responden al organismo del cual dependen.

Una vez tomada esta decisión se propuso, por parte de los asistentes, definir el comité que se encargara de todas las actividades propuestas.

En vista de que el número de Asociadas es muy reducido, este comité no puede estar conformado por un gran número de personas, por lo que se propuso que sea de tres integrantes.

Por lo tanto se puso en consideración de la Asamblea, el mecanismo a utilizar para la elección del Comité, luego de mucha deliberación y por unanimidad de las asociadas, se determinó que el mecanismo más apropiado para definir de manera más acertada al comité, sería la elección por planchas. Se insto a las asistentes para que se agruparan entre simpatizantes y organizaran sus respectivas listas, luego de un considerable espacio de tiempo, en el que se determinó que se inscribieran, se presentaron dos planchas, la plancha No. 1 conformada por: MARTHA TORRES DE VERA, INES CASTILLO y FABIOLA GRANJA; la plancha No. 2 estuvo conformada por: ANDREA GODOY, MARTHA OROBIO y LUZ ANGELA GARCIA, sometiéndose a votación de las asistentes.

Después de la deliberación, se obtuvieron los siguientes resultados. la plancha número 1, obtuvo 4 votos, y la plancha 2, obtuvo 7 votos, por lo tanto el Comité de Bienestar social queda conformado por ANDREA GODOY, MARTHA OROBIO y LUZ ANGELA GARCIA.

? **Actividades del comité de bienestar social**

? Elaborar y presentar ante la Junta Directiva, un presupuesto para las actividades recreativas, para su aprobación o ajuste.

? Elaborar un cronograma de actividades que se realizaran durante el año.

? Disponer de los fondos que se le hayan designado.

? Responsabilizarse del manejo de los fondos asignados.

? Estar pendiente de las trabajadoras para identificar a las que se destacaron para su respectivo reconocimiento.

? Verificar el cumplimiento de los aportes

? Desarrollar las actividades recreativas y de integración cuando correspondan.

? **Lineamientos metodológicos de los talleres.** El proceso de capacitación en los aspectos sociales tiene por objeto ofrecer a las asociadas oportunidades de participación en el conocimiento crítico de situaciones problemas que pueden afectar la buena marcha de la organización, con lo cual se pretende reforzar el proceso de maduración humana dentro del contexto sociocultural, a fin de provocar cambios de actitudes frente a esta problemática.

Este proceso se centra en la persona, por lo tanto son momentos de encuentro e integración que permitieron descubrir nuevas posibilidades para mejorar cualitativamente a través del contacto grupal, el dialogo franco y el compromiso de todas las asociadas

? **Criterios básicos.** La conscientización y diálogo interpersonal fueron los elementos fundamentales aplicados en los talleres y en desarrollo de ello se aplicaron los siguientes criterios.

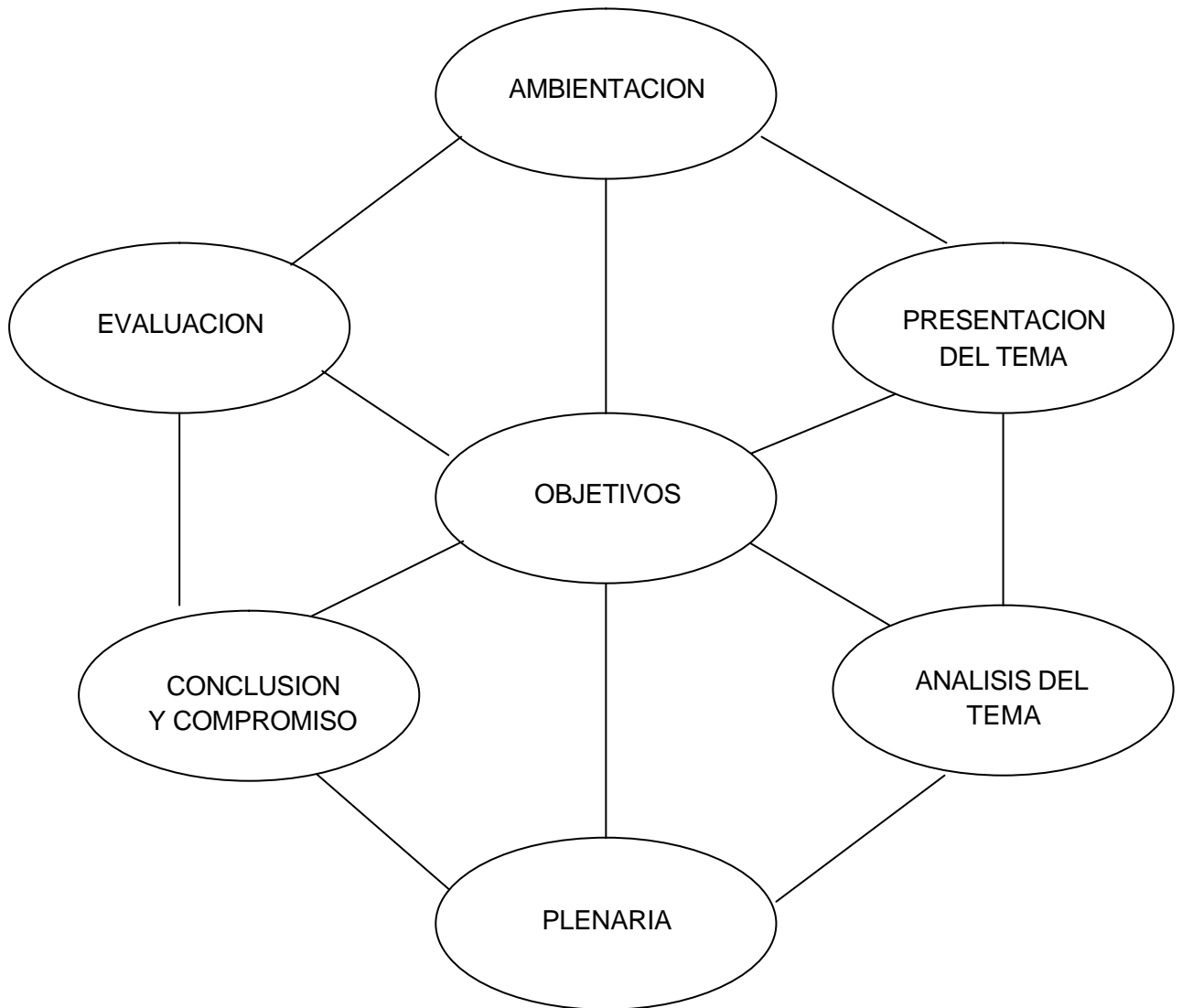
? **La participación activa.** Buscando que todas y en procura de no alterar la dinámica de las actividades el horario fue concertado con la directiva de dos horas diarias, dos veces a la semana, los temas de capacitación se trabajaron con acciones individuales y colectivas, iniciando a partir de las experiencias de las participantes, buscando que ellas mismas, a través de técnicas grupales y de integración, propongan dramatizaciones, juegos de roles, lluvias de ideas y en general compartan sus sentimientos frente a los contenidos tratados. Este proceso fue acompañado de técnicas de análisis, material audiovisual y escrito, que rescaten las experiencias propias de las participantes y faciliten el proceso de transmisión y asimilación de conocimientos

? **Ambiente de confianza.** Considerando que el ambiente juega un papel fundamental para la disposición a las actividades, se busco estimular mediante el empleo de diferentes dinámicas grupales el clima propicio que favoreció la participación y asistencia de todas las asociadas.

? **Evaluación permanente.** La evacuación de cada sesión mediante preguntas directas orales, permitió medir los grados sentimientos y asimilación de los contenidos desarrollados en busca de la su aplicación en la vida diaria.

? **Organización democrática.** Con el desarrollo de los temas se buscó involucrar en forma activa a las asociadas en el proceso de transformación de la organización tendientes a crear conciencia de grupo al nivel de todas las asociadas, crear un clima de mayor interacción personal y contribuir en la implantación de un nuevo modelo organizacional, con miras a la continuidad y seguimiento hasta lograr una mayor cohesión, autogestión y posicionamiento en la comunidad tumaqueña.

Figura 6. Esquema de las sesiones



? **Análisis del tema**

✍ **Explicación del cuadro:**

? Ambientación: saludos, aplausos, rompe hielos, juegos, poemas, etc.

? Presentación del Tema: Charlas, películas, socio dramas, conferencias, etc.

- ? Trabajos de Grupos: Diferentes modalidades, Phillips 66, debates, etc.
- ? Plenarias: presentación de informes de grupos con varias modalidades.
- ? Conclusión y compromisos: Reflexión y resumen del tema.
- ? Evaluación: Procesos contenidos y sentimientos de los participantes

✍ **Reuniones y fiestas de integración.** Considerando que las actividades de la recreación y esparcimiento permiten que la persona como ente individual, tenga la vitalidad, el vigor y la fuerza para cumplir con su deber en el ámbito social en que se desenvuelva y como grupo contribuye en la disminución de las tensiones, favorece la interrelación y el fortalecimiento de las relaciones afectivas generando mayor productividad.

Se determinó la celebración de los cumpleaños, fechas y ocasiones especiales para lo cual se establecieron ciertos criterios, los cuales fueron discutidos y analizados en una mesa de trabajo con las asociadas.

Definiéndose los siguientes aspectos:

Las reuniones de celebración se realizarán una vez al mes y es deber de todas las asociadas asistir y participar,

Para sufragar los gastos se destinará 5% de las ganancias obtenidas durante los ejercicios contables.

Con el fin de involucrar a la familia en las actividades de la Organización, las asociadas podrán asistir con sus parejas e hijos a las celebraciones de las siguientes fechas: Día de la Madre, Día del Padre, de los esposos, de la mujer y navidad.

Las actividades a realizar en las reuniones y las compras estarán a cargo del Comité de Bienestar Social y contará con el apoyo de todas las asociadas.

El lugar para el desarrollo de las actividades será la sede de la Organización, sin embargo dependiendo de las ocasiones se pondrán en consideración las residencias de las asociadas u otros lugares de predilección.

Estas acciones serán implementadas a partir del siguiente año y se constituirán en política de la Organización, a fin de mejorar su funcionamiento y operatividad.

3.2 CAPACITACIÓN

El propósito principal de la capacitación tiene como objetivo fundamental desarrollar el máximo potencial de las asociadas para que puedan utilizar todas las herramientas necesarias dentro de la organización, convirtiéndose en un recurso de motivación de las asociadas y así el trabajo se convierta en un medio de realización del ser humano y se promueva el mantenimiento de una fuerza laboral idónea y motivada.

Para el desarrollo de esta capacitación (ver anexo A), se llevó a cabo con las asociadas reuniones y charlas sobre como debía implementarse el proceso motivación y capacitación, teniendo en cuenta el bajo nivel de educación que presentan la mayoría de las asociadas, nos vimos en la obligación de utilizar un lenguaje popular, (no técnico) para poderles brindar unos conocimientos sencillos y fáciles de entender, en un horario en el que pudieran participar todas y cada una de las asociadas y no perjudicar así el normal desarrollo de sus funciones, a sabiendas que en su mayor parte las asociadas son cabezas de familia y de la actividad que desarrollan en las confecciones devengan el sostenimiento para sus hogares.

La capacitación se desarrolló en las instalaciones en donde funciona la asociación de confecciones las negritas, con participación de las once asociadas, mediante el sistema de aprender a aprender, que es un método sencillo y participativo, ya que se toman opiniones y experiencias vividas de los participantes, con el objeto de lograr que las asociadas obtuvieran conocimiento general, así:

- ? Identificar características y principios de la función de organización.
- ? Diferenciación acerca de Organización Formal e Informal
- ? Obtener conocimientos acerca de la diferencia entre autoridad, poder e influencia.
- ? Aplicar los pasos para obtener una mejor organización.

Para el desarrollo de estas temáticas planteadas y aceptadas por el grupo que conforma la asociación las negritas, se elaboró un cronograma de actividades, en el cual se dispuso de tres semanas, periodo durante el cual no se presentó ningún tipo de inconvenientes y se pudo llevar a cabo tal y como se lo había planeado, con total recepción y entendimiento por parte de las asociadas, quienes mostraron su satisfacción y compromiso por seguirse preparando, con el propósito de poder ofrecer una mejor manera de servir a su organización.

La capacitación fue teórica y práctica, ya que se les evaluó el tipo de conocimiento adquirido, mediante el sistema de cuestionario, (ver anexo D). Se despejaron algunas dudas que habían quedado en algunas asociadas, quienes una vez clarificadas, daban muestras de que realmente habían aprovechado la capacitación que se les había brindado.

3.2.1 Capacitación permanente. Considerando que este proyecto no termina aquí y teniendo en cuenta que el ser humano siempre es producto sin terminar, que requiere constantemente de estarse formando para enfrentar de mejor manera los problemas que cada día se nos presentan en el desempeño de nuestras funciones, se tuvo en cuenta prever un programa de capacitación permanente a nivel de cada área de la asociación, con profesionales de experiencia.

? **Capacitación área administrativa.** Se contratará los servicios de un Administrador de Empresas.

✍ **Objetivo general.** Diseñar y ejecutar un plan de capacitación y asesoría orientado al área administrativa de la asociación, para lograr mejorar la calidad de conocimientos administrativos, que nos permitan enfrentar de mejor manera la competencia.

✍ **Objetivo específico.** Diseñar un plan de capacitación que integre temas relacionados con la recuperación de la confianza en cada persona, y la identificación de perfiles que permitan agrupar individuos con deseos de superación permanente.

✍ **Temas**

? El talento humano como elemento dinamizador del desarrollo económico y Social

? La Empresa, su importancia y los factores que inciden en el desarrollo Empresarial (MATRIZ DOFA).

? El proceso administrativo y sus fases (Planeación, Organización, Dirección y Control).

? Manejo de conflictos.

? Manejo de personal

? Planeación de actividades a largo, mediano y corto plazo

✍ **Costo De La Capacitación.** Esta capacitación se realizará en las instalaciones de la asociación, teniendo en cuenta las tarifas asignadas por el SENA, en la región para pago a los profesionales que laboran en esa Institución, se acordó pagar la suma de diez mil (\$ 10.000,00) pesos, por hora de capacitación. Se trabajarán dos (02) horas de capacitación semanal, para un costo al año, siendo que son cincuenta semanas de UN MILLON DE PESOS (\$ 1.000.000,00).

? **Capacitación área de producción.** Aquí se necesitará la contratación de una diseñadora de modas

✍ **Objetivo general.** Diseñar y ejecutar un plan de capacitación y asesoría orientado al área de producción, dirigida especialmente al Director de Producción y a las operarias, para lograr ampliar la gama de diseños en confección de prendas de vestir.

✍ **Objetivo específico.** Diseñar un plan de capacitación que permita unificar los conocimientos en el área de producción con el propósito de mejorar la uniformidad en la elaboración de prendas de vestir por parte de las operarias que son fundamentales en el área.

✍ **Temas**

? Diseño de nuevos productos en la confección

? Ensamble y acabado de prendas

? Trazados, moldes industrializados

? Corte y confección de nuevas tendencias

? Acabados, adornos y aplicaciones.

✍ **Costo económico.** Aquí se requiere de una capacitación más nutrida, teniendo en cuenta que se debe realizar de manera teórica y práctica, se determinó llevar a cabo una capacitación de cuatro horas semanales, para un costo al año de DOS MILLONES DE PESOS (\$ 2.000.000,00).

? **Capacitación área mercadeo.** Se contratará los servicios de un Administrador de Empresas.

✍ **Objetivo General.** Diseñar y ejecutar un plan de capacitación y asesorías orientado al área de mercadeo de la asociación, para lograr penetrar en el

mercado regional y buscar estrategias que nos permitan descubrir nuevos mercados para posicionar de mejor manera a la empresa en el negocio de las confecciones para enfrentar a la competencia.

✍ **Objetivo específico.** Diseñar un plan de capacitación que despierte en el personal que integre esta área el espíritu de comerciante que la empresa necesita para incrementar las ventas y por consiguiente los ingresos que se necesitan para el sostenimiento y el logro de los objetivos propuestos.

✍ **Temas:**

- ? Investigación de mercados
- ? Creación e investigación del mercado
- ? Distribución y venta del producto.
- ? Determinación del precio del producto.
- ? Lanzamiento o eliminación del producto.
- ? Promoción y publicidad.
- ? Definición de objetivos

✍ **Costo de la capacitación.** Esta capacitación se realizará en las instalaciones de la asociación. Se trabajarán dos (02) horas de capacitación semanal, para un costo al año de UN MILLON DE PESOS (\$ 1.000.000,00).

? **Fuentes de financiación.** Se están realizando todo tipo de gestión ante la Alcaldía Municipal de San Andrés de Tumaco, el SENA, la Cámara de Comercio, Global Humanitaria y otras entidades del sector privado y público, para la consecución de recursos económicos que nos permitan acceder a brindarles estas capacitaciones a las integrantes de la Asociación de Confecciones Las Negritas.

Luego de muchas acciones realizadas, se consiguió audiencia para hablar con el señor Alcalde, en procura de lograr que de los recursos asignados por el municipio para capacitaciones, se nos diera una partida de CUATRO MILLONES DE PESOS, que se requieren para cumplir con este Plan de Capacitaciones permanentes, que es algo vital para que la Asociación pueda lograr llegar a los objetivos propuestos por la Organización. El Alcalde se comprometió a reunirse con su equipo económico para ver de que manera se nos podía brindar apoyo, aunque fuera parcial para esta asociación.

Se delegó a la Gerencia, para que siguiera realizando las diligencias ante la Alcaldía Municipal, hasta que se logre alcanzar el apoyo que se requiere para este propósito.

También se tuvo la oportunidad de conversar con el señor Director de Global Humanitaria, quien nos manifestó que en la fecha no se contaba con recursos, ya que se estaba por finalizar el año fiscal, pero que se comprometía para el próximo presupuesto se asignara una partida importante para la asociación.

También se le delegó al gerente para que siguiera visitando al Director, para que no se fuera a olvidar del compromiso adquirido.

4. CONCLUSIONES

✍ El diseño organizacional propuesto, permite dar a la parte administrativa una base sobre la cual fundamente su trabajo encaminado hacia la búsqueda de la eficiencia y buen manejo de los recursos físicos y económicos.

✍ La estructura organizativa planteada, dejará buenos resultados por que cada sección tiene asignadas personas responsables como coordinadores.

✍ Como está la situación el sostenimiento y sobre vivencia adecuada de confecciones “Las Negritas” no se puede garantizar, ni tampoco que se logre un crecimiento y desarrollo de la empresa

5. RECOMENDACIONES

- ✍ Se hace necesario llevar a cabo un proceso en cual se busque el fortalecimiento de la empresa tanto a nivel organizacional como económico. Esto se puede realizar a través de gestiones adecuadas ante instituciones que puedan apoyarlo.
- ✍ Es también importante que se implemente un proceso de capacitación en todas las áreas.
- ✍ Desarrollar estrategias de producción y comercialización en procura de una adecuada ampliación del mercado que le permita aumentar sus ingresos y beneficios.
- ✍ Fomentar tanto en las asociadas como en las colaboradoras la cultura del aprovechamiento y cuidado de los activos con que cuenta la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BLANK RUBIS, León. Administración de organizaciones, un enfoque estratégico. Cali : Centro Editorial Universidad del Valle, 1990. 421 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. 4 e.d. México : Mc Graw Hill, 1994 880 p.

FAYOL, Henry. Principios de la administración científica. México : Herrero Hermanos, 1990. 278 p.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Sistemas administrativos, Análisis y Diseño. México : Mc Graw Hill, 1994. 430 p.

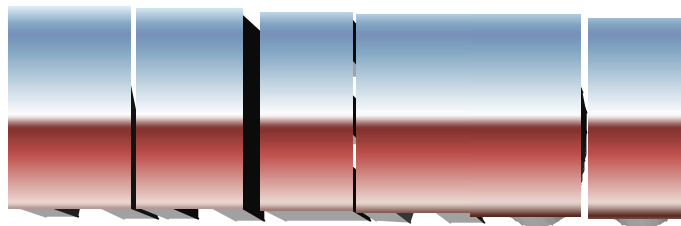
MENDEZ, Carlos. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 e.d. Santa Fe de Bogota : Mc Graw Hill, 1995. 170 p.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 4 e.d. Bogotá : MM Editores, 2004. 438 p.

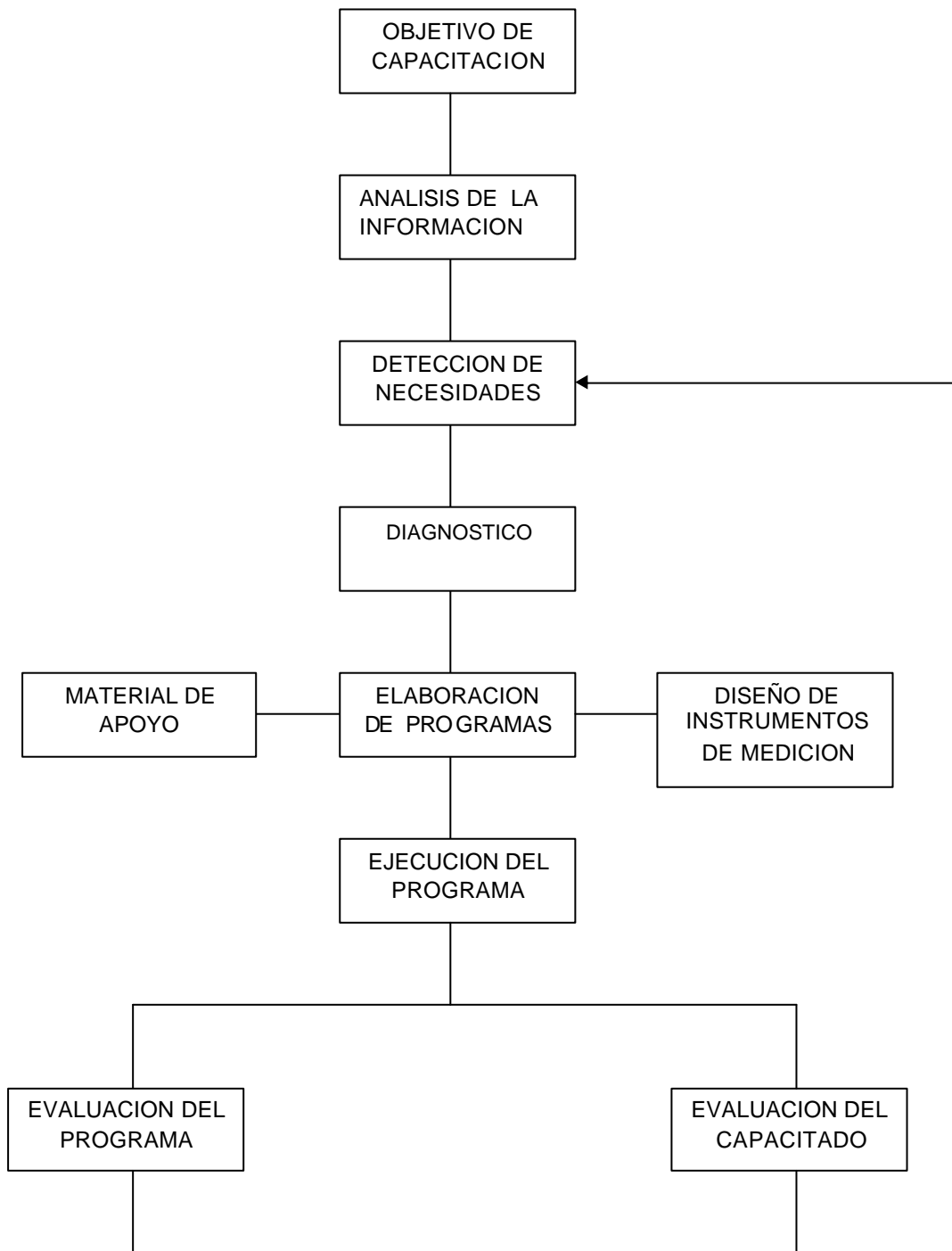
KOONTZ, Harold *et. al.* Administration. 8 e.d. México : Mc Graw Hill, 1990. 771 p.

STONER, James. Administración. 5 e.d. México : Prentice-Hall, 1994. 781 p.

URWICK, Lyndall Fownes. Los elementos de la administración. San Juan de Puerto rico : Universidad de Puerto Rico, 1954. 157 p.



Anexo A. Diagrama del proceso de capacitación



Anexo B. Asociación de confecciones "Las Negritas"

ASOCIACION DE CONFECCIONES "LAS NEGRITAS"

PERSONERIA JURIDICA No. 003 DE 1981

INFORMACION GENERAL DE ASOCIADAS

NOMBRES	NIVEL ACADEMICO	ACTIVIDAD ECONOMICA	OTROS ESTUDIOS
MARIA DEL CARMEN BATALLA	BACHILLER	MODISTA	INYECTOLOGIA
MARTHA TORRES DE VERA	PRIMARIA	MODISTA	BORDADOS Y TEJIDOS
ANDREA GODOY DE PRECIADO	PRIMARIA	MODISTA	BORDADOS Y TEJIDOS
DOMIGA NATALIA CAICEDO	PRIMARIA	MODISTA	PINTURA EN TELA
MARTHA OROBIO	PRIMARIA	MODISTA	PINTURA EN TELA
TOMASA ROMERO ARBOLEDA	PRIMARIA	MODISTA	BORDADOS Y TEJIDOS
INES CASTILLO DE MINA	PRIMARIA	MODISTA	BORDADOS Y TEJIDOS
MARTHA VALENCIA DE G.	PRIMARIA	MODISTA	PINTURA EN TELA
LUZ ANGELA GARCIA ONTAÑO	PRIMARIA	MODISTA	BORDADOS Y TEJIDOS
LUCIANA CASTILLO MERA	PRIMARIA	MODISTA	PINTURA EN TELA
FABIOLA GRANJA CORTES	PRIMARIA	MODISTA	BORDADOS Y TEJIDOS

TODAS POSEEN CAAPCITACION TECNICA EN TODO LO RELACIONADO CON LA MODISTERIA

Anexo C. Cuestionario

ASOCIACION DE CONFECCIONES “LAS NEGRITAS”

EVALUACION DE COMPRESION

FECHA: _____

NOMBRES Y PELLIDOS: _____

CUESTIONARIO

- 1.- Diga usted, que entendió como proceso administrativo?
- 2.- Considera que se puede aplicar este proceso a la Organización?
- 3.- Que tipos de organización son la formal y la no formal?, de ejemplos de cada caso.
- 4.- Que ventajas traerían a la Asociación estos procesos?
- 5.- Cómo puede colaborar usted para el cambio de esta Empresa?

Anexo D. Funciones del proceso administrativo



Anexo E. Cadena de necesidad, deseo y satisfacción

