



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

*Propuesta de implementación del proceso administrativo en el taller de costura Confecciones Polar*

**Diseño de un Sistema o Proyecto**

**Que para obtener el título de:  
Licenciada en contaduría**

**Presenta:**

**Gemma Laura Martínez Ortiz**

**Asesor:**

**Dr. Juvenal Flores Sánchez**



**Cd. Mx.**

**2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

*Propuesta de implementación del proceso administrativo en el  
taller de costura Confecciones Polar*

**Diseño de un Sistema o Proyecto**

**Gemma Laura Martínez Ortiz**



**Cd. Mx.**

**2022**

## xi. Índice

xi. Índice.....	2
xii. Dedicatorias .....	4
xiii. Agradecimientos .....	5
xiv. Introducción .....	7
Capítulo 1. La confección textil en México .....	10
Capítulo 2. Historia del taller .....	12
2.1 Proceso de producción.....	16
2.1.1 Detección de la necesidad o problema.....	29
2.2 Inventario de materia prima.....	31
2.2.1 Detección de la necesidad o problema.....	31
2.3 Nómina y factor humano .....	33
2.3.1 Detección de la necesidad o problema.....	35
Capítulo 3. Propuesta de solución o de mejora .....	37
3.1 Planeación.....	40
3.1.1 Planeación en el proceso de producción .....	46
3.1.2 Planeación en el inventario de materia prima .....	64
3.1.3 Planeación en el cálculo de la nómina .....	66
3.1.4 Políticas de contratación del factor humano .....	73
3.2 Organización.....	74
3.2.1 Estructura organizacional.....	74
3.2.2 Descripción de puestos .....	76
3.2.3 Distribución física del taller de costura .....	84
3.2.4 Organización del inventario de materia prima.....	89
3.3 Dirección .....	92
3.3.1 Liderazgo .....	93
3.3.2 Comunicación .....	95
3.3.3 Motivación .....	96
3.3.4 Desempeño.....	99

3.4 Control	103
3.4.1 Controles en el proceso de producción .....	105
3.4.2 Controles en el inventario de materia prima .....	106
3.4.3 Controles en el manejo del efectivo.....	108
3.4.4 Evaluación del desempeño del factor humano.....	109
xv. Conclusiones .....	111
xvi. Glosario de términos .....	115
xvii. Fuentes de información consultadas .....	117

## **xii. Dedicatorias**

Dedico el presente trabajo principalmente a todas y cada una de las personas que hicieron posible que me encuentre hoy aquí, por estar en los momentos más difíciles y felices de mi vida, e impulsarme siempre a seguir adelante.

A todos los talleres de costura, porque ahora sé el esfuerzo que implica para cada una de las personas que laboran en ellos, lograr confeccionar cada una de las prendas que nosotros usamos día con día, que el precio al que lo compramos, muchas veces se queda corto si supiéramos todo lo que involucra, y particularmente dedico este trabajo al taller de costura Confecciones Polar, para que pueda comenzar a hacer frente a sus problemáticas o necesidades que ha venido acarreado con el pasar del tiempo, para que no baje la guardia y siga siendo un gran apoyo para muchas familias.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, y especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración porque los conocimientos que el trabajo plasma se los debo a ella, a la formación y dedicación que cada uno de sus profesores me brindaron.

### **xiii. Agradecimientos**

Agradezco de todo corazón a la Universidad Nacional Autónoma de México porque gracias a ella y a las oportunidades que me brindó en el caminar por sus instalaciones desde bachillerato, es que pude cumplir muchos sueños que en ningún otro lugar hubiera sido posible, porque nunca me soltó incluso en los momentos más difíciles y especialmente siempre viviré agradecida por aceptarme para formar parte de ella.

A *mi yo del pasado*, sí a ti Gemma porque sin tus esfuerzos, dedicación, perseverancia responsabilidad, entusiasmo, positividad, y muchas cualidades más, no estaríamos aquí, no hubiera sido posible culminar esta etapa que nunca imaginaste.

Gracias *a mis abuelos*, a ellos les debo los padres que tengo, sin su lucha constante por el camino de la vida para sacar adelante a sus hijos, no estaría yo aquí.

Gracias *mamá y papá* porque se lo difícil que fue dejar el lugar donde nacimos, para venir en busca de mejores oportunidades para todos, por esas noches en vela trabajando o estando a mi lado hasta que el sueño nos venciera, por su motivación, por su perseverancia, por sus consejos, por su formación, por eso y muchas cosas más, gracias.

A *mi hermana* porque ha sido mi compañera y amiga durante toda la vida, por los retos que me ha dado y seguirá dando como su hermana mayor, por siempre compartir sus conocimientos y experiencias que ha adquirido en su formación en la industria de confección, comencé en esto pero el destino te dio la oportunidad de aprender más a fondo de este gran oficio.

A *mis amigos*, a todos los que han formado parte de mi vida, hermanos y hermanas por elección, por los grandes momentos que hemos compartido juntos, porque cada uno de ustedes ha contribuido a mi persona con sus conocimientos y experiencias, por esos grandes proyectos que creamos juntos en nuestro caminar por la escuela, porque sin ustedes cada una de las etapas no serían tan memorables como lo son ahora, a aquellos que siguen hasta ahora, gracias por sus palabras de aliento, por confiar en mí, por formar parte de mis logros, por impulsarme a perseguir mis sueños y nunca rendirme, por aceptarme en su vida, gracias.

A todos los trabajadores del taller de costura Confecciones Polar, que he conocido en los últimos seis años, gracias por compartirme sus conocimientos, por la formación que me dieron durante mi

estancia, por brindarme la información necesaria para la elaboración del trabajo, por tener la confianza de decirme lo que ellos esperan y agradecen del taller, espero el presente proyecto sea de gran ayuda para todos y cada uno de ustedes, para que su posible implementación les permita continuar formando parte de este gran equipo, a ustedes les debe el taller de costura lo que es ahora.

Finalmente gracias a mi asesor el Dr. Juvenal Flores Sánchez por aceptar trabajar conmigo en este proyecto, por su paciencia, por sus consejos, por guiar este trabajo hacia el objetivo planteado, porque sin él no hubiera sido posible su culminación, gracias por ser un gran apoyo para todos y cada uno de los que acudimos a usted.



## **xiv. Introducción**

El presente trabajo está dirigido para el taller de costura Confecciones Polar, que se dedica a la manufactura de ropa, sin embargo, a pesar de que el trabajo está dirigido para un negocio en particular, se espera sirva de apoyo, incitativa e incluso inspiración para muchos otros talleres de costura que se encuentran en situaciones similares, y puedan adecuar las propuestas de mejora que en él se describen para atender a sus necesidades, o bien, les permita conocer la importancia de tener una constante atención en su negocio para identificar áreas de oportunidad.

La administración es una teoría que consiste en un conjunto de proposiciones lógicamente estructuradas que tienen como fin la explicación y la predicción de las conductas tanto individual como grupal, como de los miembros de una organización. (Torres, Z. 2007. pp. 34)

La teoría general de la administración así como sus teorías especiales o de rango reducido tuvieron un efecto acumulativo y paulatino a lo largo de los años, surgieron y surgen como respuesta a las necesidades que los nuevos tiempos plantean y todas son exitosas, dado que sirvieron para atender esas necesidades. (Torres, Z. 2007. pp. 42)

Ahora bien, y retomando lo anterior, es que se decide enfocar el presente trabajo a la rama de la administración, dado que es la base para el funcionamiento del negocio y nos proporciona muchas herramientas para cada una de las áreas, el contenido del trabajo consiste en tres capítulos y un glosario de términos, el primer capítulo se centra en la industria de la confección en México en los últimos años, una industria con un gran impacto en la economía del país.

Los talleres de costura al igual que todos los negocios de hoy en día, se enfrentan a nuevos retos, nuevas máquinas, nueva materia prima, nuevos diseños, nuevos estándares, etcétera, por lo que deben permanecer en una constante innovación, capacitación y actualización, para seguir siendo parte de la competencia y una opción para sus clientes, adaptarse a ello solo es posible si se realiza un estudio de su situación actual y se atienden las áreas de oportunidad que no le están permitiendo avanzar como ellos esperan.

Es así que para poder plantear propuestas de mejora a las problemáticas que presenta el taller de costura Confecciones Polar, en el segundo capítulo se presenta de manera breve la historia del taller de costura, cómo comenzó y cómo se encuentra en la actualidad, en qué áreas se están presentando las problemáticas o necesidades, cuál es la raíz de cada una y el impacto que han tenido en otras

áreas, de esta manera si se decide ejecutar las propuestas los resultados serán más claros, medibles y por lo tanto comparables.

En el tercer capítulo se desarrollan las propuestas de solución o mejora, hemos de aclarar que estas propuestas van dirigidas para atender las problemáticas señaladas en el capítulo dos, para desarrollarlas y tener una fundamentación, se recurre a la base de la administración, de acuerdo con Bernal, C. y Hernán, S. (2017. pp. 18) comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, el proceso administrativo, para cada una de sus etapas se proporcionan propuestas de mejora enfocadas a determinadas áreas y al logro de determinados objetivos.

En el apartado de planeación, se comienza por definir el objetivo y misión del taller de costura, debido a que ambos sirven de base para saber el camino que deben seguir todas las demás etapas, considerando algunos otros conceptos que forman parte de la planeación, se plantea la planeación desde el punto de vista aplicable al proceso de producción, a la materia prima y a la nómina del taller de costura, adicional considerando que parte de la planeación son las políticas, se señalan las políticas de contratación del factor humano.

Por otro lado, en la etapa de organización, primero se determina la propuesta de estructura organizacional del taller de costura para a partir de ello desarrollar la descripción de puestos de los trabajadores que forman parte de cada una de las áreas, si bien el concepto de organización es amplio, y es por ello que en esta misma etapa se recurre a la organización desde el punto de vista de ordenar un espacio físico, es así que se desarrolla la propuesta de la distribución física del taller de costura y de la organización del inventario.

Para la etapa de dirección, los temas que se desarrollan son el liderazgo, la comunicación, motivación y desempeño del factor humano involucrado en el taller de costura, si se trabaja en los tres primeros conceptos entonces se logra el último, los trabajadores siempre requieren que sus superiores muestren interés en ellos, en su formación, en su avance, que les proporcionen retroalimentación y que muestren agradecimiento por sus resultados para sentirse parte del negocio, si estos conceptos no se consideran principalmente en los operativos, lograr los objetivos resulta prácticamente imposible, puesto que ellos son la base del funcionamiento del taller de costura.

En la última etapa del proceso administrativo, el control, se consideran las propuestas señaladas en las etapas anteriores para proporcionar propuestas de control en el proceso de producción, en el inventario y en el manejo de efectivo, adicional se propone la evaluación del desempeño de los

inventario y en el manejo de efectivo, adicional se propone la evaluación del desempeño de los trabajadores, además es en esta etapa donde el taller de costura podrá comparar los resultados obtenidos de la implementación de las propuestas de mejora con los que obtiene en la actualidad.

Por último, se agrega el apartado de glosario donde se enlistan algunos términos que utiliza el taller de costura Confecciones Polar en sus operaciones diarias y que fueron utilizadas en el presente trabajo, son palabras difíciles de encontrar en un diccionario y es por ello que se recurrió a describir cada uno con palabras que sean entendibles para todo lector.

Finalmente, es importante aclarar que por motivos de confidencialidad el taller de costura del que se habla en el presente trabajo se nombró *Confecciones Polar* (abreviado como CP), no siendo éste su nombre real sino un nombre ficticio, al igual que las direcciones y nombres, que se encontrarán en el contenido.

## Capítulo 1. La confección textil en México

La confección es la fabricación de ropa y otros productos textiles, a partir de telas, hilos y accesorios. En este proceso, en particular, las partes de la prenda se unen y se preparan para colocarle los componentes que no son resultado directo del corte, como botones, cierre, accesorios, etcétera. (Couto, G. y Gabriela, P. 2012. pp. 14)

En nuestro país, a partir de 2015 el PIB de la industria textil y de la confección registró un repunte respecto a la producción que se venía observando en años previos. (INEGI. 2020. pp. 9)

De acuerdo con datos estadísticos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria Textil, para el segundo trimestre del 2021, el PIB manufacturero registró un total de 2,875 mil millones de pesos, de estos, la industria textil aportó el 7.2%, sin embargo, el PIB no ha podido recuperarse de la pandemia ya que el sector muestra una disminución del 5.4% respecto de 2019, la fabricación de prendas de vestir es el subsector que más ha tardado en recuperarse pues marca una disminución del 19.2% respecto al mismo periodo de 2019. (CANAINTEX. 2022. s.p.)

Por otro lado, respecto del total de puestos ocupados entre las industrias manufactureras, la textil y la de confección, tienen un mayor porcentaje de mujeres que laboran en ella, en la industria de la confección, por lo menos 6 de cada 10 personas son mujeres que ocupan un puesto. (INEGI. 2020. pp. 27)

El aprendizaje del oficio en la industria de la confección es de carácter familiar, para la mayoría de los casos, se aprende en la familia y en la fábrica, desde niños la mayoría se la pasa en el taller y en ese momento están aprendiendo a trabajar. Por lo tanto, emprender una carrera empresarial y realizar la apertura del taller requiere de conocimientos que van más allá del aprendizaje técnico. (Díaz, O y otros. 2014. pp. 20)

La producción artesanal, como es el caso de la confección, busca generar rentabilidad y ganancias económicas e igualmente implica las actividades de adquisición y consumo de recursos; por tanto, sigue un proceso con pasos específicos de inicio a fin que indican las actividades a realizar, además ofrece generalmente una mayor adaptabilidad a las distintas exigencias de los clientes, hallándose más a menudo en aquellas actividades que requieren prototipos o fabricación por encargo. (Couto, G. y Gabriela, P. 2012. pp. 14)

Sin embargo, uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan es la falta de una planeación estratégica y una visión clara de largo plazo, ya que las Mipymes utilizan un estilo organizacional y administrativo informal, se adaptan fácilmente al cambio, pero ponen poco énfasis en los procedimientos formales; por lo general el estilo de comunicación entre los miembros del equipo administrativo es abierta. (Hellriegel D., y otros. 2017. pp. 149)

## Capítulo 2. Historia del taller

El oficio de ser costureros para esta familia ha pasado de generación en generación, la mamá de la actual dueña del taller Confecciones Polar, fue enseñando el oficio a sus hijos desde pequeños, uno de ellos decidió abrir su taller en la casa de su mamá para que todos trabajaran juntos, permanecen un tiempo juntos, pero es en 2008 que una vez sentada su casa la dueña del taller Confecciones Polar, decide dedicar un espacio de la misma para comenzar su propio taller de costura solo su mamá, y dejar a cargo del negocio a ella, por su experiencia en el oficio, la ubicación del taller continua siendo la misma. (CP. 2021. s.p.)

Pasado algunos años su madre regresa a su antigua casa, por lo que la única dueña y responsable del taller pasa a ser ella, junto con su esposo y trabajadores ha logrado seguir adelante, e incluso confeccionar para varias empresas de ropa muy reconocidas en el país. Es hasta hace cuatro años y viendo que el taller de costura comienza a percibir más ingresos, que deciden registrarse como persona física con actividades empresariales ante la Servicio de Administración Tributaria, y por lo tanto, a cumplir con las respectivas obligaciones fiscales aplicables a este régimen. (CP. 2021. s.p.)

El taller “Confecciones Polar” cuenta con maquinaria y experiencia de los trabajadores para la confección de prendas de algodón, vestir y polar, que requieran puntadas con over de tres hilos o cinco, festón, embiesado, tramado, por decir algunas operaciones que no todos los talleres ofrecen o les es posible realizar con su maquinaria. (CP. 2021. s.p.)

Todas las máquinas con que cuenta el taller son industriales, ninguna es máquina de coser familiar, se tienen máquinas que vienen con motor aparte y máquinas automáticas, las máquinas que tienen su motor aparte son como la que se muestra en la ilustración 2.1 el motor se encuentra debajo de la mesa, el control de velocidad lo hace el usuario con la fuerza aplicada en el pedal, en el costado derecho se llena el carrete así como se encuentra la función de subir o bajar la aguja, solo por mencionar algunas funciones que a continuación permitirán entender las diferencias que presenta con respecto a las máquinas industriales automáticas.

Ilustración 2.1 Máquina recta con motor aparte



Fuente: Google imágenes. Consultado el 23 de marzo de 2022. s.p.

<[https://img.mx.class.posot.com/es\\_mx/2020/09/15/Maquina-Recta-Industrial-BROTHER-20200915083423.jpg](https://img.mx.class.posot.com/es_mx/2020/09/15/Maquina-Recta-Industrial-BROTHER-20200915083423.jpg)>

Ilustración 2.2 Máquina recta automática



Fuente: Google imágenes. Consultado el 23 de marzo de 2022. s.p.

<[https://http2.mlstatic.com/D\\_NQ\\_NP\\_966363-MLM40116651430\\_122019-O.webp](https://http2.mlstatic.com/D_NQ_NP_966363-MLM40116651430_122019-O.webp)>

En la ilustración 2.2, se encuentra el ejemplo de la máquina recta en su presentación como máquina automática, como se puede apreciar tiene diferencias con respecto a la ilustración 2.1, el motor no se encuentra debajo de la mesa, para estos diseños, el motor viene integrado a la derecha de la máquina en la parte de arriba de la mesa, cuentan la gran mayoría con una pantalla, en la que se programa el control de la velocidad y otras funciones, si se elige una velocidad lenta aunque el usuario pise fuerte el pedal la velocidad se mantendrá y viceversa si se elige una velocidad rápida aunque el usuario pise despacio la velocidad será rápida, esta función es de mucha ayuda cuando se está capacitando al personal o bien, para adaptar la máquina a la experiencia del usuario, sin que este requiera aplicar demasiada fuerza, por otro lado, los carretes se llenan en la parte de arriba, se puede programar la opción de levantar la aguja en determinado momento, así como el remate en las operaciones, función que con la anterior era manual, por último una de las funciones que ha ayudado demasiado a reducir los tiempos de producción es la de cortar el hilo de manera automática al finalizar cada operación, actividad que debe realizarse de manera manual en las otras, ya sea por parte del costurero o el deshebrador. (CP. 2021. s.p.)

Para el caso de las máquinas over, igualmente dentro de sus principales diferencias respecto de las de motor aparte es que, el motor se encuentra igualmente arriba en el costado derecho, cortan el hilo de manera automática y permiten programar varias funciones en su respectiva pantalla, adicional, el consumo de luz de las máquinas automáticas es menor al de las máquinas convencionales. (CP. 2021. s.p.)

Al momento en que se elabora el presente trabajo el taller cuenta con un total de 9 trabajadores, de los cuales 8 son mujeres y uno hombre, distribuidos de la siguiente manera, 4 costureras en máquina recta, 2 costureras de over, 1 costurero de collaretera y 2 deshebradoras, si el tiempo de entrega está muy próximo, se contrata otro costurero de collaretera y otro deshebrador para poder concluir la orden de trabajo. (CP. 2021. s.p.)

Hace apenas un año y medio, el taller de costura se inscribió como tutor en el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, por lo que también cuenta con un trabajador inscrito en este programa, a quien se encuentra continuamente capacitando para desempeñar labores de los distintos puestos con los que cuenta el taller, ya sea como deshebrador o costurero. Tener a este trabajador durante la pandemia les beneficia a ambos, por un lado el trabajador percibía un sueldo fijo mensual que no se vio afectado por la situación económica del país, y por el otro, la dueña del negocio se permitió destinar lo que hubiera sido su sueldo de este trabajador a algunos otros gastos que fueron surgiendo en el taller. Es importante aclarar que los negocios que se inscriben como tutores en este programa no perciben un ingreso, su beneficio es contar con mano de obra a la que no debe pagarle un sueldo y por lo tanto esto repercute en ahorrarse costos de mano de obra directa. (CP. 2022. s.p.)

El Programa Jóvenes Construyendo el Futuro opera en todas las entidades de la República Mexicana, y su objetivo es que los jóvenes mexicanos que residan en el país de entre 18 y 29 años de edad, de todos los niveles educativos puedan capacitarse laboralmente en algún centro de trabajo de su elección hasta por 12 meses, recibiendo una beca mensual por parte del gobierno y seguro médico a través del Instituto Mexicano de Seguro Social, un requisito básico es que no se encuentren estudiando ni trabajando en otro lugar. (Gobierno de México. 2021. s.p.)

Ahora bien, continuando con la maquinaria con la que cuenta el taller y que suele participar en el proceso de producción, es una plancha para sublimar (Ilustración 2.3), esta plancha funciona solo conectándose a la corriente, permite estampar etiquetas denominadas transfer, estas etiquetas vienen en un papel parecido al papel encerado, se colocan sobre el área de la tela donde se desea quede adherida, y con el calor que le suministra la plancha la etiqueta se despegas y pega a la tela, esta plancha también se utiliza para como fusionar la entretela con la tela de la prenda, la entretela como su nombre lo dice es una tela que por su composición se adhiere a otra, permitiendo que la otra se mantenga rígida, se utiliza por ejemplo en la aletilla de algunas playeras o camisas, la máquina no se suele usar con frecuencia por lo que la mayor parte del tiempo permanece en la bodega. (CP. 2021. s.p.)

Otra maquinaria que participa en el proceso de producción es una embobinadora para conos de hilos (Ilustración 2.4), lo que hace esta máquina es distribuir el hilo de un cono a otro, es decir, se compra un hilo grande y con ayuda de la máquina se pueden crear más conos para ser repartidos con los costureros, la máquina te brinda la oportunidad de enconar dos hilos al mismo tiempo, pero si solo requieres enconar uno, también es posible. (CP. 2021. s.p.)



Ilustración 2.3 Plancha para sublimar



Fuente: Google imágenes. Consultado el 23 de marzo de 2022. s.p.

<<https://seglodim.atticom.mx/wp-content/uploads/2021/07/80100-1.png>>

Ilustración 2.4 Embobinadora para conos de hilos



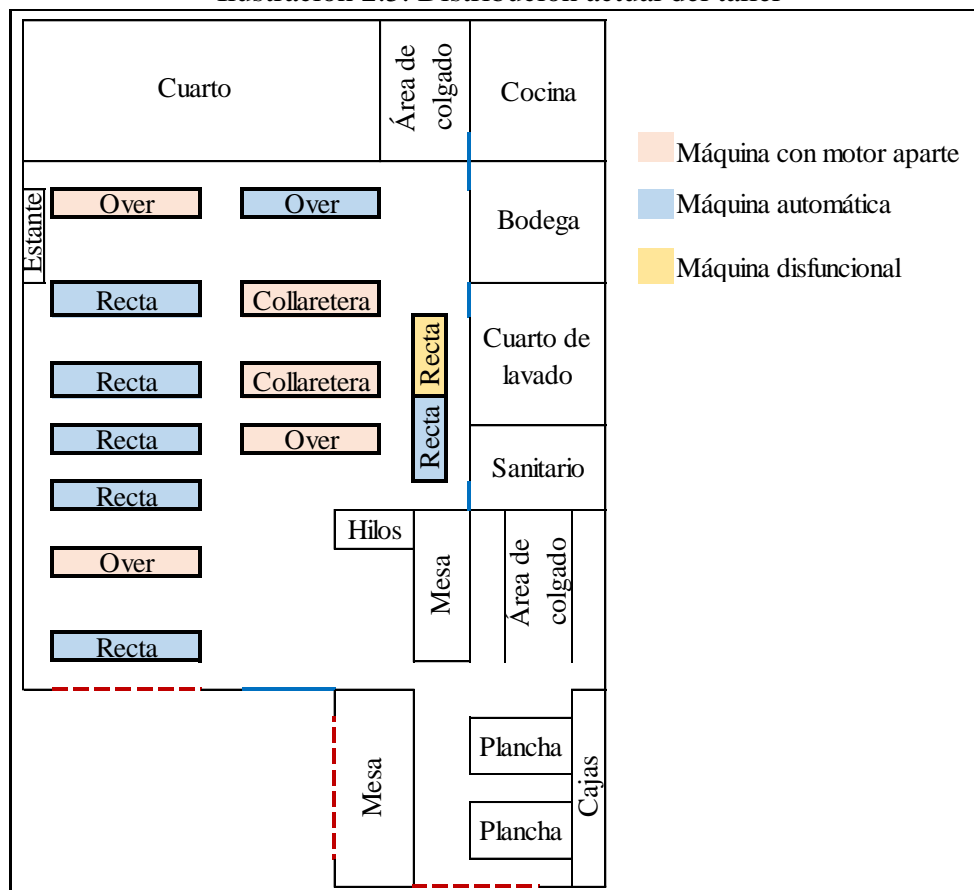
Fuente: Google imágenes. Consultado el 23 de marzo de 2022. s.p.

<[https://cdn.shopify.com/s/files/1/0253/9578/9912/products/20170331212004\\_938-2\\_clean\\_1445x.jpg?v=1640038271](https://cdn.shopify.com/s/files/1/0253/9578/9912/products/20170331212004_938-2_clean_1445x.jpg?v=1640038271)>

Por otro lado, si el proveedor lo requiere el taller también brinda el servicio de planchado, gracias a que cuenta con dos planchas industriales de vapor, este servicio solo es posible si las órdenes fueron confeccionadas en el taller, se planchan una vez que estén concluidas, el servicio no se brinda por separado, adicional el taller también cuenta con espacio para colgar hasta 500 conjuntos de caballero y 1,000 conjuntos para niños de 4 o 6 años, ya sea embolsados o solos, así como con herramienta para etiquetar las prendas si es necesario. (CP. 2021. s.p.)

Finalmente, se muestra la distribución con que cuenta el taller actualmente para cada una de sus áreas de trabajo. (CP. 2021. s.p.)

Ilustración 2.5. Distribución actual del taller



Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

El conocimiento del taller nos permite identificar que en efecto, su actividad principal es la confección de las prendas, las fábricas a quienes le trabaja se encargan del diseño de la prenda y del corte de patrones en las telas, otros talleres se encargan del estampado de dibujos, bordado, de la elaboración de etiquetas, del ojal, etcétera, y al taller únicamente le hacen llegar el corte de la orden con su respectiva habilitación para que confeccione los modelos, por último es importante señalar que al taller le corresponde hacerse cargo de la compra de hilos que requiere cada orden, así como de los costos indirectos de fabricación en que incurra cada una. (CP. 2021. s.p.)

## 2.1 Proceso de producción

Ahora bien, una vez que conoce la distribución del espacio de trabajo y el equipo de maquinaria con la que cuenta el taller, continuaremos conociendo el proceso de producción que siguen las prendas en el taller “Confecciones Polar” desde elegir el corte en la fábrica hasta la entrega del producto terminado, el ejemplo del proceso que sigue una prenda que a continuación

será explicado es verídico, para el proceso de confección se consideran el servicio de planchado, etiquetado y embolsado para abarcar todas las áreas con que cuenta el taller de costura. (CP. 2021. s.p.)

#### 1. Selección de corte a confeccionar

La mayoría de veces la dueña del negocio acude a la fábrica a elegir de entre varios modelos, la prenda que desea confeccionar en su taller con sus trabajadores, su elección depende principalmente de las operaciones que la conforman, si será posible realizarlas con las máquinas que el taller cuenta, la cantidad a confeccionar, la tela y la fecha de entrega, una vez que elige el corte se lo hace saber a la administración en almacén, quienes proceden a comentarle todos los detalles de la orden, precio que pagan por su confección, para qué proveedor es, las cantidades por talla, la ficha técnica del modelo en la que se aprecian a detalle todos estos puntos y si ella está de acuerdo con todo lo comentado, se registra que sale el corte a nombre del taller “Confecciones Polar”. (CP. 2021. s.p.)

Posteriormente se dirigen al encargado de almacén, quien entrega el corte correspondiente a dicha orden y modelo, con corte se refiere a las bolsas o también llamados bultos, que contienen las piezas que conformaran la prenda final, dichas bolsas se encuentran clasificados por talla, cada talla va acompañada de todas las piezas que le corresponden. (CP. 2021. s.p.)

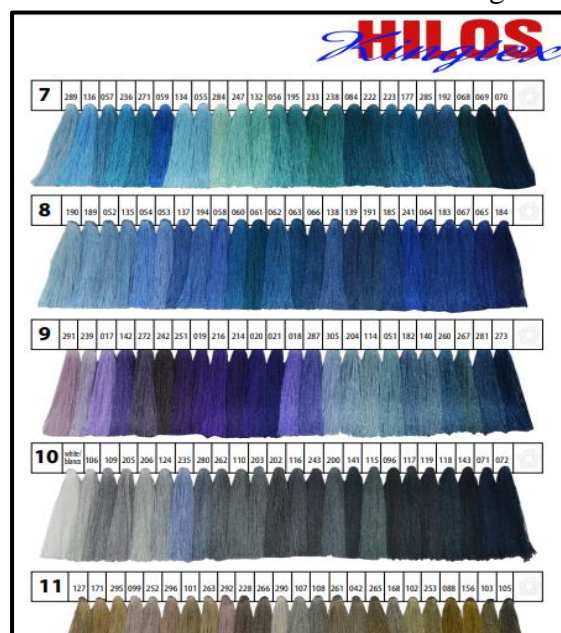
Además se recibe la habilitación, ésta puede contener las etiquetas de talla, los monarch, entretela, tapacosturas, cinta de lino, elásticos, botones, cierres, etiquetas de precio, plastiflechas, ganchos, cubrepolvos, etcétera, es decir una serie de artículos que se requerirán en el proceso de confección, la cantidad y tipo de artículos depende de la prenda que se confecciona, más adelante en la explicación del proceso entenderemos en qué momento se utilizan y en qué consisten algunas. (CP. 2021. s.p.)

Finalmente, ya que todo lo anterior se encuentra cargado en el auto, se hace entrega de la muestra, prenda que se eligió para confeccionar y de la que se apoyan para conocer el orden de las operaciones y terminado que deberán tener todas las prendas del corte, muchas veces la muestra coincide con el corte solo en modelo, es decir, la habilitación y tela que tiene la muestra no es la misma que llevará el corte que se va a producir. (CP. 2021. s.p.)

## 2. Compra de materia prima

Cuando la dueña del negocio conoce la prenda que va a confeccionar en su taller, se dirige a la compra de las otras materias primas, si no se hace la precisión en la ficha técnica del color de hilo a utilizar, entonces se basa en el color de la prenda para elegir el tono, para ello se cuenta con una carta física de hilos, de la marca Kingtex, se adjunta una hoja como ejemplo de su formato digital en la ilustración 2.1.1, se busca y elige el que más se parezca al color de la tela, si se trata de una tela estampada con varios colores, se elige el que predomine por dentro, con el número que aparece en la carta de hilos se pide el hilo en las tiendas de hilo, sin embargo, no solo se compra un color de hilo, porque como bien se señala en el primer punto el corte se acompaña de una habilitación por lo que es importante considerar los colores de los artículos que la conforman para comprar los otros colores de hilo. (CP. 2021. s.p.)

Ilustración 2.1.1 Carta de hilos Kingtex



Fuente: Casa Díaz. Consultado el 20 de abril de 2022,  
<<https://casadiaz.com.mx/pdfs/fichas/Kingtex.pdf>> s.p.

Adicional en la ficha técnica es importante consultar el tipo de hilo que deberá emplearse en la confección, puede ser de algodón o poliéster, en caso de no venir especificado se debe poner en contacto con la diseñadora. (CP. 2021. s.p.)

Por otro lado, dependiendo de las máquinas que se requerirán para la confección, se compran las agujas, según la experiencia que se tiene con la tela se compran más o menos cantidades de agujas para cada máquina. (CP. 2021. s.p.)

A continuación, la ilustración 2.1.2 se aprecian las características que deben tener los hilos y agujas del corte que pondremos de ejemplo, esta sección se encuentra en la hoja de especificaciones en la ilustración 2.1.5 (CP. 2021. s.p.)

Ilustración 2.1.2 Características para hilos y agujas

<b>Hilos</b>	<b>Color 1</b>	Gris #108	<b>Calibre</b>	40/2	Marca	Kingtex
	<b>Color 2</b>	Hueso #164	<b>Calibre</b>	40/2	Marca	Kingtex
<b>Agujas</b>	<b>Tipo</b>	Punta de bola	<b>Número</b>	75	PPP	11 a 13

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

### 3. Revisión de entregables de fábrica

Para fines del entendimiento del proceso que siguen las prendas se diseñó un modelo de blusa para dama, suponiendo es el que la dueña del negocio eligió en el primer paso, del que le entregaron el corte, habilitación y fue a comprar los hilos y agujas correspondientes. La fábrica entregó por la orden con número 17890 lo siguiente: (CP. 2021. s.p.)

- Bolsas de piezas por talla: dentro de cada bulto se encuentran todas las piezas que conforman a la prenda, cada pieza del corte tiene su patrón de corte, en él está señalada, la talla, la orden y el modelo, qué pieza de la prenda es y el lado (espalda, delantero, derecho o izquierdo). (CP. 2021. s.p.)
- La muestra: para esta orden se recibió se muestra que se aprecia en la ilustración 2.1.3, la tela, estampado y color no es el mismo que viene en el corte, sin embargo el modelo es el mismo. (CP. 2021. s.p.)
- Habilitación: se recibe etiquetas de tela, unas con tallas y otras con el nombre de la marca, plantillas de monarch, etiquetas de cartón con precio, plastiflechas, cubrepolvos y ganchos. (CP. 2021. s.p.)
- Documentos a considerar para la producción: estos documentos contienen información que sirve de guía en el proceso de confección de la prenda, los procesos se narran de manera

Ilustración 2.1.3 Muestra física del corte a confeccionar



Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

general, y en caso de tener dudas se habla a la fábrica para consultar con la diseñadora, también incluye las medidas a lograr por talla en diferentes partes de la prenda, el tipo de tela empleada, etcétera, a continuación, como ejemplo los papeles proporcionados para nuestra blusa. (CP. 2021. s.p.)

NOTA: Para las siguientes imágenes, se hizo uso de una fuente parecida a la manuscrita en algunos datos porque dicha información se llena a mano por la administración del almacén en el momento en que entregan el corte.

Ilustración 2.1.4 Orden de corte

Diseño a la medida S.A. de C.V.						Orden:	Nº 17890			
Cliente: <u>Coopel</u>		Modelo: <u>JHF2210-P65</u>		Descripción: <u>Pijama - Playera manga larga, cuello redondo, con puños en manga</u>						
Tela	<u>Brush Ivokly</u>	Tallas								
Composición	<u>95% Poliéster 5% elastano</u>	<u>Blusa</u>	<u>30</u>	<u>32</u>	<u>34</u>	<u>36</u>	<u>38</u>	<u>40</u>	<u>42</u>	TOTAL
Origen	<u>Importaciones</u>		<u>4</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>12</u>	<u>14</u>	<u>16</u>	
Fecha de corte	<u>9/12/2021</u>		CH	M	G	XG				
Fecha de entrega	<u>21/12/2021</u>		150	250	200	100				700
Recibe	<u>Creaciones Polar</u>									
Observaciones										
Dirección: Calle Festival No. 135. Col. Tropical. C.P. 30876. Alcaldía Iztapalapa. Ciudad de México										

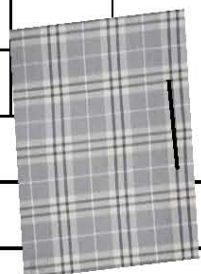


Ilustración 2.1.5 Hoja de especificaciones de orden

Diseño a la medida S.A. de C.V.

**ESPECIFICACIONES**

HABILITACIONES				
Artículo	Cantidad	Color	Especificaciones	Proveedor
Etiqueta de tela	2 pzs	Beige	Stamping y talla	
Monarch	1 pz			
Etiqueta de cartón	1 pz		Stamping	
Cubrepolvo	1 pz	Café	De 50 x 100 cm	
Gancho	1 pz		Dama	

Hilos	Color 1	Gris #108	Calibre	40/2	Marca	Kingtex
	Color 2	Hueso #164	Calibre	40/2	Marca	Kingtex
Agujas	Tipo	Punta de bola	Número	75	PPP	11 a 13

DESGLOSE DE OPERACIONES			
Nº.	Descripción de operación	Margen de costura	Máquina
	PARTE ALTA		
1	Cerrar cuello 1 cm en recta, puede fijar al filo		Recta
2	Unir hombros	8mm	Over 5 Hilos
3	Fijar cuello	8mm	Over 5 Hilos
4	Fijar mangas	8mm	Over 5 Hilos
5	Cerrar costados con manga		Over 5 Hilos
6	Cerrar puños 1cm en recta		Recta
7	Fijar puños a manga		Over 5 Hilos
8	Hacer dobladillo a ruedo con agujas cerradas	5/6"	Collaretera
	Nota: Traer muestra de producción		

UBICACIÓN DE ETIQUETAS	NOTAS IMPORTANTES P/CONFECCIÓN
Etiqueta de marca: Centrada en escote de espalda Monarch a 10 cm arriba de dobladillo, lado izquierdo Etiqueta de cartón: Costura de costado en manga de lado izquierdo	Deshebrar las prendas Planchar definiendo costados

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.



Ilustración 2.1.6 Ficha técnica de diseño

Diseño a la medida S.A.  
de C.V.



**FICHA TÉCNICA DE DISEÑO**

Fecha: 9/12/2021

Modelo: JHF2210-P65 Cliente: Stamping / Coopel Mes: Diciembre

Descripción: Pijama - Playera manga larga, cuello redondo, con puños en manga

Patronista: Jimena Graduadora: Fabiola Colores: Gris con cuadros

TELAS	IMAGEN
	

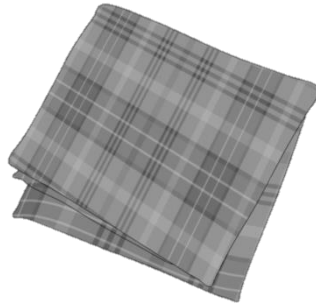
Concepto	CH	M	G	XG	Tolerancia +/-
Ancho cuello	8"	8 1/4"	8 1/2"	8 3/4"	
Altura cuello	4"	4 1/8"	4 1/4"	4 3/8"	1/4"
Ancho pecho	14 3/4"	18 3/4"	19 3/4"	20 3/4"	1/4"
Largo total	24 1/2"	25"	25 1/2"	26"	3/8"
Largo manga	25 3/8"	25 3/4"	26 3/8"	26 3/4"	1/4"
Ancho manga	6"	6 1/4"	6 1/2"	6 3/4"	1/4"
Ancho ruedo	20 1/2"	21 1/2"	22 1/2"	23 1/2"	

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

- Un retazo de la tela que se va a confeccionar, la mayoría de veces la tela que mandan mide aproximadamente 2 metros, se hace uso de esta tela cuando alguna pieza presenta algún

defecto de fábrica, o cuando hizo falta para poder confeccionar la prenda, sirve entonces para reponer piezas dañadas o faltantes. (CP, 2021, s.p.)

#### Ilustración 2.1.7 Tela adicional para la orden



Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Como se puede apreciar es una blusa de dama, color gris con estampado de cuadros, son 4 tallas CH, M, G y XG, la blusa tiene cuello redondo, las mangas son largas y tienen puño. (CP. 2021. s.p.)




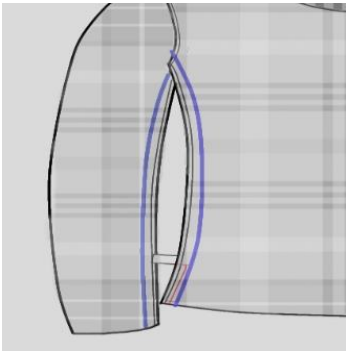
#### 4. Proceso para confección de blusa

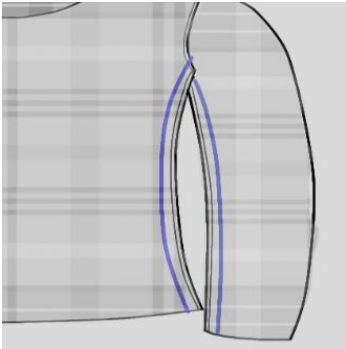
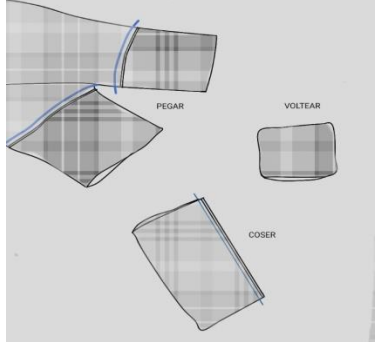
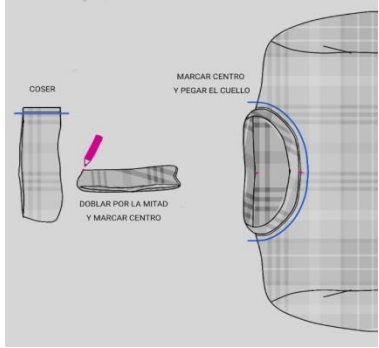
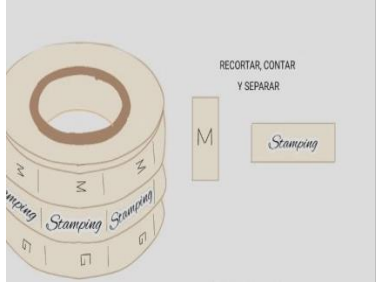
Se enconan los hilos, para poder repartir a todos los trabajadores la cantidad que cada uno requiere, las rectas requieren 2 conos, las over 5 conos y la collaretera 3, la cantidad de hilo por conos varía dependiendo de la máquina y de las agujas, a las rectas se les dan conos más delgados, mientras que a las over más gruesos, una vez que todos cuentan con sus respectivos hilos y cambiaron agujas si fue necesario porque las anteriores estaban rotas o chatas, se reparte el corte a las costureras y personal que deshebra.


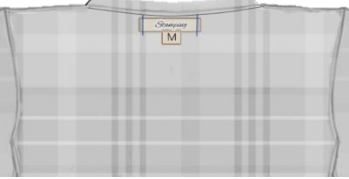
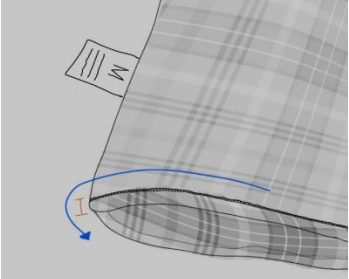


Se acostumbra a comenzar por las tallas más grandes y dejar al final la más pequeña, se hace de esta forma porque al final si al momento de contar las prendas sobran prendas de tallas grandes y hacen falta de las pequeñas, es más fácil recortar y adecuar la talla grande a una pequeña, en comparación con la pequeña que ya no es posible ampliar. (CP. 2021. s.p.)





Todas las operaciones que a continuación se detallan en la ilustración 2.1.8, se siguen para todas las tallas de la blusa, cada vez que los costureros terminan con una talla continúan con la misma operación en la siguiente.

Ilustración 2.1.8 Confección de una blusa de manga larga

<p>1. En over se comienza por cerrar los hombros de la blusa, unir la pieza del delantero con la de la espalda en la parte de los hombros.</p>	
<p>2. Se pegan las mangas abiertas, de lado derecho y de lado izquierdo, en over.</p>	
<p>3. La deshebradora separa y cuenta los monarch por talla, para dárselos a la costurera de over que los requerirá en su operación.</p>	
<p>4. Se lee hoja de especificaciones (ilustración 2.1.5) para saber la distancia a la que se colocará el monarch en el costado izquierdo, se comienza por la cintura, se coloca monarch a una distancia de 12 cm hacia arriba, de acuerdo a la ficha técnica tendrían que ser 10 cm, pero se agregan 2 cm más porque corresponden al ancho del dobladillo, se continúa cociendo hasta el final de la manga.</p>	

<p>5. Se procede a cerrar el costado derecho en máquina over, este lado se comienza a coser del final de la manga en brazo a la cintura, esta operación se hace de corrido, porque solo el lado izquierdo lleva monarch.</p>	
<p>6. Se doblan los puños y cosen en recta, una vez cocidos se voltean para que queden doblados por la mitad, y se fijan en cada una de las mangas en redondo en máquina over.</p>	
<p>7. Se dobla el cuello y cose en recta, se dobla por la mitad y tomando de un lado la costura, se marca con un punto pequeño el centro en el otro extremo. Tomando las costuras de los hombros se marca con puntos pequeños el centro en el delantero y en la espalda, para posteriormente fijar el cuello con over y que las marcas coincidan.</p> <p>NOTA: Esta técnica permite que la tela se distribuya de la mejor manera, de lo contrario la tela del cuello podría quedar muy acumulado en un lado y muy tenso en el otro.</p>	
<p>8. Cuando las etiquetas vienen en una sola tira, las deshebradoras deben recortar, contar y separar por talla las etiquetas de marca y de talla.</p>	

<p>9. Se cosen en recta al centro de la etiqueta de marca las etiquetas de talla, de esta manera se unen ambas.</p>	
<p>10. Guiándose de la marca al centro hecha anteriormente en la espalda del cuello, se cose con recta en el centro de la espalda la etiqueta, por los costados de la misma.</p>	
<p>11. Se revisa en hoja de especificaciones (ilustración 2.1.5) el ancho del dobladillo para la base (cintura), se hace el dobladillo en máquina collaretera según la hoja con 2 cm de ancho.</p>	
<p>12. Pasa a la mesa de las deshebradoras, quienes se encargan de revisar que no le haga falta alguna operación a la prenda, que las máquinas hayan cocido bien, es decir no haya algún salto de puntada que provoque que se pueda descoser la prenda, que esté limpia, que no tenga algún agujero o corte, que no esté descosida de algún lado, que se encuentre en su talla, que el monarch corresponda a la talla en cuello, y entonces prosiguen a quitar todos los hilos que han dejado las máquinas, voltean a la vista y acomodan para planchar.</p>	
<p>13. Una deshebradora se encarga de planchar todas las prendas, sus costados, cuello, puños y dobladillo, acomoda nuevamente en otro espacio para que la otra deshebradora las vaya tomando.</p>	

<p>14. Las deshebradoras cuelgan las blusas en ganchos, mismos que siempre deben colocarse con la abertura del gancho en dirección al costado derecho, como lo muestra la imagen, siempre se debe estar al pendiente de no mezclar las tallas.</p>	
<p>15. Se procede a etiquetar la prenda con ayuda de la etiquetadora y plastiflechas, la ubicación de la etiqueta de cartón en esta prenda, es en la manga izquierda en la costura del costado, como lo indica la hoja de especificaciones.</p>	
<p>16. Se embolsa con cubrepolvos cada una de las prendas, es decir se mete cada una de las prendas en bolsas delgadas de plásticos, para evitar que se arruguen o ensucien en el traslado a la fábrica.</p>	
<p>17. Se amarran los ganchos de 10 en 10, con un color de cinta por talla, se hace nota de entrega y se carga al camión de la empresa.</p>	

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Si comparamos las operaciones que señalaba la hoja de especificaciones (Ilustración 2.1.5) contra las que se incluyen en la ilustración 2.1.8, podemos observar que son más en la ilustración 3.8, se encuentran más detalladas y claras, algunas te indican en qué se basan para tomar la decisión de cómo confeccionarla. (CP. 2021. s.p.)

### 2.1.1 Detección de la necesidad o problema

Una vez que se conoce el proceso que se sigue para la confección de una prenda desde que se recibe el corte hasta que se entrega, es que se pueden explicar las necesidades o problemáticas detectadas en este proceso, y que serán consideradas para ser atendidas en la propuesta de solución o mejora. (CP. 2021. s.p.)

#### 1. Asignación de actividades

La dueña del negocio es quien se encarga de asignar qué le corresponde hacer a cada trabajador, sin embargo, ella no puede estar todo el tiempo en el taller, entonces en su ausencia los trabajadores están acostumbrados a recurrir a la trabajadora que lleva más tiempo, ella suspende lo que está haciendo, analiza qué está haciendo cada uno, qué falta, y entonces les asigna nuevas actividades, pero si ni la dueña del negocio ni ella se encuentran, y nadie tiene claro qué prosigue, entonces el proceso productivo se detiene hasta que una llegue o logren localizarlas por llamada. (CP. 2021. s.p.)

#### 2. Desconocimiento de las operaciones que conforman a la prenda

Ante la presencia de esta problemática surgen las siguientes:

- Confeccionar sin seguir especificaciones: antes pudimos apreciar que la compañía entrega una ficha técnica, misma a la que solo tiene acceso la dueña del negocio, la costurera que lleva más tiempo y en ocasiones la deshebradora de confianza, muchas veces el personal no lee la hoja antes de hacer una operación y se prosigue a hacer como de costumbre, si bien va, en la siguiente operación se percatan y se corrige enseguida, pero la mayoría de veces se dan cuenta hasta que se está deshebrando o bien cuando el supervisor de la fábrica llega a revisar el avance. (CP. 2021. s.p.)

Por ejemplo, con el monarch, la costurera lo coloca a 10 cm de la base, sin considerar el dobladillo de 2 cm que indicaba la hoja, pero la hoja decía a 10 cm arriba del dobladillo, si hacen el dobladillo sin percatarse de esto, cuando se mida el monarch habrá quedado a 8 cm de la base, por lo que en el mejor de los casos se descose el monarch y se sube, pero si la fábrica no quiere costuras encimadas, se debe descoser toda la base y el costado para mover el monarch más arriba y ahora sí volver a coser la base, si la costurera que lo hizo está haciendo otra operación del proceso, debe suspender y arreglar su trabajo, y se debe asignar otra actividad a quien se iba a encargar del dobladillo mientras espera, esto también repercute en el respectivo sueldo del costurero porque no se paga la operación doble vez si

fue su responsabilidad, así como incrementan los costos, porque se desperdicia el hilo que se descose y se deben comprar nuevos conos. (CP. 2021. s.p.)

- Mezclar el corte: para este punto se suelen presentar tres casos diferentes, el primero es que no se lea la información que viene en los patrones, y como hay piezas que se parecen se dé la incorrecta, por ejemplo la maga derecha e izquierda son muy similares, si no se percatan la cosen en el lugar incorrecto, segundo, se quite o caiga el papel y se cosan al revés las piezas, las prendas tienen un derecho y un revés, si no se percatan los costureros el revés de la prenda puede quedar a la vista, tercero, se mezclen por tonos, suele ocurrir en tela lisa, no en la estampada, debido a que el proveedor no siempre indica que se utilizaron distintos tonos de tela en el proceso de extendido, los tonos pueden apreciarse cuando se observa cada pieza del corte, si no se tiene cuidado cuando la prenda esté concluida serán muy claras las diferencias en tonos. (CP. 2021. s.p.)

### 3. Insuficiencia de materia prima directa o indirecta

Durante el proceso de producción la materia prima más utilizada son los hilos, si no se tiene una supervisión constante en la repartición y consumo del mismo, o no existe comunicación cuando éste se está agotando, la dueña del negocio se percata o es informada que hace falta cuando prácticamente ya no hay nada, mientras se dirigen a comprarlos en algunas ocasiones el proceso de producción tiene que detenerse hasta que ella llegue y encone más conos es posible retomar el proceso. (CP. 2021. s.p.)

Lo mismo pasa con las agujas, siguiente insumo primordial, como no se tiene un control de la cantidad que se tiene por cada máquina al momento de comenzar una nueva orden, cuando se percatan de que se han agotado es cuando la dueña se dirige a comprarlas, dependiendo de la tela que se confeccione ella tiene la experiencia de saber cuántas agujas aproximadamente se van a requerir por máquina, sin embargo no siempre las compra al inicio de la producción, porque se confía en que las máquinas aún funcionan con las del corte anterior o bien, que aún hay en el inventario. (CP. 2021. s.p.)

### 4. Distribución del espacio

El espacio del taller es muy reducido para el número de personas que laboran en él, no se tienen organizados todos los espacios, y por tanto no se tiene un buen aprovechamiento del mismo, se tienen espacios ocupados por máquinas o cajas que no se utilizan, lo cual afecta en la organización



del proceso de producción, cada persona acomoda sus prendas donde encuentre lugar, ha pasado que no se percatan y una parte del corte se encontraba en un espacio poco visible y no paso por varias operaciones, o bien hacen falta piezas que igualmente no se encontraban a la vista y que se terminan encontrando hasta que ya se ha entregado el corte, pero como ya no son aceptadas por la fábrica, la misma multa al taller, cobrándole por lo menos una cuarta parte de lo que será el precio de venta. (CP. 2021. s.p.)

## **2.2 Inventario de materia prima**

De acuerdo con las Normas Internacionales Financieras, el inventario se encuentra en el boletín C-4 (2021. pp. 1820) señala que el inventario es un activo no monetario sobre el cual la entidad ya tiene los riesgos beneficios, que: a) es adquirido y mantenido para su venta en el curso normal de las operaciones de una entidad; b) el proceso de producción o fabricación para su venta como producto terminado o c) está en forma de material para ser consumido en el proceso productivo. Al taller de costura le aplica la tercera afirmación, la materia prima que acumula en su inventario la consume en el proceso productivo de confección. (CP.2021. s.p.)

Confecciones Polar cuenta con una gran variedad de materia prima que se utiliza durante el proceso de producción cómo son hilos, agujas, cintas de lino, cinta palma, elásticos, botones, cierres, etiquetas, telas, etcétera, todos estos en diferentes tallas, colores y medidas, así como con herramientas que le son de apoyo en el proceso de producción. El inventario de materia prima va creciendo a medida que los productos de habilitación que mandan las fábricas sobran y el taller se los queda, esto porque la mayoría no solicita que se devuelva el sobrante de cada corte y porque el taller podría necesitarlo con otro corte donde la habilitación este incompleta. (CP. 2021. s.p.)

### **2.2.1 Detección de la necesidad o problema**

#### **1. Falta de espacio dedicado al almacenamiento de materia prima y otras herramientas**

El taller de costura no cuenta con un espacio dedicado únicamente al almacenamiento de todas sus herramientas de trabajo y materia prima, tanto la que utiliza al momento del proceso de producción, como la sobrante de cortes anteriores.

En la ilustración 2.1.5 de la distribución de taller, se puede apreciar que el taller cuenta con una bodega, sin embargo, esta bodega lleva tiempo que se encuentra llena de cajas con materia prima de hace mucho tiempo, la mayoría de la materia prima que se encuentra almacenada, por las

características del producto no pueden volver a ser utilizada, debe ser desechada, y considerando que ya no hay espacio dentro de la bodega, la materia prima se ha ido acumulando en cajas alrededor del espacio de trabajo o debajo de las mesas y por consiguiente ha reducido más el espacio de trabajo. (CP. 2021. s.p.)

## 2. Falta de control de inventario

La siguiente problemática va de la mano con la problemática número 3 señalada en el proceso de producción, hemos observado que la dueña del negocio suele realizar compra de materia prima de último momento, porque desconoce en todo momento la existencia de cada insumo así como el movimiento en el consumo del mismo, esto ocurre como consecuencia de no contar con un control de inventario, un registro en el que pueda apreciar la cantidad existente día con día de cada materia prima. (CP. 2021. s.p.)

En algunas ocasiones cuando se compra la materia prima que falta en el momento, pasado un tiempo se percatan que en las cajas de alrededor del espacio de trabajo o en la bodega, existía la materia prima que se necesitaba, repercutiendo así en un costo innecesario y el incremento en tiempo de almacenaje del otro insumo, porque continuará en el mismo lugar hasta que a ser requerido y claro, siempre que se acuerden que estaba en ese lugar, sino el proceso de compra innecesaria se seguirá repitiendo muchas veces más y el producto como perderá sus características no podrá volver a ser utilizado. (CP. 2021. s.p.)

La falta de control a parte de afectar en los costos como se comenta en la situación anterior, también afecta en el proceso de producción, se dijo antes que mucha de la materia prima está conformada por habilitación de cortes pasados, habilitación que suele por fábrica, por poner un ejemplo, los ganchos de fábrica X siempre serán blancos, mientras que los ganchos de fábrica Y siempre serán cafés, pero resulta que como el taller desconoce con qué insumos cuenta, si la habilitación del corte en el que se encuentran trabajando está incompleta se lo comentan a la fábrica para que manden el faltante, pero mientras esto sucede el proceso de producción se detiene porque muchas operaciones se ven afectadas no solo la que requería su habilitación, porque como vimos algunas operaciones dependen de otras para poder realizarse, esta situación pudo prevenirse si en un principio se hubiera contado toda la habilitación y desde ese momento solicitado el faltante, o bien se pudo disminuir el tiempo de espera si se tuviera conocimiento de que la materia prima que se necesitaba existía en el taller por cortes anteriores. (CP. 2021. s.p.)

## 2.3 Nómina y factor humano

El taller de costura cuenta con personal que tienen conocimiento para coser en máquina recta, over o collaretera, hay personas que saben manejar todas las máquinas, que solo se especializan en una o bien que tienen conocimientos básicos, es por ello que la dueña del negocio decidió hace aproximadamente 2 años y medio pagar por destajo, en otras palabras pagar por destajo consiste en que cada operación de la prenda tiene un precio y éste se multiplica por la cantidad de prendas que hagan con dicha operación, dando como resultado su sueldo, el precio de las operaciones varía según la dificultad de confección de la tela, el tamaño de la prenda si es corte de niños, adultos o bien de acuerdo con el precio que pague la fábrica al taller por cada prenda. (CP. 2021. s.p.)

Se optó por la opción de destajo, porque cuando se pagaba con un sueldo semanal fijo, llegaban a surgir reclamos por parte de los trabajadores, ya que algunos hacían más actividades que otros y al final todos percibían el mismo sueldo, con esta nueva forma de pago incluso hay costureros que superan lo que antes era su sueldo fijo semanal. (CP. 2021. s.p.)

Si hay operaciones que es difícil calcular el precio, trabajadores que deben estar en muchas operaciones al mismo tiempo o bien, es personal contratado de emergencia y por lo tanto no tiene experiencia, para estas situaciones se paga por el tiempo laborado, el sueldo a partir del cual se hace el cálculo depende de si se trata de un deshebrador o costurero, así como la experiencia y agilidad que demuestre en la realización de las operaciones encomendadas. (CP. 2021. s.p.)

Dentro de los beneficios que da la opción de destajo, están que permite a la dueña del negocio identificar qué costureros tienen mayor o menor habilidad en determinadas máquinas, así como se tienen menos pérdidas, gracias a que se paga con base a los costos previamente identificados en los que incurrirá la prenda, porque con el anterior método la dueña solía pagar con recurrencia más de lo que había cobrado por el trabajo entregado. (CP. 2021. s.p.)

Para realizar el cálculo del sueldo por destajo, todos los trabajadores cuentan de manera individual con una libreta pequeña, en la que deben colocar la fecha del día, las operaciones, tallas, cantidades y prendas confeccionadas, cada día, la libreta se entrega los viernes cuando termina su jornada laboral, para que la dueña haga el cálculo por la noche y al siguiente día retire el dinero por la mañana para pagar por la tarde el sueldo de cada uno, las operaciones que se realizan el sábado que se paga no se incluyen en el pago del sueldo, a menos que sea necesario pero esto solo para ciertos casos y esto solo si previamente se llega a un acuerdo de las cantidades que deberá conseguir al

siguiente día, para considerar el importe en el retiro del efectivo, las operaciones no se incluyen principalmente por dos razones, una es porque le lleva tiempo a la dueña del que no dispone para realizar el cálculo nuevamente de todas las operaciones por trabajador, y dos porque al no tener el dato de las cantidades a las que llegará el trabajador al siguiente día, no se conoce el estimado de efectivo adicional que deberá retirar, tendría que correr el riesgo de retirar de menos, es por ello que los días que se consideran para hacer el cálculo de los sueldos, es del sábado al viernes. (CP. 2021. s.p.)

A continuación, en la ilustración 2.3.1 se ejemplifica el contenido y estructura que se desglosa en la libreta de cada trabajador, para operaciones que son por destajo y para operaciones que son por horario. (CP. 2021. s.p.)

Ilustración 2.3.1 Estructura y contenido de las libretas de los trabajadores

Fecha:
Descripción breve de la prenda
- Operación, talla, cantidad
- Operación, de ____ (am/pm) a ____ (am/pm).
Fecha:
Descripción breve de la prenda
- Operación, talla, cantidad
- Operación, talla, cantidad

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Por otro lado, el cálculo de los sueldos registrados por horarios, como son los trabajadores que en determinado tiempo realizan varias operaciones, o bien, los que fueron contratados para poder concluir la orden y que también se contrataron por determinado tiempo, en sus respectivas libretas asignadas, la estructura de sus libretas contiene la fecha, hora de entrada, salida a comer, regreso de comida y termino de jornada laboral, según le sea aplicable, el diseño de la estructura se puede apreciar mejor en la ilustración 2.3.2. (CP. 2021. s.p.)

### Ilustración 2.3.2 Estructura del registro por horario

Del dd/mm/aaaa al dd/mm/aaaa

	Sábado	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Entrada						
Salida						
Entrada						
Salida						

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

El sueldo del que se parte para realizar el cálculo de lo que se debe pagar por el tiempo laborado, depende de si se trata de un costurero o deshebrador, así como de su experiencia y rapidez en la elaboración de las operaciones encomendadas. Es importante hacer hincapié que tanto el cálculo del sueldo por destajo como el que es por tiempo, la dueña del negocio lo hace de forma manual, dedicándole por lo menos de 5 a 6 horas para obtener el de todos sus trabajadores. (CP. 2021. s.p.)

#### 2.3.1 Detección de la necesidad o problema

A pesar de que la organización para el cálculo de sueldos mejoró, y que las pérdidas disminuyeron, existen otras necesidades y problemas en los que el taller se ve inmerso en la nómina, mismos que a continuación se enlistan: (CP. 2021. s.p.)

##### 1. Cálculos manuales

Todos estos cálculos como se señaló antes, se llevan a cabo de forma manual, ya sea con la ayuda de una calculadora manual o de celular, lo que conlleva a una inversión importante de tiempo, tanto en los cálculos como en apuntar los resultados obtenidos en cada libreta, para el cotejo del trabajador, el cálculo del sueldo por horario es el que resulta más complicado porque se deben considerar todos los minutos. CP. 2021. s.p.)

##### 2. No se tiene un respaldo de las cuentas llevadas a cabo

La dueña del negocio, no tiene un respaldo de los cálculos realizados con cada trabajador, es decir si quisiera saber qué operaciones hizo el trabajador la semana anterior, tendría que solicitar su libreta de lo contrario no puede ver el dato en otro lugar, confía en lo que el trabajador escribe y a partir de ello hace el cálculo y lo paga, es aquí donde el riesgo consiste en pagar por algo que ya se ha pagado en la semana anterior, o bien que fue realizado por otro trabajador, que la cantidad de prendas realizadas no sea la correcta, entre otras situaciones. (CP. 2021. s.p.)

### 3. No se tiene registro de todos los precios de las operaciones

Cada prenda se compone de una serie de operaciones diferentes, y como se señaló antes el precio de las operaciones varía en función de sus características, o del precio que pagan las fábricas por su confección, sin embargo, a pesar de conocer estos factores no se cuenta con un registro de todos estos posibles precios que con anterioridad se han pagado, y que podrían ser de apoyo para el cálculo de los sueldos cuando se confeccionen en el futuro prendas similares, esto repercute en que sea necesario volver a hacer el cálculo del precio al que deberá pagarse la operación, así como en que el trabajador reclamé si se le paga menos que la última vez si se trata de la misma operación. (CP. 2021. s.p.)

### 4. Rotación del personal

El personal que suele sufrir una mayor rotación es el deshebrador, dentro de las principales razones por las que dejan el empleo se encuentran el sueldo que no es proporcional a la carga de trabajo, a falta de personal deshebrador y de designación de funciones para todos los trabajadores del taller, algunos deshebradores deben realizar muchas operaciones al mismo tiempo, y como la mayoría de ellos no tiene experiencia en la industria de la confección entender cómo funciona el proceso de producción les lleva más tiempo para poder desenvolverse como la dueña quisiera, para poderles subir su sueldo. (CP. 2021. s.p.)

Por otro lado, la rotación del personal costurero es menor, en promedio duran más de dos años, cuando se retiran la razón principal es no ver un escalamiento significativo en su sueldo con respecto a cuando entraron, eso suele suceder por ejemplo, porque si no tienen experiencia en determinadas operaciones, invierten mucho tiempo haciendo pocas prendas, lo que ocasiona que su sueldo sea poco, o bien hay personas que solo tienen conocimiento en una máquina y si algún corte no tiene muchas operaciones de la que ellos conocen, las operaciones que hacen son pocas o sencillas, por lo que nuevamente su sueldo es poco al final del día. (CP. 2021. s.p.)

### Capítulo 3. Propuesta de solución o de mejora

Todo negocio, independientemente de su tamaño, requiere ser observado y atendido día con día, si le prestamos la atención suficiente cuando se encuentra operando, será posible identificar sus áreas de oportunidad con claridad, incluso el área de oportunidad más pequeña que no es atendida puede ser el motivo de que otra área del negocio no esté funcionando como debería.

Para atender a las necesidades o problemas que en apartados anteriores se comentaron, se optó por apoyarse de la administración, de acuerdo con Robbins, S. y Mary, C. (2005. pp. 7) la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficaz y eficiente con otras personas y a través de ellas, complementando la idea Bernal, C. y Hernán, S. (2008. pp. 34) nos dicen que se entiende por eficacia el realizar las cosas adecuadas para lograr los objetivos de la organización, y como eficiencia señala Weihrich, H. y otros (2017. pp. 16) alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

Aunque minimizar los costos de los recursos es importante, no basta ser eficiente, un supervisor también debe ver que las actividades terminen, esto se llama efectividad, hacer la tarea correcta. (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 7)

La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. No obstante, es necesario ampliar esta definición básica: (Weihrich, H. y otros. 2017. pp. 5)

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficiencia. (Weihrich, H. y otros. 2017. pp. 5)

Luna, A. (2002. pp. 32) nos señala que la importancia de la administración en la naturaleza humana, es básica para todo proyecto social, sin la aplicación de ésta los resultados seguramente no serían confiables.

Para la mejora de la productividad en el ámbito de toda la empresa una herramienta que une los aspectos del personal con los de las variables operacionales son los 14 puntos que formuló Edwards Deming, los cuales constituyen una guía para la gerencia de toda empresa que busque la mejora de su productividad. (Antón, F. y Oscar, G. 2018. pp. 29)

1. Planifique para el futuro a largo plazo. No para el mes próximo o el año próximo.
2. Nunca sea complaciente con la calidad de su producto.
3. Establezca control estadístico sobre sus procesos y exija que sus proveedores hagan lo mismo.
4. Maneje el menor número de proveedores posible; los mejores por supuesto.
5. Determine si sus problemas están confinados a partes específicas del proceso de producción o provienen del proceso general mismo.
6. Entrene a los trabajadores para la tarea que está pidiendo desempeñen.
7. Eleve la calidad de los supervisores en línea.
8. Olvídese del terror.
9. Aliente a toda la organización que trabaje en estrecha colaboración en lugar de concentrarse en logros particulares.
10. No caer en metas estrictamente numéricas.
11. Exija a sus trabajadores que hagan un trabajo de calidad.
12. Entrene a la organización a comprender los métodos estadísticos.
13. Entrene a los empleados en nuevas tareas conforme surja la necesidad.
14. Haga que los gerentes de mayor jerarquía sean responsables de poner en práctica estos métodos. (Antón, F. y Oscar, G. 2018. pp. 29)

Administración es entonces, aplicar el proceso administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar para trabajar utilizando los recursos adecuados y así lograr los propósitos. (Luna, A. 2002. pp. 36)

El proceso administrativo de acuerdo con Bernal, C. y Hernán, S. (2008. pp. 42) tiene su origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo.

Es el instrumento teórico básico que permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa, sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etcétera. No es una corriente



administrativa porque no contrapone a una manera o escuela de pensamiento, en todo caso, es una técnica incluyente que enriquece su aplicación con todos los enfoques provenientes de aportaciones de otras disciplinas. (Hernández, S. 2012. pp. 165)

Por otro lado, el modelo de fabricación que utilice un negocio en el proceso de transformación condicionará toda la organización de la empresa, ya que tendrá influencia no solo en la planificación y control de la producción sino también en la organización administrativa de la empresa. (Antón, F. y Oscar, G. 2018. pp. 18)

Básicamente los tipos de producción son dos:

Ilustración 3.1 Tipos de fabricación o proceso

Tipo de fabricación o proceso	Tipo de industrias	Características
Ordenes	Trabajo de mantenimiento Reparación de autos Fábrica de muebles de cocina Fabricación de máquinas especiales Internación en hospitales Tour turístico Producción textil a pedido o a media Industria del automóvil por ordenes	El trabajo es único La demanda es anterior a la oferta El costo se acumula por ordenes La orden es el artículo La orden define el precio
Proceso	Electricidad Industrias alimenticias Producción textil en serie Industria del automóvil en masa Industrias mineras	El trabajo es repetitivo La oferta es anterior a la demanda Acumulan costo en el proceso El artículo es la unidad
Fuente: ANTÓN, F. y Oscar G. (2018) <i>Planificación y control de la producción</i> . Argentina. Grupo Vanchri. pp. 19.		

- a) Fabricación continua o por procesos o producción repetitiva. En este caso la producción es continua y repetitiva y se desarrolla como una producción en serie.
- b) Fabricación por órdenes: Es la que se realiza sobre pedidos, son productos específicos, son ejemplos de este tipo de industrias las de obras civiles y también algunas de servicios, como son las hospitalarias, las de turismo, las hoteleras. (Antón, F. y Oscar, G. 2018. pp. 18)

Si recordamos cómo lleva a cabo su proceso de producción el taller de costura Confecciones Polar, su base y diferencial para la confección de prendas son las ordenes que le encomiendan las fábricas, es así que para dar respuesta al modelo de producción que utiliza el taller de costura y que servirá de base en las siguientes etapas del proceso administrativo, el modelo es la fabricación por órdenes, la definición y características que señalan los autores se apegan al comportamiento que sigue el taller de costura.

### **3.1 Planeación**

La planeación de acuerdo con Mosley, D y otros. (2005. pp. 484) consiste en la selección de metas y de cursos futuros de acción. Incluye también la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados.

Brinda eficiencia, orden y evita la improvisación, porque marca el camino a seguir para alcanzar los objetivos, permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, reduce los riesgos y maximiza las oportunidades, proporciona los elementos necesarios para un adecuado control, permite evaluar alternativas antes de tomar una decisión, etcétera. (Fischer, L. y Romeo, V. 2014. pp. 149)

La planeación puede ser formal o informal, en la planeación formal las metas específicas se formulan, se consignan por escrito y se proporcionan a otros miembros de la organización, existen programas de acción específicos que definen la ruta para el logro de cada meta, es decir, consiste en plasmar las ideas que permitirán llegar a una meta determinada, antes de que ocurra, mientras que la informal es todo lo contrario, los planes solo están en la mente, y aunque se compartan de palabra, no todos lograrán entender lo que se desea transmitir, ni podrán visualizar el resultado final que se espera si se siguen determinados pasos. (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 67)

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largos plazos, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. (Münch, L. 2018. pp. 104)
- **Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico. (Münch, L. 2018. pp. 104)

Ambas son importantes para el éxito de la organización, pero difieren en que una se centra en el panorama completo, en tanto que la otra enfatiza lo específico dentro de él. (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 71)

Los principales elementos a considerar para el desarrollo de la planeación estratégica del taller de costura Confecciones Polar de acuerdo con Münch L. (2018. pp. 105), son la misión y visión.

- La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, es de carácter permanente. (Münch L. 2018. pp. 105)  
*“Mejorar de manera continua para contar con personal altamente capacitado en la confección y presentación de prendas de vestir, para brindar un servicio de confección de alta calidad que cumpla con las solicitudes de nuestros clientes directos, y a su vez satisfaga las necesidades de los clientes finales”.* (CP. 2021. s.p.)
- La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones concretas en el presente. (Münch L. 2018. pp. 105)  
*“Ser un taller de costura que confeccione las prendas de las tiendas de ropa más reconocidas en la industria textil de México”.* (CP. 2021. s.p.)

Continuando con los planes a desarrollar en la planeación estratégica estos pueden ser fijos o de una sola vez, los planes fijos son los que permiten ahorrar tiempo al manejar situaciones similares de una manera predeterminada y consistente, los principales tipos son: (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 74)

- Políticas. Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados. (Benavides, 2014. pp. 36)
- Procedimientos. Cuando es importante que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede establecer un detallado plan permanente llamado procedimiento, tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. (Benavides, 2014. pp. 37)

- Reglas. Declaración explícita que indica al empleado o que debe o no hacer, suelen usarse para confrontar un problema recurrente, porque simples de seguir y aseguran la congruencia. (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 75)

La Ley Federal del Trabajo (2022. pp. 120), en su artículo 422, menciona que el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento, por lo que por formar parte de la legislación de México se vuelve de carácter obligatorio apegarse a lo que éste debe de contener de acuerdo con lo señalado en su artículo 423, si se trata de normas de carácter técnico y administrativo que formulan directamente las empresas para ejecución del trabajo no son materia del reglamento que la ley menciona.

#### Ilustración 3.1.1 Reglamento Interno de Trabajo del taller de costura Confecciones Polares

<p>Confecciones Polar</p> <p><b>Reglamento Interno de Trabajo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La hora de entrada de lunes a sábado es a las 9:00 am, la hora de salida de lunes a viernes es a las 6:30 pm, y los sábados a las 2:00 pm.</li> <li>2. Todos los trabajadores de lunes a sábado cuentan con un tiempo de 15 minutos de los que pueden disponer de 10:00 am a 10:15 am para la toma de su desayuno si así lo desean, el horario de comida de lunes a viernes es de 2:00 pm a 3:00 pm, para ambos casos pueden tomar sus alimentos en la cocina o bien, salir del establecimiento.</li> <li>3. El lugar de trabajo es en _____ (no se menciona la dirección por motivos de confiabilidad en el presente trabajo), la jornada comienza una vez que se encuentran en su lugar de trabajo, de lunes a viernes concluye cuando da la hora de salida, mientras que los sábados hasta que se pague su respectivo sueldo, como máximo hasta las 2:30 pm, es decir, si pasan de las 2:30 pm y la dueña o encargado de pagar, aún no entrega su sueldo, es obligación del patrón pagar por el tiempo extra.</li> <li>4. Todos los días se debe llevar a cabo la limpieza de sus respectivos espacios de trabajo, la limpieza incluye barrer y tirar la basura que generó su máquina, si se trata de costureros limpiar el área de las agujas en sus máquinas, si es personal que utilizó la plancha vaciar el agua sobrante del recipiente de agua destilada en otro para utilizar al día siguiente. El aseo general se realiza cada fin de semana, si varias personas hacen uso de un mismo</li> </ol>
--

espacio, como el sanitario y cocina, deberán turnarse para que cada fin de semana sea una persona diferente la que se encargue del aseo.

5. El cálculo del sueldo considera los días sábado a viernes, pagando el sábado próximo al viernes, si el sábado no se labora entonces el día de pago será el viernes considerando los días a pagar de sábado a jueves.
6. A cada trabajador se le asigna un espacio de trabajo, si es costurero una máquina con su respectivo asiento, si es deshebrador un asiento y se indican las distintas áreas de las que podrá hacer uso, A pesar de tener todos un espacio de trabajo eso no significa que todo el tiempo deberán permanecer en él, si la orden de producción lo requiere se cambiará a los costureros a otra máquina, y por lo tanto, como se señaló en el punto 4 deberá apoyar en la limpieza de todos los espacios que haga uso en la semana.
7. En caso de sufrir lesión pequeña de trabajo, en el sanitario se cuenta con un botiquín de primeros auxilios, deberá solicitar apoyo al supervisor o de no encontrarse él, a otro compañero para que lo auxilié con la lesión que haya sufrido. Si se trata de un accidente mayor deberán comunicárselo a la patrona para que ella lo lleve a urgencias al hospital más cercano, o bien, si el accidente dificulta la transportación del trabajador porque requiere equipo y personal capacitado para moverlo, deberá llamarse a emergencias para que acudan al lugar.
8. Solo pueden laborar en el taller de costura Confecciones Polar, personas mayores de edad que sepan leer y escribir.
9. Las trabajadoras embarazadas solo podrán desempeñar las funciones de un deshebrador principiante o de costurero si se tiene un tiempo de gestación menor o igual a los 5 meses, no debe participar en el área de planchado.
10. Los trabajadores podrán solicitar permiso para ausentarse por motivos de enfermedad, salud, de escuela, juntas, trámites, etcétera, que sean de carácter necesario y no lo permitan acudir al lugar de trabajo, si la razón de ausencia es por enfermedad, bastará con avisar antes de que comience la jornada laboral y presentar el día que se reincorpore su receta médica, si la razón para solicitar permiso no es por enfermedad, deberá solicitar permiso por lo menos con un día de anticipación, comentando el tiempo que se ausentará para poder reorganizar las actividades en las que ya se había tenido contemplado.

11. En caso de no solicitar permiso para ausentarse, la sanción será de un día suspendido, si han pasado tres días y no se reciben notificaciones del trabajador, así como no se le localiza, se preguntará a conocidos por su paradero, si la persona continua sin presentarse y ya ha pasado una semana, causará despido inmediato, sin embargo el trabajador pondrá acudir a solicitar su sueldo por los días laborados que hayan quedado pendientes de pago, si así lo desea y la vacante continua puede solicitar volver a reincorporarse.
12. Todas las herramientas y maquinaria que se le proporcione a cada trabajador no deberá salir del domicilio del taller de costura, a menos que la dueña del negocio de autorización, para prevenir la salida de material no autorizado, todos los días al finalizar la jornada laboral, la dueña del negocio a cada trabajador solicitará muestre el interior de su mochila o bolsa.
13. El uso de celular solo está permitido para atender llamadas de emergencia, para realizar alguna consulta relacionada con la operación que esté llevando a cabo o bien, mantenerse en comunicación con la dueña del negocio o algún cliente, de lo contrario se solicita mantenerlo dentro de sus pertenencias, si se sorprende a un trabajador haciendo uso del dispositivo sin justificación alguna, se le llamará la atención, si éste hace caso omiso y continua llevando a cabo la acción con mayor regularidad, la sanción será descontarle horas de trabajo al final de la semana en su sueldo, porque retrasa la producción en proceso, no le dedica la atención que requiere la operación y puede incluso sufrir un accidente de trabajo.
14. Todos los trabajadores podrán hacer uso del servicio de horno de microondas y el agua potable que les brinda el taller de costura, siempre que hagan un correcto uso de los mismos.

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. (2021). s.p. y DOF (2022) *Ley Federal del Trabajo*. pp. 120 y 121

Mientras que por otro lado, los planes de una sola vez, están diseñados para una actividad o un periodo específico, los tipos más populares de estos planes son: (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 75)

- Programas. Son un complejo de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción

determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. (Weihrich, y otros. 2017. pp. 124)

- Presupuestos. Obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado. (Benavides. 2014. pp. 37)

Los presupuestos también funcionan como dispositivos de control, la preparación del presupuesto implica planeación porque es una guía, indica qué actividades son importantes y cómo deben asignarse los recursos de cada una. Se convierte en un mecanismo de control cuando proporciona estándares contra los cuales se mide y compara el consumo de recursos. (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 77)

- Programación de actividades. Consiste en detallar las actividades que deben hacerse, el orden en el que deben realizarse, quién hará cada actividad y cuándo deben terminar, las dos técnicas populares para priorizar las actividades y terminar en tiempo el trabajo, son la gráfica de Gantt y el diagrama PERT. (Robbins, S. y David, D. 2008. pp. 77)

La planeación de acuerdo con Hernández, S. (2012. pp. 178), responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Por qué debe hacerse?
- ¿Cuánto y cuándo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerse?

Además señala que el tamaño, los recursos y los giros de la empresa son determinantes para establecer las herramientas de planeación.

Una vez que se está en el entendido de los elementos que deben considerarse en la etapa de planeación, en los siguientes temas de este capítulo, se desarrollarán las propuestas de mejora para las áreas del taller que en el capítulo 2 detectamos presentan necesidades o problemas, para cada uno definiremos los objetivos que se buscan lograr con la aplicación de los planes.

Chiavenato I. y Arão, S. (2017. pp. 181) comentan que todos los objetivos que se planteen en la planeación, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Deben ser específicos y mensurables: es decir deben estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, o bien con carácter cualitativo, que puedan ser comparables. (Chiavenato I. y Arão, S. 2017. pp. 181)
- Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización: deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización. (Chiavenato I. y Arão, S. 2017. pp. 181)
- Deben ser desafiantes pero realistas: presentar desafíos y oportunidades para las personas, a fin de asegurar así un sentimiento de superación, pero no al punto de constituir metas inalcanzables. (Chiavenato I. y Arão, S. 2017. pp. 181)

### **3.1.1 Planeación en el proceso de producción**

La planificación de la producción es el conjunto de funciones que tienen como objetivo la previsión y coordinación de los medios y de los trabajos a realizar de forma tal que se puedan definir los plazos de entrega de los productos, así como fabricarlos al menor coste posible. Para ello es necesario un sistema, unas técnicas de trabajo y unos servicios que permitan lograr los objetivos señalados. (Arjona, A. 2015. pp. 21)

Los objetivos que se buscan lograr con la ejecución de los siguientes planes son:

- Contar con documentación escrita que le permita saber a los trabajadores cómo actuar ante la ausencia de un delegado de actividades.
- Identificar de manera gráfica el avance que está teniendo cada orden de producción, día con día.
- Tener formatos que permitan documentar e identificar los costos por orden, y que a su vez sirvan de base para la declaración de los ingresos y gastos ante Servicio de Administración Tributaria.
- Contar con un presupuesto por orden, que permita observar los gastos en los que se incurrirá durante la producción.
- Saber si el precio que están dispuestos a pagar las fábricas logra cubrir todos mis costos presupuestados.
- Tener un almacenamiento físico y virtual de los expedientes de cada orden de producción, para poder ser consultada en todo momento.



## **Políticas de producción**

A continuación se enlistan las políticas de producción aplicables a la producción en el taller de costura Confecciones Polar, para el logro de los objetivos.

- Todo procedimiento diseñado para el actuar en el proceso de producción, deberá estar autorizado por la dueña del negocio antes de ponerse en marcha.
- Al momento de programar y asignar las actividades se debe considerar que todos los trabajadores logren con ellas llegar a lo que sería el equivalente de si su sueldo fuera fijo, no hacer que un trabajador perciba más que otro.
- Si un trabajador no puede realizar la operación asignada aún y se le ha explicado por lo menos tres veces pero no se tiene el resultado esperado, la dueña del negocio o supervisor al momento, deberá reasignarle otra operación, de lo contrario se generarán retrasos en el proceso de producción.
- Trabajador que haga desperdicio materia prima por el mal uso que le dio, deberá responder por el costo que el desperdicio haya causado, este costo se le descontará en su sueldo semanal.
- Trabajador que dañe una prenda, ya que la queme, rompa, corte, etcétera, deberá pagar la multa que la fábrica le imponga al taller, la cantidad se descontará de su próximo sueldo.
- El aceite de las máquinas deberá cambiarse cada cuatro meses y El protector de la plancha industrial de vapor cada tres meses.
- El mantenimiento de las máquinas se realiza de manera mensual, para revisar que esté funcionando adecuadamente, o bien, si es necesario cambiar alguna pieza, si mientras el trabajador se encuentra laborando ésta sufre alguna falla se revisará y en caso de no encontrar solución, se solicitará al técnico acudir para arreglarla cuanto antes posible.
- Todas la prendas que con defecto en tela de fábrica, deben ir separadas del resto, amarradas con cinta roja para identificar y entregar como segundas.
- Todos los costos directos o indirectos que no estén previamente contemplados en el presupuesto, pero que sean necesarios para poder llevar a cabo la confección de la orden, solo podrán ser considerados en la hoja de costos si se hace de conocimiento a la dueña del negocio y ella da la autorización.

## Procedimientos

### Procedimiento 1. Selección del corte y presupuesto de orden

Las decisiones que la dueña del negocio u otro personal tome en la fábrica, repercutirá en todo el proceso de producción, cuando ella no esté en la posibilidad de acudir a la fábrica, puede ser su esposo, costurero supervisor o auxiliar contable quienes acudan al lugar.

En la fábrica el siguiente procedimiento de la ilustración 3.1.1.1 se lleva a cabo una vez que el personal administrativo del lugar asigna una orden al taller de costura o muestra por lo menos dos opciones entre las cuales puede elegir el taller. (CP. 2021. s.p)

Ilustración 3.1.1.1 Procedimiento para selección y presupuesto de orden

CONFECCIONES POLAR	
Procedimiento para selección presupuesto de orden	
Realizar los siguientes pasos por cada modelo que la fábrica de a elegir o bien, para el que la fábrica haya asignado al taller de costura	
1	Abrir el <i>formato de presupuesto de costos por orden</i> (ilustración 3.1.1.3) en dispositivo móvil, o bien, llevarlo impreso, se recomienda la primera opción para determinar los cálculos de manera más rápida y precisa, sin embargo, si no es posible, todos los pasos que a continuación se enlisten deberán hacerse de manera manual, adicional, a la mano se debe tener el <i>formato del costo y tiempo de las operaciones</i> (ilustración 3.1.1.2) impreso, puesto que sirve de base para el llenado del primero.
2	En el <i>formato de presupuesto de costos por orden</i> llenar los campos de: Cantidad: número de prendas que incluye el corte. Servicio de plancha: seleccionar Sí o No, según aplique. Tipo de prenda: seleccionar si es prenda alta, prenda baja o conjunto. Clasificación: seleccionar si es infantil, dama o caballero.
<b><i>Mano de obra directa</i></b>	
	Examinar la prenda e identificar las operaciones en la tabla del <i>formato de costo y tiempo las operaciones</i> , que requiere se lleven a cabo en la confección.

3	Anotar el número que viene de lado izquierdo en la tabla del <i>formato de presupuesto de costos por orden</i> , en la columna que tiene el signo de gato, automáticamente se llenará la columna de operaciones con el nombre de la operación a la que corresponde el número, así como el costo y tiempo que le corresponde a la misma, de igual manera, los totales de costo y tiempo son cálculos que el programa irá llenando de manera automática..
4	En caso de que una operación no aparezca en el <i>formato de costo y tiempo de las operaciones</i> , deberá agregarse al final de todas las demás operaciones, asignándole un estimado en costo unitario y tiempo, cuando se esté de vuelta en el taller deberá comentársele al auxiliar contable de la operación, para que la agregue al formato de costo y tiempo de las operaciones y le asigne un número.
5	Una vez que se concluya con el llenado de las operaciones que requiere la confección de la prenda, aparecerá el total en costo y tiempo de mano de obra directa, el costo se verá reflejado automáticamente en el recuadro de lado derecho que dice mano de obra, así como en la tabla del costo de producción.
6	Para el campo de "tiempo", el dato obtenido al final de la tabla de operaciones, debe escribirse en el recuadro de lado derecho que lleva por nombre minutos, para que automáticamente haga el cálculo e indique las horas que requiere la orden, así como los días.
7	En un calendario identificar el día en que se está recibiendo el corte y el día para el que según los cálculos sería posible entregarlo, considerando los días no laborables y días festivos, colocar la fecha estimada en el formato en el campo con el mismo nombre.
	<b><i>Mano de obra indirecta</i></b>
8	Colocar el importe de sueldo que en promedio se paga mensualmente al personal contable y a los trabajadores que registran su tiempo por horario, este dato permitirá identificar el costo de mano de obra indirecta por hora, así como el costo unitario que le sería aplicable a cada prenda.
	<b><i>Materia prima</i></b>
9	Según indicaciones de fábrica y por experiencia calcular cuántos hilos se requiere comprar para este corte, en poliéster y en algodón, según aplique, el costo se encontrará precargado porque no suele cambiar después de un largo tiempo, cuando llegue ese momento deberá hacerse la corrección en el formato.

10	El resultado final será el costo unitario de materia prima por prenda, dato que se llenará automáticamente en el apartado del costo de producción.
	<b><i>Costos indirectos</i></b>
11	De acuerdo con las operaciones, y la tela a confeccionar, estimar el número de agujas que se usarán para cada máquina, colocar la cantidad. El primer costo unitario será el resultado que se obtenga de dividir el precio por caja de agujas entre el número de agujas que contiene, a continuación la tabla mostrará el costo total por las agujas a emplear y el segundo costo unitario, que deberá asignarse a cada prenda.
12	El concepto de agua se llena de manera automática, si en el paso 2 se respondió que sí en el campo de "servicio de plancha", toma en consideración el tipo de prenda y la clasificación, dado que según el tamaño y tipo de prenda el consumo de agua en la plancha es diferente.
13	Las máquinas para su funcionamiento requieren de aceite, en este apartado se debe anotar el costo mensual, para que los demás conceptos se calculen de manera automática, es decir, el consumo por hora, el costo por todas las horas que requiere el corte y finalmente se indique el costo unitario que se debe aplicar a cada prenda. El costo mensual se puede quedar precargado y solo cambiarlo cuando el precio del aceite cambie.
14	Para el concepto de luz, obtener el dato de lo que se paga en promedio por el consumo de luz al mes, anotar el importe en el recuadro correspondiente, con este dato obtendremos lo que se paga por hora, lo que se pagará por el tiempo que requiere el corte y finalmente el costo unitario aplicable por prenda.
15	En el concepto de mantenimiento de máquina, se debe anotar el monto aproximado que se paga por el servicio al mes, y de esta manera identificar lo que sería por hora de uso de máquina, finalmente se obtendría el costo unitario para considerar en la prenda, igualmente el costo puede dejarse de manera precargada.
16	Una vez llenada toda la información antes solicitada en el presupuesto, será posible apreciar en el recuadro de lado derecho, la suma por cada concepto que integra el costo de producción, en términos unitarios y el total de los costos que se presupuesta deberán pagarse para dicha orden de producción.
17	Debajo del costo de producción se tiene el concepto de ganancia, el porcentaje podrá variar según lo requiera el taller, por lo que siempre estará precargado y está formulado para que de manera automática calcule el importe de ganancia según el porcentaje señalado.

18	El concepto de precio unitario y total, considera la ganancia y el costo de producción, por lo que igualmente se llena de manera automática, es este último dato el que deberá negociarse con la fábrica según el precio que la misma ofrezca y la fecha en que solicite tener de vuelta el corte ya confeccionado.
19	Es importante considerar las siguientes afirmaciones cuando se compare el tiempo y los precios obtenidos contra los que la fábrica solicita u ofrece.
20	La fecha en que se tendrá la confección completa, de acuerdo con lo observado en el <i>formato de presupuesto de costos por orden</i> , ¿supera la fecha para la que la fábrica la requiere?
	SI Y:
	<b><i>El precio ofrecido es mayor al calculado:</i></b> con el precio ofrecido identificar si es posible pagar las horas extras que se requieren para que los trabajadores se queden a laborar después de su hora de trabajo, sino entonces elegir otro corte o negociar un mayor precio que cubra las horas faltantes.
	<b><i>El precio ofrecido es igual o menor al calculado:</i></b> elegir otro corte o negociar un precio mayor para cubrir las horas que requiere la confección.
	NO Y:
	<b><i>El precio ofrecido es mayor al calculado:</i></b> elegir esta opción porque se logra tener en tiempo y al precio que cubre todos los costos y la ganancia.
	<b><i>El precio ofrecido es igual o menor al calculado:</i></b> negociar un mayor precio porque se logra tener antes de tiempo y el precio no cubre todos los costos que requirió la confección.
21	Una vez que se han considerado las afirmaciones anteriores, y se ha decidido el corte a confeccionar, escribir en una hoja del bloc del <i>formato de acuerdos y cantidad recibida del corte</i> (Ilustración 3.1.1.4), los datos que éste solicita, revisar y anotar las cantidades que entrega la fábrica por talla en ese momento, en las líneas la habilitación que recibe y sus respectivas cantidades, el precio y fecha convenida con la fábrica, en caso de que la fábrica no se entregue todo señalarlo en el apartado de observaciones acompañado de la(s) fecha(s) en que la fábrica se compromete en hacerle llegar el faltante al taller de costura.
22	Completar el <i>formato de presupuesto de costos por orden</i> , de la orden que se eligió, en lo correspondiente al número orden, modelo, fecha de inicio del corte, fecha en que se elaboró el presupuesto y descripción breve de las características de la prenda.

23	Asegurarse de que la documentación que proporciona la fábrica corresponda al corte que fue asignado al taller, que estén completos los datos que se toman en consideración durante la confección.
24	Finalmente solicitar la firma de la persona que entrega el corte y habilitación, ya sea el encargado de almacén o bien la administración y firmar la persona que recibe por parte del taller. Dejar copia a la fábrica para que se dé por enterada.
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
Los datos obtenidos en el anterior procedimiento solo son el estimado de costos en los que podrá estar incurriendo esta orden, por lo tanto, es el efectivo con el que se deberá contar una .vez que se concluya la misma para poder hacer frente a los costos	

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.


Ilustración 3.1.1.2 Costo y tiempo de cada operación

#	OPERACIONES	INFANTIL		DAMA		CABALLERO		OTRO	
		Costo x op	Min x op	Costo x op	Min x op	Costo x op	Min x op	Costo x op	Min x op
PRENDA ALTA									
1	Cerrar hombros (2)	0.30	00:20	0.40	00:30	0.50	00:40		
2	Embiesar cuello	0.40	01:00	0.50	01:30	0.60	01:45		
3	Cerrar cuello	0.10	00:10	0.15	00:10	0.20	00:10		
4	Pegar cuello	0.50	00:35	0.55	00:35	0.60	00:45		
5	Manga redonda (2)	0.50	00:30	0.60	00:40	0.70	00:50		
6	Manga rangla (2)	1.00	00:45	1.20	01:00	1.40	01:25		
7	Cerrar manga corta (2)	0.15	00:15	0.20	00:20	0.25	00:25		
8	Cerrar manga larga (2)	0.40	00:30	0.50	00:35	0.60	00:45		
9	Cerrar puños (2)	0.25	00:20	0.35	00:25	0.35	00:30		
10	Pegar puños (2)	0.30	00:20	0.40	00:25	0.50	00:35		
11	Costado derecho	0.35	00:20	0.40	00:20	0.45	00:20		
12	Costado izquierdo	0.40	00:30	0.45	00:30	0.50	00:30		
13	Voltear cuello	0.10	00:15	0.15	00:15	0.20	00:15		
14	Voltear puños (2)	0.50	00:25	0.55	00:25	0.60	00:25		
15	Preparar etiqueta	0.15	00:10	0.15	00:10	0.15	00:10		
16	Pegar etiqueta	0.20	00:15	0.20	00:15	0.20	00:15		
17	Doblado de base	0.80	00:35	0.90	00:35	1.00	00:35		
18	Deshebrar	0.30	01:00	0.40	01:30	0.50	02:00		
19	Planchar	0.45	00:45	0.50	00:45	0.60	00:45		
20	Etiquetar	0.15	00:25	0.15	00:25	0.15	00:25		
21	Embolsar	0.15	00:30	0.20	00:30	0.25	00:30		
PRENDA BAJA									
22	Entrepierna larga (2)	1.00	00:40	1.10	00:45	1.20	00:50		
23	Entrepierna corta (2)	0.70	00:25	0.80	00:30	0.90	00:35		
24	Costados largos (2)	1.30	01:00	1.40	01:20	1.50	01:30		
25	Costados cortos (2)	0.90	00:45	1.00	00:50	1.10	00:55		
26	Tiro	0.50	00:30	0.60	00:35	0.70	00:40		
27	Cerrar elástico	0.10	00:05	0.10	00:05	0.10	00:05		
28	Pegar elástico	0.50	00:30	0.55	00:35	0.60	00:35		
29	Sobrecoser elástico	0.60	00:35	0.70	00:40	0.80	00:40		
30	Pegar cinta de lino	0.20	00:15	0.30	00:20	0.40	00:20		
31	Doblado (2)	0.70	00:40	0.80	00:45	0.90	00:45		
32	Cerrar puños (2)	0.25	00:20	0.35	00:25	0.35	00:30		
33	Pegar puños (2)	0.30	00:20	0.40	00:25	0.50	00:35		
34	Cerrar pretina	0.10	00:05	0.20	00:10	0.20	00:10		
35	Preparar pretina	0.80	01:00	0.90	01:05	0.90	01:05		

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

### Ilustración 3.1.1.3 Presupuesto de costos por orden

Fábrica: \_\_\_\_\_ Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Cantidad: \_\_\_\_\_  
 Orden: \_\_\_\_\_ Fecha estimada de entrega: \_\_\_\_\_  
 Modelo: \_\_\_\_\_ Servicio de plancha: \_\_\_\_\_  
 Tipo de prenda: \_\_\_\_\_ Clasificación: \_\_\_\_\_



Fecha: \_\_\_\_\_

Descripción: \_\_\_\_\_

#	OPERACIONES	Costo	Tiempo
<b>TOTAL</b>		\$ -	00:00

*Tiempo*

Minutos por prenda:	0
Horas por corte:	0
Días por corte:	0

**Mano de obra directa**    \$ -

**Mano de obra indirecta**

Concepto	Sueldo mensual	Costo por hora	Horas a emplear	Total	Costo U
Personal contable	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -
Personal por horario	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -

**Materia prima**

Concepto	Cantidad	Costo	Total	Costo U
Hilos poliéster		\$ -	\$ -	\$ -
Hilos algodón		\$ -	\$ -	\$ -

**Costos indirectos**


Concepto	Cantidad	Costo U	Total	Costo U
Agujas collarera		\$ -	\$ -	\$ -
Agujas recta		\$ -	\$ -	\$ -
Agujas over		\$ -	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -	\$ -

Concepto	Costo por mes	Costo por hora	Horas a emplear	Total	Costo U
Aceite para máquinas	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -
Luz	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -
Mantenimiento máq.	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
Concepto	Unitario	Total
Mano de obra	\$ -	\$ -
Materia prima	\$ -	\$ -
Costos indirectos	\$ -	\$ -
CP	\$ -	\$ -
Ganancia 10%	\$ -	\$ -
Precio	\$ -	\$ -



Ilustración 3.1.1.4 Formato de acuerdos y cantidad recibida del corte



ACUERDOS Y CANTIDAD RECIBIDA DEL CORTE

Fecha: \_\_\_\_\_

Fábrica: \_\_\_\_\_

Modelo: \_\_\_\_\_ Orden: \_\_\_\_\_

**Se recibe:**

Corte								
	30	32	34	36	38	40	42	
	4	6	8	10	12	14	16	Total
		CH	M	G	XG			
<b>Conjunto</b>								
<b>Prenda alta</b>								
<b>Prenda baja</b>								

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Términos acordados**

Precio unitario: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

Autorizó Recibió

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Para garantizar el uso eficiente de los recursos que interactúan en el proceso productivo, es importante apoyarse de un sistema de costeo, ya que nos permite conocer el costo del producto o servicio, valorar los inventarios, ejercer un efectivo control administrativo y dinamizar y agulizar el proceso de toma de decisiones. (Pabón, H. 2010. pp. 17)

Como se mencionó antes, el modelo de fabricación que lleva a cabo el taller de costura es el sistema de costeo por órdenes de producción, “conocido también como sistema de costos por lotes o por pedidos específicos, mediante su aplicación, el centro de interés de las acumulaciones de los costos radica en el lote específico o la partida de mercancías fabricadas... la orden de producción no cubre un lote de productos iguales, sino un solo producto, cuyo diseño generalmente es definido por el cliente.” (Pabón, H. 2010. pp. 33)

Por otro lado, Torres, A (2010. pp. 56) menciona que todos los negocios que trabajan con base en pedidos especiales de producción necesitan un sistema que se adapte a sus necesidades, el sistema de costo por órdenes admite controlar los costos y generar información para mejorar el sistema de fijación de precios y servicio al cliente, dado que las órdenes son distintas, es necesario darle seguimiento particular a cada una para mantener controlados los costos de producción.

Tomando en consideración este sistema de producción es que se diseñaron los formatos de presupuesto (Ilustración 3.1.1.3) y hoja de costos (Ilustración 3.1.1.8) que se verá más adelante, como se puede apreciar, ambos formatos permiten obtener el costo de producción unitario (CPU) por orden, el costo de producción de acuerdo con las Normas de Información Financiera (2022. pp. 1025) representa el importe de los distintos elementos, del costo que se originan para dejar el artículo disponible para su venta o para ser usado en un posterior proceso de fabricación, por su parte García, J., (2020. pp. 14) menciona que el costo de producción se genera en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados, los elementos que integran el costo de producción de los artículos señalan ambos autores, son: materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.

- Mano de obra: es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. (MO) (García, J. 2020. pp. 14)
- Materia prima: materiales que serán sometidos a procesos de manufactura o transformación para su cambio físico y/o químico, antes de ser vendidos como productos terminados. (MP) (García, J. 2020. pp. 14)
- Costos indirectos: son el conjunto de costos fabriles que intervienen en la transformación de las materias primas y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de producción, procesos de producción o centros de costo determinados. (CI) (García, J. 2020. pp. 14)

## Procedimiento 2. Programación de las actividades de producción

La programación de actividades del proceso de producción, debe ser realizada por la dueña del negocio o por el auxiliar contable, este procedimiento para un mejor entendimiento se apoya de una gráfica de Gantt, que se irá adecuando según la orden de producción.

El gráfico de Gantt consiste en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar, hora, día, semana, mes, etcétera (Mejía, A. 2009. pp.37)

En el eje vertical: las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa una relación a la escala definida en el eje horizontal. (Mejía, A. 2009. pp.37)

### Ilustración 3.1.1.5 Procedimiento para la programación de actividades en el proceso de producción

CONFECCIONES POLAR	
<b>Procedimiento para la programación de actividades en el proceso de producción</b>	
Si el día en que se comenzará a confeccionar el corte es el mismo día en que se recibió, considerar cuántas horas quedan disponibles para laborar ese día, para tener una idea de los objetivos que son posibles lograr en ese tiempo.	
Apoyándose del diseño de gráfica de Gantt y adecuándolo de acuerdo con la orden de producción, llenar cada espacio de la siguiente manera:	
1	Identificar las operaciones que conforman a la prenda y de lado izquierdo de la gráfica, clasificarlas según el personal que deberá realizar dicha operación, es decir, costurero, deshebrador, planchador, etcétera
2	En la segunda columna indicar el nombre del responsable para realizar determinada operación, hay operaciones que pueden realizarse por varios trabajadores, ya sea al mismo tiempo o no.
3	En la primera y segunda fila, consultando las fechas en calendario, colocar los días que requerirá el corte, comenzando por la fecha en que se empieza la confección de la prenda y terminando la gráfica con el día en que se tiene estimado concluirla. Con un color distinto identificar los días no laborables y los días en que se trabaja medio tiempo.

4	Para conocer cuánto tiempo requiere cada operación, deberá apoyarse del <i>formato para la determinación del tiempo que requiere el corte por operación</i> (Ilustración 3.1.1.6), indicar la línea superior la cantidad del corte a confeccionar y de manera automática por cada clasificación de prenda, el formato proporciona las horas que requiere cada operación para confeccionar dicha cantidad.
5	En el gráfico de Gantt por día tener 8 recuadros, cada uno representa una hora de trabajo, por lo que según los datos obtenidos en el recuadro anterior, por cada responsable de la operación, debe colorearse el número de horas que deberá destinarle al día a la operación, para concluirla.
6	A medida que se repartan las operaciones, se deben ir restando las horas del tiempo que señaló el <i>formato para la determinación del tiempo que requiere el corte por operación</i> , de esta manera será posible identificar en qué punto una operación ya estaría completa y apreciar mejor cómo repartir las operaciones faltantes con el personal.
7	En un punto de la gráfica según el trabajador, se observará el día en que éste ya no tendrá operación en la cual participar en la orden, es para esta fecha que ya deberá contarse con una nueva orden, para seguir el mismo proceso y comenzar a asignar las nuevas operaciones con tiempo.
8	En un calendario aparte, se debe identificar el día en que debe solicitarse una nueva orden de producción, este debe ser por lo menos un día antes de que un trabajador se quede sin operación asignada.
9	Una vez concluida la programación de actividades, debe compartirse con todo el personal para que cada uno conozca las labores que le fueron asignadas y el tiempo que se requiere destinen a cada una para terminar en tiempo. Según se tengan los recursos puede compartirse la imagen por mensaje, o bien imprimirse y colocarse en un lugar visible del taller.
10	El calendario debe tenerse físicamente al alcance de todos, para que identifiquen cuándo se comienza una orden, cuándo termina y cuándo comienza otra, los días en que se laborará medio tiempo o que son inhábiles.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

Ilustración 3.1.1.6 Tiempo que requiere el corte por operación

Tiempo que requiere el corte por operación

Cantidad: \_\_\_\_\_

#	OPERACIONES	INFANTIL				DAMA				CABALLERO			
		Costo x op	Min x op	1 hora	Tiempo req.	Costo x op	Min x op	1 hora	Tiempo req.	Costo x op	Min x op	1 hora	Tiempo req.
1	Cerrar hombros (2)	0.30	00:20	180	0 Hrs	0.40	00:30	120	0 Hrs	0.50	00:40	90	0 Hrs
2	Hombro derecho	0.15	00:10	360	0 Hrs	0.20	00:15	240	0 Hrs	0.25	00:20	180	0 Hrs
3	Hombro izquierdo	0.20	00:15	240	0 Hrs	0.25	00:20	180	0 Hrs	0.30	00:25	146	0 Hrs
4	Embiesar cuello	0.40	01:00	60	0 Hrs	0.50	01:30	40	0 Hrs	0.60	01:45	34	0 Hrs
5	Cerrar cuello	0.10	00:10	240	0 Hrs	0.15	00:10	360	0 Hrs	0.20	00:10	360	0 Hrs
6	Pegar cuello	0.50	00:35	103	0 Hrs	0.55	00:35	103	0 Hrs	0.60	00:45	80	0 Hrs
7	Manga redonda (2)	0.50	00:30	120	0 Hrs	0.60	00:40	90	0 Hrs	0.70	00:50	72	0 Hrs
8	Manga rangla (2)	1.00	00:45	80	0 Hrs	1.20	01:00	60	0 Hrs	1.40	01:25	43	0 Hrs
9	Cerrar manga corta (2)	0.15	00:15	240	0 Hrs	0.20	00:20	180	0 Hrs	0.25	00:25	146	0 Hrs
10	Cerrar manga larga (2)	0.40	00:30	120	0 Hrs	0.50	00:35	103	0 Hrs	0.60	00:45	80	0 Hrs
11	Cerrar puños (2)	0.25	00:20	180	0 Hrs	0.35	00:25	146	0 Hrs	0.35	00:30	120	0 Hrs
12	Pegar puños (2)	0.30	00:20	180	0 Hrs	0.40	00:25	146	0 Hrs	0.50	00:35	146	0 Hrs
13	Costado derecho	0.35	00:20	180	0 Hrs	0.40	00:20	180	0 Hrs	0.45	00:20	180	0 Hrs
14	Costado izquierdo	0.40	00:30	120	0 Hrs	0.45	00:30	120	0 Hrs	0.50	00:30	120	0 Hrs
15	Voltear cuello	0.10	00:15	240	0 Hrs	0.15	00:15	240	0 Hrs	0.20	00:15	240	0 Hrs
16	Voltear puños (2)	0.50	00:25	146	0 Hrs	0.55	00:25	146	0 Hrs	0.60	00:25	146	0 Hrs
17	Preparar etiqueta	0.15	00:10	360	0 Hrs	0.15	00:10	360	0 Hrs	0.15	00:10	360	0 Hrs
18	Pegar etiqueta	0.20	00:15	240	0 Hrs	0.20	00:15	240	0 Hrs	0.20	00:15	240	0 Hrs
19	Dobladillo de base	0.80	00:35	103	0 Hrs	0.90	00:35	103	0 Hrs	1.00	00:35	103	0 Hrs
20	Separar (1)	0.05	00:05	720	0 Hrs	0.05	00:05	720	0 Hrs	0.05	00:05	720	0 Hrs
21	Deshebrar	0.30	01:00	60	0 Hrs	0.40	01:30	40	0 Hrs	0.50	02:00	30	0 Hrs
22	Planchar	0.45	00:45	80	0 Hrs	0.50	00:45	80	0 Hrs	0.60	00:45	80	0 Hrs
23	Etiquetar	0.15	00:25	146	0 Hrs	0.15	00:25	146	0 Hrs	0.15	00:25	146	0 Hrs
24	Embolsar	0.15	00:30	120	0 Hrs	0.20	00:30	120	0 Hrs	0.25	00:30	120	0 Hrs
25	Doblar	0.30	00:30	120	0 Hrs	0.35	00:30	120	0 Hrs	0.40	00:30	120	0 Hrs
26	Colgar	0.15	00:10	360	0 Hrs	0.15	00:10	360	0 Hrs	0.15	00:10	360	0 Hrs

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

### Procedimiento 3. Llenado de hoja de costos por orden

Una vez terminado el proceso de producción, lo siguiente es el llenado de la hoja de costos de la orden concluida, este formato es muy similar al del presupuesto (Ilustración 3.1.1.3), porque se apoya de él para su llenado, sin embargo incluye otros apartados que a continuación se explica qué deben incluir, debe ser llenado por el auxiliar contable.

La hoja de costos es la forma de dar seguimiento a las órdenes de producción, ya que este expediente integra la aplicación de todos los recursos consumidos utilizados para procesar y terminar la orden. (Torres, A. 2010. pp.56)

Ilustración 3.1.1.7 Procedimiento para el llenado de hoja de costos por orden	
CONFECCIONES POLAR	
<b>Procedimiento para el llenado de hoja de costos por orden</b>	
Una vez que se ha concluido con la confección de la orden de producción, y se tienen los datos reales de todos los costos en los que se incurrió en la misma, lo siguiente es llenar la hoja de costos de la orden a computadora.	
1	El auxiliar contable llenará el <i>formato de la hoja de costos por orden</i> (Ilustración 3.1.1.8) capturando en primera instancia todos los datos previamente llenados en el <i>formato del presupuesto de costos por orden</i> (Ilustración 3.1.1.3).
2	Solicitar e identificar todas las notas, tickets o formatos donde se aprecien los importes correspondientes a los costos de la orden concluida. Para la mano de obra directa e indirecta, recurrir al concentrado de nómina.
3	Capturar los importes de los documentos antes solicitados en el apartado que corresponda de la hoja de costos, como lo indica el <i>procedimiento de selección y presupuesto de orden</i> (Ilustración 3.1.1.1), para obtener el costo de producción real que se tuvo, así como el precio real que se tuvo que haber solicitado.
4	En el apartado que dice "notas" deberá señalarse si se agregó o eliminó alguna operación, si se incurrió en un costo que no estaba contemplado, si un costo ya no fue aplicable, si un costo disminuyó o aumento, etcétera, así como el por qué ocurrió, esto servirá como justificación en la diferencia del costo de producción presupuestado y el real, así como de apoyo para ordenes de producción futuras.


5	En el recuadro que dice foto o dibujo, se deberá pegar una foto del modelo que se confeccionó o bien, realizar un dibujo, si tiene operaciones poco trabajadas con anterioridad, hacer que estos resalten para una referencia en el futuro.
6	<p>Una vez que se concluya la <i>hoja de costos por orden</i> (Ilustración 3.1.1.8) será posible identificar si se logró la ganancia esperada, se superó o por el contrario, se tuvo pérdida, para conocer este dato la operación a realizar es la siguiente:</p> $\text{Ganancia o pérdida adicional} = \text{CP estimado} - \text{CP real}$ <p>Si el resultado es positivo, corresponde a una ganancia adicional a la presupuestada, pero si el resultado es negativo, significará que no se logró la ganancia presupuestada y que se tuvo que pagar más de lo que se cobró por el corte.</p>
7	Colocar en la parte inferior de todos los formatos utilizados para esta orden una clave interna, ya sea numérica o alfanumerica, y capturar en un concentrado global de ordenes, los importes totales por concepto, para futuros analisis o consultas.
8	Finalmente se procede a generar la factura electrónica para declarar los ingresos percibidos, en el concepto de la factura siempre se debe señalar la orden, modelo, cantidad confeccionada y la clave interna con la que se encuentra identificada, en el concentrado global colocar igualmente el folio fiscal aplicable a dicha clave interna.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.



Ilustración 3.1.1.8 Hoja de costos por orden

Fábrica: \_\_\_\_\_ Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Cantidad: \_\_\_\_\_  
 Orden: \_\_\_\_\_ Fecha estimada de entrega: \_\_\_\_\_  
 Modelo: \_\_\_\_\_ Servicio de plancha: \_\_\_\_\_  
 Tipo de prenda: \_\_\_\_\_ Clasificación: \_\_\_\_\_



Fecha: \_\_\_\_\_

Descripción: \_\_\_\_\_

#	OPERACIONES	Costo	Tiempo
<b>TOTAL</b>		\$ -	00:00

Concepto	Sueldo mensual	Costo por hora	Horas a emplear	Total	Costo U
Mano de obra directa	\$ -				
Mano de obra indirecta					
Personal contable	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -
Personal de supervisión	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -

Concepto	Cantidad	Costo	Total	Costo U
Materia prima				
Hilos poliéster		\$ -	\$ -	\$ -
Hilos algodón		\$ -	\$ -	\$ -

Concepto	Cantidad	Costo U	Total	Costo U
Costos indirectos				
Agujas collaretera		\$ -	\$ -	\$ -
Agujas recta		\$ -	\$ -	\$ -
Agujas over		\$ -	\$ -	\$ -
	0	\$ -	\$ -	\$ -

Concepto	Costo por mes	Costo por hora	Horas a emplear	Total	Costo U
Costos indirectos					
Aceite para máquinas	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -
Luz	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -
Mantenimiento máq.	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -

Notas:

Concepto	Unitario	Total
Mano de obra	\$ -	\$ -
Materia prima	\$ -	\$ -
Costos indirectos	\$ -	\$ -
CP	\$ -	\$ -
Ganancia 10%	\$ -	\$ -
Precio	\$ -	\$ -

Dibujo o foto

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.



#### Procedimiento 4. Almacenamiento de expedientes

Todos los formatos antes diseñados deben estar archivados de manera digital, para mayor seguridad, ahorro de espacio de almacenamiento y rápida consulta, solo la dueña del negocio y el auxiliar contable tendrán acceso a los expedientes.

Ilustración 3.1.1.9 Procedimiento para el almacenamiento de expedientes	
CONFECCIONES POLAR	
<b>Procedimiento para el almacenamiento de expedientes</b>	
Solamente la dueña del negocio y el auxiliar contable, pueden tener acceso al almacenamiento de los expedientes, es función del auxiliar contable llevar a cabo el siguiente procedimiento.	
1	Identificar todos los formatos que tengan la misma clave interna, porque corresponden a una misma orden de producción.
2	Crear una carpeta compartida en una plataforma, donde el acceso solo este restringido a la dueña del negocio y el auxiliar contable.
3	Dentro de la carpeta crear una carpeta por cada año, a su vez cada una deberá contener una carpeta por mes y dentro de cada mes, una carpeta por cada orden.
4	En la carpeta del año, debe encontrarse el concentrado global de órdenes confeccionadas, clasificadas por mes.
5	En la carpeta de cada mes, debe encontrarse el libro de Excel del cálculo de sueldos, correspondiente a dicho mes.
6	Las carpetas de cada orden deberán contener como mínimo los siguientes formatos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Presupuesto de costos por orden</li><li>- Formato de acuerdos y cantidad recibida por corte</li><li>- Hoja de costos por orden</li><li>- Documentos proporcionados por fábrica (escanearlos y subirlos)</li><li>- Nota de entrega de corte a fabrica</li><li>- Facturas por los costos incurridos</li><li>- Factura de declaración de ingresos</li></ul>
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

### 3.1.2 Planeación en el inventario de materia prima

La administración de inventarios es la aplicación de procedimientos y técnicas que tienen por objeto establecer, poner en efecto y mantener cantidades más ventajosas de las materias primas, minimizando los costos que generan y así contribuir a lograr los fines de la empresa. (García, J. 2020. pp. 292)

Sin un manejo y control eficaz de las existencias, las empresas no pueden producir con el máximo de eficiencia, si las piezas o subensambles, no están disponibles en el momento en que deben emplearse, no se logra el objetivo de la producción, que es fabricar oportunamente el producto deseado, de una calidad específica, en cantidades apropiadas y al menor costo posible. (García, J. 2020. pp. 292)

Los inventarios de cualquier empresa, durante el ciclo normal de operaciones, se tendrán que ir consumiendo con mayor o menor rapidez hasta agotarse, a menos que con toda oportunidad se coloque una orden de compra o de producción, lo que provoca la llegada de una nueva remesa de inventarios a los almacenes antes de que las existencias se agoren. El punto de renovación de pedido, también conocido como punto de reorden, es aquel nivel de existencias en el que se debe colocar un nuevo pedido de mercancía, de modo que sea el límite inferior permisible para cada artículo o grupo de artículos. (García, J. 2020. pp. 300)

Para calcular el punto de renovación de pedido se utiliza la siguiente fórmula:

Ilustración 3.1.2.1 Punto de renovación de pedido

$$\left[ \begin{array}{c} \text{PRP} \\ \text{Punto de} \\ \text{renovación} \\ \text{de pedido} \end{array} \right] = \left[ \begin{array}{c} \text{Ce} \\ \text{Consumo de} \\ \text{existencias} \\ \text{diario} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Tr} \\ \text{Tiempo de} \\ \text{adelanto} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{c} \text{Is} \\ \text{Inventario de} \\ \text{seguridad} \end{array} \right]$$

Fuente: **GARCÍA, J.** (2020) *Contabilidad de costos. Un enfoque en dirección.* (5ta edición). México. McGraw-Hill. pp. 301

Donde:

PRP = Punto de renovación de pedido

Ce = Consumo de existencias por unidad de tiempo (día, semana, etcetera)

Tr = Tiempo de reposición o tiempo transcurrido desde que se determina la necesidad de inventario hasta que se tiene a disposición de producción o de los clientes

Is = Inventario de seguridad que es la reserva de existencias que tiene para posibles cambios en el futuro. (García, J. 2020. pp. 300)

El punto de reorden es un procedimiento que el taller de costura debe llevar a cabo para cada una de sus materias primas que le corresponde suministrar para poder llevar a cabo las ordenes de producción, la materia prima que le corresponde comprar al taller y que se utilizan en cualquier orden de producción son: las agujas, el agua destilada que se usa para las planchas y el aceite de las máquinas, para ello se recomienda usar el formato de planeación de pedidos (Ilustración 3.1.2.2.), este le permitirá saber en qué momento deben resurtir cada una.

Ilustración 3.1.2.2 Planeación de pedidos

<b>Confecciones Polar – Planeación de pedidos</b>				
<b>Producto</b>	<b>Punto de reorden</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Existencia</b>	<b>Unidad de medida</b>
Agujas de recta	-	Pzs	-	Pzs
Agujas de over	-	Pzs	-	Pzs
Agujas de collarete	-	Pzs	-	Pzs
Agua destilada	-	Lts	-	Lts
Aceite para máquinas	-	Lts	-	Lts

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Es importante comentar, que a pesar de que los hilos son materia prima que el taller de costura compra, éste no puede formar parte del formato de planeación de pedidos, su tratamiento es diferente, porque se compran solo los tonos que se requieren por orden, como cada orden varía, tratan en medida de lo posible no comprar de más para no acumularlos, en vista de que para volver a utilizarlos pasará mucho tiempo, es por ello que tanto los hilos como el material que sobra de las habilitaciones, es considerado en la etapa de control del presente trabajo, específicamente en el punto destinado al inventario.

### **3.1.3 Planeación en el cálculo de la nómina**

La planeación de la nómina va acompañada de la planeación de la producción, específicamente se encuentra en el formato de presupuesto de costos por orden (Ilustración 3.1.1.3), en el apartado destinado a la mano de obra, directa e indirecta. Por lo que en este apartado, los objetivos que se buscan son los siguientes:

- Contar con un formato que permita realizar el cálculo de los sueldos por destajo de forma mecánica y no manual.
- Contar con un formato que permita realizar el cálculo de los sueldos por horario de forma mecánica y no manual.
- Disminuir el tiempo que se dedica al cálculo de los sueldos
- Tener un concentrado de los sueldos que se pagan al mes, para que la información pueda ser comparativa con otros meses

#### **Pólíticas**

- Es función del auxiliar contable, llevar a cabo el cálculo de los sueldos de todos los trabajadores en el taller
- El importe a pagar por sueldos, debe estar a más tardar un día antes del día de pago.
- Solo la dueña del negocio y el auxiliar contable pueden tener acceso a los cálculos para la determinación de los sueldos, así como al importe que se paga a cada trabajador
- La dueña del negocio es quien paga directamente a los trabajadores, pero en su ausencia el auxiliar contable puede llevar a cabo el pago
- El tiempo máximo para efectuar el pago a los trabajadores es de dos días contados a partir del día en que debió pagarse
- El trabajador no podrá solicitar un adelanto de su sueldo, a menos que sea por causas mayores, y el importe máximo a adelantar es lo que corresponda a 3 días completos, considerando para el cálculo, el sueldo fijo aplicable.
- La dueña del negocio puede quedar a deber a su trabajador hasta 200 pesos, mismos que deberá pagarle a más tardar el siguiente día de pago.

## Procedimientos

Los siguientes procedimientos deben realizarse de manera semanal, un día antes del día de pago, por el auxiliar contable, o en su ausencia, por la dueña del negocio. Un día antes se solicita a todos los trabajadores sus respectivas libretas donde llevan el control de las operaciones que realizaron en la semana, para capturar esta información en sus respectivos formatos.

### Procedimiento 1. Cálculo de sueldos por destajo

Ilustración 3.1.3.1 Procedimiento para el cálculo de sueldos por destajo	
CONFECCIONES POLAR	
<b>Procedimiento para el cálculo de sueldos por destajo</b>	
Se requiere que los trabajadores por destajo, utilicen el <i>formato de estructura de registro por destajo</i> (Ilustración 3.1.3.2) para el oportuno llenado del que conforma este procedimiento. Para la estructura que se requiere en sus libretas, en un lugar visible debe permanecer pegada la lista de operaciones identificadas con su respectivo número (las dos columnas del formato de costo y tiempo de cada operación), ésta debe actualizarse cada que sea necesario y cuando se realice la actualización debe comunicarse a todos.	
1	Solicitar a los trabajadores un día antes las libretas en donde registran las operaciones que realizaron en la semana.
2	Abrir el libro de Excel de cálculos de sueldos, del mes al que corresponda la orden, e identificar la hoja de cálculo que corresponda al periodo que se va a registrar.
3	La hoja de cálculo se encuentra dividida por tablas correspondientes al cálculo de sueldos por destajo, cálculo por horario y el total a pagar en ese periodo. Para este procedimiento se concentrará en el llenado del cálculo por destajo (Ilustración 3.1.3.3).
4	En la parte superior de la hoja, se debe indicar el número de orden confeccionada en ese periodo, las cantidades del corte y la clasificación de la prenda, si solo fue una orden confeccionada llenar solo un campo, y si fueron dos, llenar ambos con su respectiva información.
5	Para cada tabla en la parte superior debe anotarse el nombre del trabajador, si se requieren más tablas de las previamente colocadas, antes de llenarlas, copiar todas las filas de la última y pegar las veces que sea necesario en la parte inferior.
6	En la columna de orden indicar el número de orden que haya señalado el trabajador.

7	En la columna con el símbolo de gato “#”, colocar los números que haya señalado el trabajador que realizó, con este dato la columna de operaciones, y costo se llenarán de manera automática. Si el costo presentó modificaciones, durante la producción y la dueña del negocio lo autorizó, cambiar el importe.
8	En la columna de talla y cantidad, capturar las que el trabajador haya indicado, verificar que en semanas anteriores o en la que se está registrando, no se haya pagado la operación al mismo u otro trabajador, y que la cantidad corresponda a la señalada en la orden o las que estaban pendientes.
9	Con el punto anterior, la columna de subtotal y total se cargará de manera automática, así como el total que se encuentra en el costado. El total fuera de la tabla no debe eliminarse porque es el que se vincula con la tabla de total a pagar, no considera el de la tabla por el formato, marcará aun error si se hace de esa manera.
10	En la tabla del total a pagar enlistar el nombre de los trabajadores, en la siguiente columna indicar lo que se quedó a deber si aplicará, posteriormente lo que el trabajador debe al taller si aplica, y en la columna de sueldo vincular los sueldos recién calculados con el trabajador que corresponda.
11	La columna de sueldo total, se llena de manera automática, considera los importes capturados en el punto anterior, para determinar cuál es su sueldo al final del día, una vez sumado los pendientes y restado los costos causados por multa o mal uso de la materia prima.
12	El día del pago, conforme se vaya pagando se debe ir capturando el importe en la columna de pagado o bien, en la columna de pendiente si aplicase la totalidad o una parte.
13	Vía mensaje de texto la dueña del negocio deberá compartir a cada trabajador de forma individual, la imagen de la tabla que muestre los cálculos realizados para la determinación de su sueldo, para que realicen su cotejo y en caso de identificar algún error u omisión se lo hagan saber. Además debe aclarar si alguna operación se pagó más o menos comparada con cortes anteriores, y el porqué, para que el trabajador lo tome en consideración.
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

Ilustración 3.1.3.2. Estructura de registro por destajo

Fecha: \_\_\_\_\_

Orden	# Operación	Talla	Cantidad	

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Ilustración 3.1.3.3 Cálculo de sueldos por destajo

<p>Orden <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>Talla <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>Cantidad <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>CÁLCULO DE SUELDO POR DESTAJO</b></p> <p>Nombre: _____</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Orden</th> <th>#</th> <th>Operación</th> <th>Costo U.</th> <th>Talla</th> <th>Cantidad</th> <th>Sub total</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td>\$ -</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>\$ -</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Orden	#	Operación	Costo U.	Talla	Cantidad	Sub total	Total				-			\$ -	\$ -				-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -					-			\$ -		<p>Orden <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>Talla <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>Cantidad <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>TOTAL A PAGAR</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Trabajador</th> <th>Pendiente</th> <th>Multa</th> <th>Sueldo</th> <th>Sueldo total</th> <th>Pgado</th> <th>Pendiente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>Total</b></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td></td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	Trabajador	Pendiente	Multa	Sueldo	Sueldo total	Pgado	Pendiente					-							-							-							-							-							-							-							-							-							-							-			<b>Total</b>	-	-	-	-		-
Orden	#	Operación	Costo U.	Talla	Cantidad	Sub total	Total																																																																																																																																																																																					
			-			\$ -	\$ -																																																																																																																																																																																					
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
			-			\$ -																																																																																																																																																																																						
Trabajador	Pendiente	Multa	Sueldo	Sueldo total	Pgado	Pendiente																																																																																																																																																																																						
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
				-																																																																																																																																																																																								
<b>Total</b>	-	-	-	-		-																																																																																																																																																																																						

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Procedimiento 2. Cálculo de sueldos por horario

<p>Ilustración 3.1.3.4 Procedimiento para el cálculo de sueldos por horario</p> <p><b>CONFECIONES POLAR</b></p> <p><b>Procedimiento para el cálculo de sueldos por horario</b></p>
<p>Se requiere que los trabajadores por destajo, que hayan realizado operaciones que serán pagadas por horario utilicen el <i>formato de estructura de registro de operaciones por tiempo</i> (Ilustración 3.1.3.5) en sus libretas.</p> <p>Si se trata de trabajadores que realizan muchas operaciones en un mismo tiempo o que fueron contratados para laborar por un tiempo determinado, deben utilizar el <i>formato de estructura de registro de horario</i> (Ilustración 3.1.3.6) en sus libretas.</p>

1	Solicitar a los trabajadores un día antes las libretas en donde registran las operaciones que realizaron en la semana o su horario, según aplique.
2	Abrir el libro de Excel de cálculos de sueldos, del mes al que corresponda la orden, e identificar la hoja de cálculo que corresponda al periodo que se va a registrar.
3	La hoja de cálculo se encuentra dividida por tablas correspondientes al cálculo de sueldos por destajo, cálculo por horario y el total a pagar en ese periodo. Para este procedimiento se concentrará en el llenado del cálculo por horario (Ilustración 3.1.3.7).
4	En la parte superior de la hoja, se debe indicar el número de orden confeccionada en ese periodo, las cantidades del corte y la clasificación de la prenda, si solo fue una orden confeccionada llenar solo un campo, y si fueron dos, llenar ambos con su respectiva información.
5	Para cada tabla en la parte superior debe anotarse el nombre del trabajador, si se requieren más tablas de las previamente colocadas, antes de llenarlas, copiar todas las filas de la última y pegar las veces que sea necesario en la parte inferior.
	<b><i>Trabajador por destajo que realizó operaciones por tiempo</i></b>
6	Utilizar la primera tabla que se encuentra en el apartado de cálculos por horario, en la parte superior señalar el sueldo por hora que le corresponde a este trabajador, si su sueldo fuera fijo, a continuación en la primera columna señalar el día en que realizó la actividad.
7	En la segunda columna, una breve frase o palabra de la operación que realizó.
8	En la tercera columna la hora en que comenzó y a continuación en la cuarta, la hora en la que concluyó. La tabla tiene formato de 24 horas para su registro, es decir que si salió a las 6:30 deberá escribirse 18:30. De manera automática la columna de tiempo, indicará el tiempo que le destinó a dicha operación.
9	Una vez cargadas todas las operaciones que se realizaron por tiempo, en la parte inferior de la tabla se indicará el tiempo total dedicado en la semana a la realización de las mismas, habrá que indicar en los cuadros, por separado las horas y los minutos, para que convierta los minutos a decimal, lo sume con las horas y proporcione el importe a pagar por dicho tiempo.
	<b><i>Trabajador por horario</i></b>



10	Utilizar la segunda tabla que se encuentra en el apartado de cálculos por horario, en la parte superior señalar el sueldo por hora que le corresponde a este trabajador, si su sueldo fuera fijo.
11	Capturar los horarios proporcionados por el trabajador, hora de entrada, hora de salida a comer, hora en que regresó de comer y hora de fin de jornada. La tabla tiene formato de 24 horas para su registro, es decir que si salió a las 6:30 pm deberá escribirse 18:30.
12	Al final de cada día de manera automática se proporciona el tiempo laborado, y al final de la semana el tiempo laborado en toda la semana.
	<b><i>Todos los trabajadores</i></b>
13	Una vez que se tienen capturados todos los horarios en la parte inferior de la tabla habrá que indicar en los cuadros, por separado las horas y los minutos, para que convierta los minutos a decimal, lo sume con las horas y proporcione el importe a pagar por dicho tiempo.
14	En la tabla del total a pagar enlistar el nombre de los trabajadores, en la siguiente columna indicar lo que se quedó a deber si aplicará, posteriormente lo que el trabajador debe al taller si aplica, y en la columna de sueldo vincular los sueldos recién calculados con el trabajador que corresponda.
15	La columna de sueldo total, se llena de manera automática, considera los importes capturados en el punto anterior, para determinar cuál es su sueldo al final del día, una vez sumado los pendientes y restado los costos causados por multa o mal uso de la materia prima.
16	El día del pago, conforme se vaya pagando se debe ir capturando el importe en la columna de pagado o bien, en la columna de pendiente si aplicase la totalidad o una parte.
17	Vía mensaje de texto la dueña del negocio deberá compartir a cada trabajador de forma individual, la imagen de la tabla o tablas que muestren los cálculos realizados para la determinación de su sueldo, para que realicen su cotejo y en caso de identificar algún error u omisión se lo hagan saber.
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

Ilustración 3.1.3.5 Estructura de registro de operaciones por tiempo

Fecha:				
Orden	# Operación	Talla	Cantidad	
Operación, talla, de ____ a las ____.				

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

Ilustración 3.1.3.6 Estructura de registro de horario

Del dd/mm/aaaa al dd/mm/aaaa	Sábado	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Entrada						
Salida						
Entrada						
Salida						

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

Ilustración 3.1.3.3 Cálculo de sueldos por horario

Orden <input type="text"/>	Orden <input type="text"/>
Talla <input type="text"/>	Talla <input type="text"/>
Cantidad <input type="text"/>	Cantidad <input type="text"/>

CÁLCULO DE SUELDO POR HORARIO								TOTAL A PAGAR												
Nombre: _____ S. por hora: _____				Nombre: _____ S. por hora: _____																
Día	Operación	De	A las	Tiempo	Sábado	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total horas	Trabajador	Pendiente	Multa	Sueldo	Sueldo total	Pgdo	Pendiente	
				00:00								0:00				-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				00:00												-				
				Total								0:00				-				
		Horas	Minutos	Sueldo.																

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

### **3.1.4 Políticas de contratación del factor humano**

- Las vacantes para costureros solo podrán ser ocupados por personas con experiencia mínima de dos años en la industria de confección, técnicos en industria de confección recién egresados o aprendices que inscritos al Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, programa impulsado por el gobierno de México. (CP. 2021. s.p.)
- Las vacantes para deshebradores podrán ser ocupados por cualquier persona, mayor de edad que sepa leer y escribir, con nivel de estudios mínimo de secundaria.
- El puesto de deshebrador principiante lo puede solicitar un trabajador activo en el taller de costura, para un menor de edad siempre que él sea su padre o tutor. (CP. 2021. s.p.)
- Las vacantes que van acompañadas de la función de supervisión, solo la pueden adquirir personas con experiencia mínima de tres años en la industria de confección, que en sus anteriores trabajo se hayan desempeñado en el área de control de calidad o supervisión, o bien, aquellos deshebradores con antigüedad mínima de dos años en el taller y que se aprecie un importante desempeño y crecimiento en sus funciones, que tenga responsabilidad, compromiso y sobre todo la capacidad de observación durante el proceso de producción, también se podrá designar como supervisor al costurero con mayor experiencia en el taller de costura, que de igual manera sea responsable, comprometido y observador. (CP. 2021. s.p.)
- A los trabajadores del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, una vez concluida su beca, y considerando las habilidades que haya logrado desarrollar la dueña del negocio le ofrecerá la posibilidad de incorporarse a determinada vacante en el taller de costura, será decisión de trabajador elegir quedarse o no, puesto que ahora deberá apegarse al reglamento interno de trabajo. (CP. 2021. s.p.)

## **3.2 Organización**

La segunda etapa del proceso administrativo es la Organización, su función consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (Robbins, S. y Mary C. 2018. pp. 9) De acuerdo con Münch L. (2018. pp. 126) en esta etapa es donde se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo, dentro de sus ventajas se encuentran:

- Reduce los costos e incrementa la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad
- Establece la arquitectura de la empresa
- Simplifica el trabajo (Münch L. 2018. pp. 126)

Los defectos de la distribución del trabajo residen en:

- a) Trabajo mal distribuido;
- b) Trabajo no distribuido con la anticipación adecuada;
- c) Trabajo mal explicado;
- d) Trabajo del que no se tiene documentación e información precisa de su realización. (Arjona, A. 2015. pp. 40)

### **3.2.1 Estructura organizacional**

Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división del trabajo y la coordinación. (Benavides, R. 2014. pp. 116)

La división del trabajo se base en la especialización de la mano de obra en el desempeño de una sola tarea puede traer como resultado mayor productividad y eficiencia, que la asignación de muchas tareas a un solo trabajador. (Palacios, L. 2020 y otros. pp. 183) Mientras que la coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y organizacional. (Benavides, R. 2014. pp. 116)

He aquí tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.

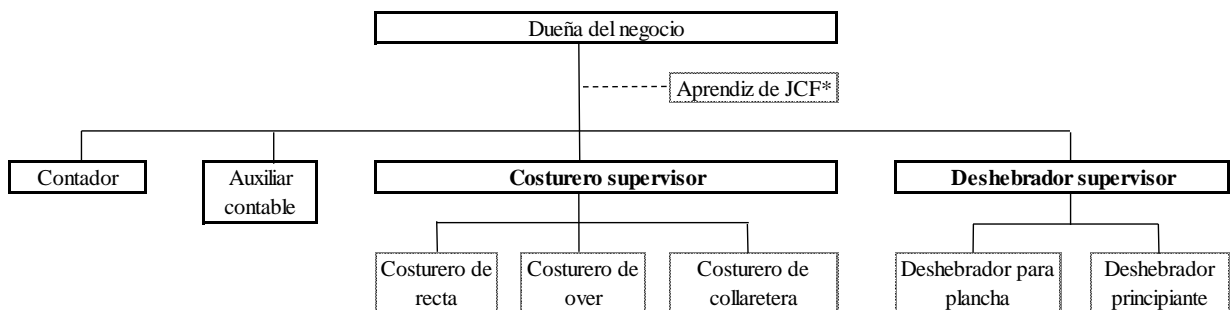
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. (Daft, R. 2019. pp. 67)

La estructura de la organización está reflejada en el organigrama, un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización, entendiendo como unidades los equipos, los grupos, departamentos o divisiones. (Hellriegel, D. y otros. 2017. pp. 320)

El organigrama tiene varios beneficios, en primer lugar, presenta información de la manera en que encajan todos los puestos de la organización, es decir, indica la relación que existe entre ellos dentro de la organización, por lo tanto, se supone que todos saben quién depende de quién y a quién deben acudir cuando tienen un problema, en segundo lugar, el organigrama puede revelar brechas o duplicidad de actividades. (Hellriegel, D. y otros. 2017. pp. 321)

Analizando la comunicación interna del taller de costura, y una vez que se han descrito las necesidades o problemas que algunas áreas presentan, se propone el siguiente organigrama para entender su estructura organizacional, así como el sentido en el que debe fluir la comunicación, vertical y horizontalmente.

Ilustración 3.2.1.1 Organigrama de Confecciones Polar



\* Aprendiz de Jóvenes Construyendo el Futuro

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Como se puede observar en el organigrama de Confecciones Polar (Ilustración 3.2.1.1), cada equipo de trabajo tiene a quién recurrir para solicitar apoyo y a su vez, es quien estará supervisando su trabajo, los costureros deben contar con un costurero de mayor experiencia que este pendiente de sus

operaciones, revise constantemente si la operación se está realizando como debe, les asigne las operaciones y los auxilie cuando lo requieran, lo mismo para los deshebradores, un deshebrador de mayor experiencia que revisa su trabajo, les asigna operaciones y auxilia ante alguna duda, estas y otras funciones se detallarán en el punto de descripción de puestos. El número de costureros por máquina dependerá del número de máquinas con que se cuente y del espacio de trabajo, mientras que el número de deshebradores deberá ser uno como supervisor y dos que puedan ocupar el espacio de plancha, un trabajador para plancha puede ser contratado solo cuando la orden requiera mayor apoyo, y finalmente el deshebrador principiante un puesto opcional.

Es importante mencionar que el auxiliar contable y el contador, son dos personas distintas, no laboran en un mismo espacio, porque al contador se le paga por honorarios por ser externo, mientras que al auxiliar contable se le paga un sueldo por ser interno.

La organización debe diseñarse para ofrecer un flujo de información tanto vertical como horizontal en la medida que sea necesario para alcanzar las metas organizacionales globales. Si la estructura no se adecua a los requerimientos organizacionales de información, la gente tendrá muy poca información o gastará tiempo al procesar información que no es vital para el desempeño de sus tareas. (Daft, R. 2019. Pp. 49)

Finalmente, todos los trabajadores independientemente de su puesto, una vez que se encuentran en las instalaciones del taller de Confecciones Polar, deben acatar las reglas y políticas que el mismo determine.

### **3.2.2 Descripción de puestos**

El tipo de operativos necesarios para una empresa que trabaje por órdenes, son operarios calificados, ya que en el desarrollo de la orden se verán involucrados en distintas tareas y por esta razón deben estar preparados. (Antón, F. y Oscar G. 2018. pp. 25) Vincular el número de colaboradores con la cantidad de trabajo que se debe realizar, garantiza que una organización cuente con el tipo adecuado de colaboradores, es decir, aquellos que cuenten con las competencias requeridas. (Hellriegel, D. y otros. 2017. pp. 385)

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos, este análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. (Dessler, G. y Ricardo V. 2011. pp. 80)

La descripción de los puestos de trabajo consiste en un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. (Dessler, G. y Ricardo, V. 2011. pp. 81)

Delegar es el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones. La delegación comienza en el momento en que se define el diseño organizacional y se divide el trabajo, prosigue mientras se suman nuevos puestos y tareas durante las operaciones cotidianas. (Hellriegel, D. y otros. 2017. pp. 325)

A continuación en la ilustración 3.2.2.1 se describen los puestos que se encuentran en el organigrama de Confecciones Polar (Ilustración 3.2.1.1), omitiendo al aprendiz becario del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, por no estar el taller en facultades de decidir el perfil que requiere tenga el trabajador.


Ilustración 3.2.2.1 Descripción de puestos para Confecciones Polar


<b>Puesto</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Características del trabajador</b>
Dueña del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir y aprobar la prenda a confeccionar.</li> <li>• Realizar el presupuesto de costos por orden</li> <li>• Comprar materia prima para la producción.</li> <li>• Autorizar el costo de cada operación.</li> <li>• Autorizar operaciones en la producción.</li> <li>• Programar las actividades de la producción y compartir la gráfica de Gantt con todos los trabajadores.</li> <li>• Mantener actualizado el calendario del mes con las fechas importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser dueña del taller de costura</li> <li>• Tener conocimiento de la mayoría de las operaciones que requieren las prendas a confeccionar</li> <li>• Tener conocimiento de cómo funcionan todas las máquinas con las que cuenta el taller</li> <li>• Saber leer y escribir</li> <li>• Experiencia mínima en la industria de confección de 10 años</li> <li>• Ser responsable</li> <li>• Saber trabajar en equipo</li> <li>• Conocimientos básicos de computación</li> </ul>


	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir al supervisor de fábrica.</li> <li>• Entregar el corte una vez finalizado.</li> <li>• Pagar a los empleados.</li> <li>• Supervisar el trabajo del costurero y deshebrador supervisor.</li> </ul>	
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las declaraciones que le aplican al régimen del taller, ante el SAT.</li> <li>• Cotejar que se hayan emitido las facturas de todas las órdenes de producción.</li> <li>• Llevar un control de las facturas, cada una según aplique con la evidencia de pago o cobro efectuado.</li> <li>• Comunicar a la dueña si existe una nueva obligación, explicar cómo poder cumplir con ella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Licenciado(a) en Contaduría</li> <li>• Tener experiencia mínima de 3 años en la rama fiscal</li> <li>• Contar con conocimientos intermedios o avanzados en computación</li> <li>• Ser responsable</li> <li>• Mantenerse actualizado</li> </ul>
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir y aprobar la prenda a confeccionar.</li> <li>• Realizar el presupuesto de costos por orden la hoja de costos por orden.</li> <li>• Llevar a cabo el almacenamiento digital de los expedientes de cada orden de producción.</li> <li>• Facturar todos los costos en que incurra el taller de costura.</li> <li>• Facturar los ingresos que perciba el taller de costura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios mínimos de bachillerato, preferentemente ser técnico, egresado o licenciado en Contaduría o Administración</li> <li>• Tener conocimientos básicos de la Industria Textil</li> <li>• Conocimientos intermedios o avanzados en computación</li> <li>• Conocimientos intermedios o avanzados en Excel</li> <li>• Ser responsable</li> <li>• Saber trabajar en equipo</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el cálculo de sueldos por destajo y horario.</li> <li>• Mantener actualizada la tabla de operaciones a la que tienen acceso todos los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de habla</li> </ul>
<p>Costurero supervisor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar las operaciones que previamente había programado la dueña para los costureros.</li> <li>• Repartir las piezas del corte que corresponda a la operación a realizar.</li> <li>• Supervisar el avance y ejecución de las operaciones asignadas a los costureros, para control de calidad</li> <li>• En ausencia del deshebrador supervisor, asignar las operaciones a los deshebradores.</li> <li>• Enseñar a los costureros cómo hacer las operaciones que ellos no entiendan.</li> <li>• Controlar y supervisar el consumo de agujas y aceite para máquinas.</li> <li>• Apoyar a los costureros que presenten dudas durante el proceso de producción.</li> <li>• Mantenerse pendiente del funcionamiento correcto de las máquinas.</li> <li>• Realizar las operaciones que la dueña del negocio le haya asignado en la programación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser uno de los costureros con mayor antigüedad en el taller.</li> <li>• Tener conocimiento de cómo funcionan todas las máquinas con las que cuenta el taller.</li> <li>• Tener conocimiento de cómo llevar a cabo las operaciones que requieran confeccionarse en las prendas.</li> <li>• Saber leer y escribir</li> <li>• Experiencia mínima en la industria de confección de 10 años.</li> <li>• Ser responsable</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> <li>• Conocimientos básicos de computación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ausencia de un costurero y no habiendo alguien más a quien recurrir, ocupar su lugar y realizar las operaciones asignadas.</li> <li>• Explicar al supervisor de fábrica el avance en el proceso de producción.</li> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio de trabajo y áreas compartidas.</li> </ul>	
<p>Costurero de recta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar prendas que requieran operaciones en recta.</li> <li>• Realizar las operaciones que le asigne el costurero supervisor o deshebrador supervisor, en ausencia del primero.</li> <li>• Recurrir al costurero supervisor en caso de duda, problemas con la ejecución de una operación o con la máquina.</li> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Hacerse responsable por el mal uso de alguna maquinaria o materia prima.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio</li> </ul>	<p>Ilustración 3.2.2.2 Máquina de coser industrial recta</p>  <p>Fuente: Google imágenes. Consultado el 12 de agosto de 2021.  <a href="https://http2.mlstatic.com/D_947310-MCO31111324680_062019-O.jpg">https://http2.mlstatic.com/D_947310-MCO31111324680_062019-O.jpg</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico o avanzado en la realización de operaciones en máquina de coser recta, industrial o automática.</li> <li>• Conocimiento básico del funcionamiento interno de la máquina.</li> <li>• Ser responsable</li> </ul>

	de trabajo y áreas compartidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Ser mayor de edad.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> </ul>
Costurero de over	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar prendas que requieran operaciones en over de 3 o 5 hilos.</li> <li>• Realizar las operaciones que le asigne el costurero supervisor o deshebrador supervisor, en ausencia del primero.</li> <li>• Recurrir al costurero supervisor en caso de duda, problemas con la ejecución de una operación o con la máquina</li> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Hacerse responsable por el mal uso de alguna maquinaria o materia prima.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio de trabajo y áreas compartidas.</li> </ul>	<p>Ilustración 3.2.2.3 Máquina de coser industrial over</p>  <p>Fuente: Google imágenes. Consultado el 12 de agosto de 2021.  <a href="https://www.feiyue.com.mx/images/tumbbs/0001617_maquina-de-costura-overlock-de-5-hilos-para-material-mediano_550.png">https://www.feiyue.com.mx/images/tumbbs/0001617_maquina-de-costura-overlock-de-5-hilos-para-material-mediano_550.png</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico o avanzado en la realización de operaciones en máquina de coser over de 3 o 5 hilos, industrial o automática.</li> <li>• Conocimiento básico del funcionamiento interno de la máquina.</li> <li>• Ser responsable</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Ser mayor de edad.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> </ul>
Costurero de collaretera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar prendas que requieran operaciones en collaretera.</li> </ul>	<p>Ilustración 3.2.2.4 Máquina de coser industrial collaretera</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones que le asigne el costurero supervisor o deshebrador supervisor, en ausencia del primero.</li> <li>• Recurrir al costurero supervisor en caso de duda, problemas con la ejecución de una operación o con la máquina</li> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Hacerse responsable por el mal uso de alguna maquinaria o materia prima.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio de trabajo y áreas compartidas.</li> </ul>	 <p>Fuente: Google imágenes. Consultado el 12 de agosto de 2021.  <a href="https://http2.mlstatic.com/D_NQ_NP_651124-MLM31956145163_082019-O.jpg">https://http2.mlstatic.com/D_NQ_NP_651124-MLM31956145163_082019-O.jpg</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico o avanzado en la realización de operaciones en máquina de coser collaretera.</li> <li>• Conocimiento básico del funcionamiento interno de la máquina.</li> <li>• Ser responsable</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Ser mayor de edad.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> </ul>
Deshebrador supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar las operaciones que previamente había programado la dueña para los deshebradores.</li> <li>• Repartir las piezas del corte o habilitación que corresponda a la operación a realizar.</li> <li>• Supervisar el avance y ejecución de las operaciones asignadas a los deshebradores.</li> <li>• En ausencia del costurero supervisor, asignar las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un deshebrador responsable, atento y organizado.</li> <li>• Tener conocimiento de la mayoría de actividades que debe desempeñar un deshebrador.</li> <li>• Tener conocimiento básico de las operaciones que realiza cada máquina de coser.</li> <li>• Saber manejar la plancha de sublimar, embobinadora para conos de hilos y plancha industrial</li> </ul>

	<p>operaciones a los costureros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar a los deshebradores cómo hacer las operaciones que ellos no entiendan.</li> <li>• Controlar y supervisar el consumo de hilos, habilitación y herramientas utilizadas.</li> <li>• Encontrar los hilos que requieren los costureros.</li> <li>• Apoyar a los deshebradores que presenten dudas durante el proceso de producción.</li> <li>• Deshebra y revisa las prendas que pasaran con el deshebrador que plancha para control de calidad.</li> <li>• Realizar las operaciones que la dueña del negocio le haya asignado en la programación.</li> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio de trabajo y áreas compartidas.</li> </ul>	<p>de vapor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se requiere experiencia laboral previa al taller de costura, los conocimientos los aprenderá antes de ser supervisor.</li> <li>• Saber leer escribir.</li> <li>• Ser mayor de edad.</li> <li>• Ser responsable.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> <li>• Conocimientos básicos de computación.</li> </ul>
Deshebrador para plancha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones que le asigne el deshebrador supervisor.</li> <li>• Planchar las prendas que la fábrica haya solicitado el servicio.</li> <li>• Llevar el control del consumo de agua destilada y herramientas que utiliza en el espacio de planchado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener fuerza en los brazos, ya que las planchas son pesadas</li> <li>• No tener problema en permanecer más de 4 horas de pie.</li> <li>• No se requiere tenga experiencia en planchar, porque cada prenda se plancha diferente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Realizar la limpieza de la plancha.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio de trabajo y áreas compartidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber leer escribir.</li> <li>• Ser mayor de edad.</li> <li>• Ser responsable.</li> <li>• Ser cuidadoso y delicado.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> </ul>
Deshebrador principiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones que le asigne el deshebrador supervisor.</li> <li>• Realizar el registro en su respectiva libreta de las operaciones que realiza, ya sean por destajo o por horario.</li> <li>• Realizar la limpieza de su espacio de trabajo y áreas compartidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se requiere experiencia previa, solo atención y compromiso en sus operaciones.</li> <li>• Acatar órdenes del deshebrador supervisor.</li> <li>• Saber leer escribir.</li> <li>• Ser mayor de 12 años.</li> <li>• Ser responsable.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

### 3.2.3 Distribución física del taller de costura

Una de las características principales de la organización es que debe evocar orden, es decir, se refiere al acomodo exacto de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, desde las instalaciones, mobiliario, equipo de oficina o de fábrica, materia prima y personal, para ello se debe contar con un sistema que garantice al empresario que las cosas se mantendrán en orden, es cierto que según la personalidad de cada trabajador, con algunos podrá costar más que se acoplen que con otros. (Naumov, S. 2011. Pp. 118)

Las decisiones relativas a la distribución implican determinar la ubicación de los grupos de trabajo, estaciones de trabajo, máquinas y puntos donde se guardan las existencias. El objetivo es ordenar estos elementos de manera que se garantice el flujo continuo de trabajo. (Jacobs, F. y otros. 2019. Pp. 170)

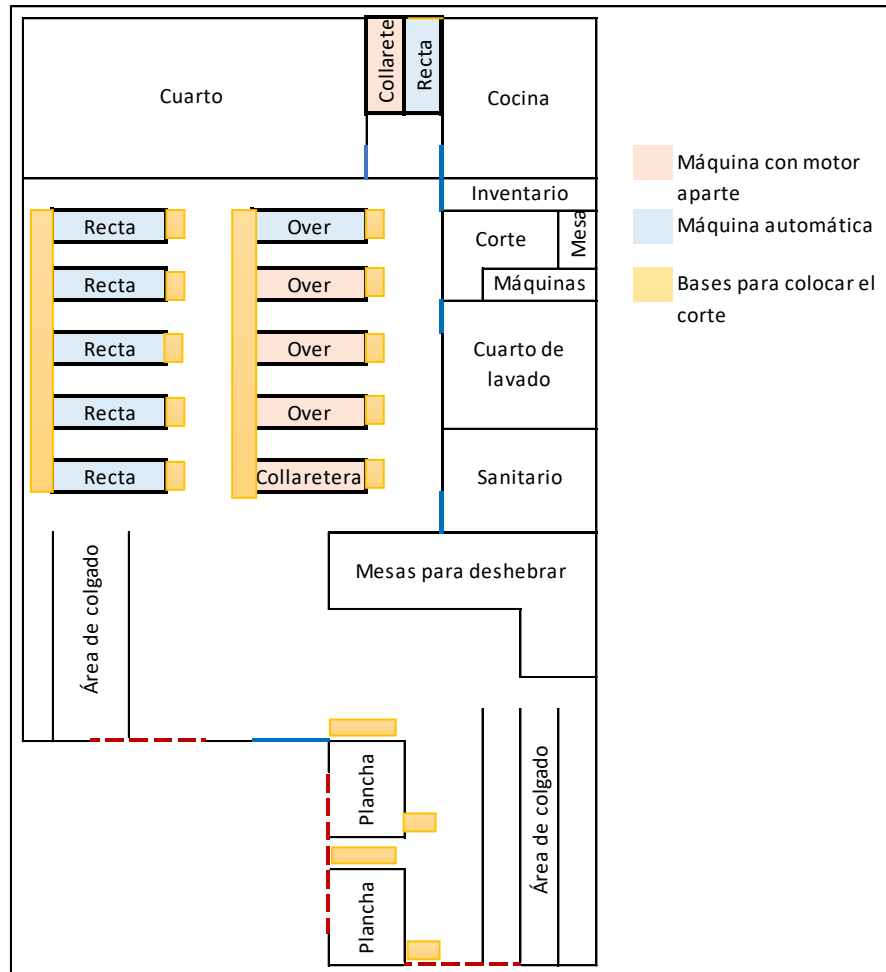
La producción supone un flujo de trabajo que debe ser guiado de tal manera que se desarrolle en forma armónica. El no conseguir el equilibrio, la armonía en el flujo de trabajo, trae como consecuencias: (Arjona, A. 2015. pp. 40)

- Secciones de trabajo desequilibradas y, en consecuencia, posibilidad, casi siempre convenida en hecho cierto, de exceso de medios para una producción determinada;
- Aumento del tiempo preciso para la fabricación de los productos, lo que se traduce en plazos más largos de producción o incumplimiento de los mismos, si estos se prometen sin tomar medidas adecuadas para corregir la situación, o bien en forma indebidamente optimista:
- Como consecuencia de los puntos anteriores se aumentan los costes de los trabajos en curso, ya que la rotación del capital en todas sus formas es menos rápida. (Arjona, A. 2015. pp. 40)

El patrón general del flujo de trabajo define los formatos para ordenar los departamentos de una instalación. El formato de taller de trabajo agrupa funciones o equipamientos similares, después, la pieza que se trabaja avanza, en una secuencia preestablecida de operaciones, de un área a otra, donde se encuentran las máquinas necesarias para cada operación. (Jacobs, F. y otros. 2019. pp. 171)

Considerando los puntos que señalan los autores, se ha diseñado la ilustración 3.2.3.1 que muestra la propuesta de distribución física de los espacios de trabajo del taller de costura Confecciones Polar.

### Ilustración 3.2.3.1 Propuesta de distribución física de espacios de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Con base en el número de empleados con que se cuenta a la fecha de la elaboración del presente trabajo y considerando las condiciones de espacio, si comparamos la propuesta de distribución con la distribución actual con la que cuenta el taller de costura (Ilustración 2.5), lo que se pretende es eliminar la máquina disfuncional y las cajas o estantes que se encontraban en los alrededores, las máquinas que no se utilizan llevarlas a un punto donde no obstruya el paso, e incorporar bases para colocar el corte de lado izquierdo y derecho.

Las áreas con las que debe contar el taller de costura son las siguientes:

- Almacén: de uso exclusivo para la dueña del negocio y supervisores, almacena una estantería de inventario, un espacio para las otras máquinas que se requieren para el proceso de producción y un espacio para que el auxiliar contable o la dueña del trabajo puedan



desempeñar sus actividades, en el espacio del centro dejar las prendas que están pendientes de ser confeccionadas, para que no obstruyan los demás espacios de trabajo.

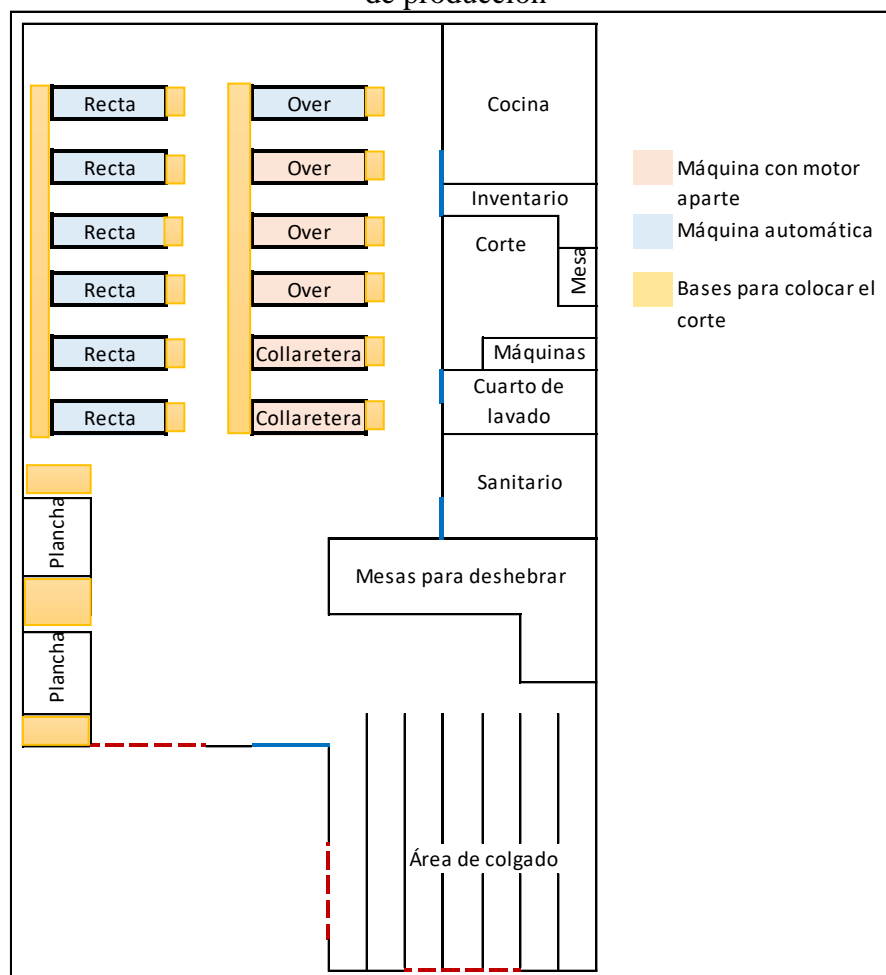
- Confección de prendas: se encuentran todas las máquinas de coser que participan en el proceso de producción, considerando que las máquinas que quedan hasta en frente son las últimas en participar. Cada máquina tiene un espacio a la derecha e izquierda para colocar las prendas que va a confeccionar y las prendas que ya confeccionó. Se recomienda el remplazo de todas las máquinas de motor aparte por máquinas automáticas.
- Área de deshebrado: mesas juntas donde trabajan los deshebradores, se recomienda incorporar a la mesa una base debajo, para colocar las prendas deshebradas o pendientes de deshebrar y se tenga libre el espacio en la parte de arriba para desempeñar su trabajo.
- Planchado: se encuentran las mesas de planchado, con sus respectivas planchas industriales de vapor, recipiente de agua destilada y espacio donde colocar las prendas que debe planchar y las que ya han sido planchadas.
- Área de colgado: el área de colgado con que cuenta al fondo en la actualidad es la única que tiene tubos para colgar en la parte alta, las otras áreas de colgado como no son fijas, se pueden mover, por lo tanto solo son para colgar en la parte baja, se propone que el área de colgado que se encuentra cerca de la de planchado, tenga tubos para colgar en la parte alta y adicional los de movilidad en la parte baja, el área al costado izquierdo solo puede ser de colgado en parte baja porque el espacio es reducido y no tendría sentido dejarlo como fijo.
- Espacio de comunicados: lugar donde colocar la programación, calendarios, cantidades, lista de operaciones, etcétera, para consulta de todos, este espacio puede ser la pared que queda de lado derecho del sanitario.

El flujo que siguen las áreas es de atrás para adelante, en el orden en el que se encuentran enlistadas y organizadas en la ilustración 3.2.3.1 son el orden en que participan en el proceso de producción, por ello al final y lo más cerca posible a la puerta deben estar el área de planchado y colgado para su mejor acceso cuando se entrega.

La capacidad se considera en un sentido amplio como la cantidad de producción que un sistema es capaz de generar durante un periodo específico. EL nivel de capacidad que se elija tiene repercusiones críticas en el índice de respuesta de la empresa, la estructura de costos, sus políticas de inventario y el personal de apoyo que requiere (Jacobs, F. y otros. 2019. pp. 112). Cada vez son más las fábricas que le requieren al taller de costura confeccionar ordenes de producción más grandes, es

por ello que se movieron al actual espacio de trabajo porque ocupaban otra área de la casa, sin embargo aún con el nuevo espacio no es posible solventar la demanda de las fábricas, la principal limitante es la capacidad del espacio de trabajo para confeccionar y colgar las prendas, es por ello que en la ilustración 3.2.3.2 se propone una nueva distribución del espacio de trabajo actual, para poder incluir más maquinaria, personal costurero y espacio de colgado, con esta opción toda la planta de la casa debe estar destinada para uso exclusivo del taller de costura, no contar con espacios personales de la dueña del negocio, de lo contrario la otra opción es recurrir a la renta de un espacio más grande.

Ilustración 3.2.3.2 Propuesta de distribución física del taller de costura para aumentar la capacidad de producción



Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Con esta propuesta el área de confección permite acomodar las máquinas que no eran utilizadas e incorporar otro par al fondo, el área de colgado crece y por lo tanto se le pueden adecuar más tubos para colgar en la parte alta y baja, si crece la producción el espacio donde se guarda también debe

crecer, es por ello que se disminuye el espacio dedicado a lavado, no se elimina porque sí se suele requerir, esto igual permitirá almacenar en inventario la materia prima adicional.

### 3.2.4 Organización del inventario de materia prima

Se debe visualizar al inventario como dinero guardado en estantes y anaqueles, donde el beneficio económico si se aplica una reducción del inventario, es mayores ganancias, dado que le cuesta menos dinero a la empresa que se destina a obsolescencias, almacenamiento y costos de oportunidad. (Jacobs, F. y otros. 2019. pp. 516)

En la ilustración 3.2.4.1 se observa la propuesta de distribución del inventario de materia prima, se requiere adecuar un mueble con las divisiones que señala la imagen, cada espacio deberá tener contenedores o cajones de plástico, este material permite mantener en óptimas condiciones el almacenamiento de la materia prima, lo cubre del polvo, humedad o insectos que pudieran entrar, a continuación se comenta que se recomienda integra cada espacio:

- **Elásticos:** colocar los elásticos clasificándolos por su ancho.
- **Cintas de lino:** rollos de cinta de lino blanca o negra.
- **Botones:** variedad de botones utilizados, clasificándolos por colores.
- **Cierres:** clasificarlos por sus características principales, por ejemplo, el ancho de los dientes, el tipo de carrito, material, largo, etcétera
- **Agujas:** clasificar las agujas de máquina por máquina para la que se utiliza, las máquinas de mano por tamaño.
- **Piezas de máquina:** clasificar las piezas por máquina para la que se utiliza, las piezas incluyen cangrejos, bobinas, tornillos, platillos, carretes, compresores, aparato para encintar, para hacer ojal, etcétera
- **Herramientas de trabajo:** pinzas, deshebradores, tijeras, cinta adhesiva, lápices, plumas, lápices de cera, desarmadores, etcétera
- **Pies de máquina:** pies prensatelas clasificados por operación a la que está destinada, si es para pegar cierre, para hacer pespuntos,
- **Entretela:** guardar solo la entretela que sea de tamaño carta, aproximadamente.
- **Tallero de gancho:** se llama así a las piezas que se colocan en la espalda de los ganchos, la clasificación es por fábrica, porque cada fábrica maneja un diseño diferente y luego se clasifica por talla.

- **Etiquetas:** se clasifican por fábrica y luego por marca y talla, cada fábrica trabaja con marcas específicas y éstas suelen ser repetitivas.
- **Cintas palma:** almacenar únicamente colores de cinta palma más usada por temporada, los demás regresarlos a fábrica.
- **Habilitación de corte en proceso:** en este espacio colocar la habilitación de la prenda que se encuentre en proceso de producción, junto con sus hojas de especificaciones para consulta de los supervisores.
- **Hilos poliéster:** separar los hilos en 4 contenedores, los primeros dos contenedores dedicarlos a los colores más usados, como sigue:
  - Contenedor 1. Hilos blancos y beige
  - Contenedor 2. Hilos azul marino, negros y grises
  - Contenedor 3. Hilos de colores claros
  - Contenedor 4. Hilos de colores oscuros
- **Hilos de algodón:** separar los hilos en 4 contenedores, los primeros dos contenedores dedicarlos a los colores más usados, como sigue:
  - Contenedor 1. Hilos blancos y beige
  - Contenedor 2. Hilos azul marino, negros y grises
  - Contenedor 3. Hilos de colores claros
  - Contenedor 4. Hilos de colores oscuros
- **Telas:** doblar las telas de los cortes que las fábricas permiten quedarse y almacenarlas en un contenedor, dejando hasta arriba la última.
- **Garrafrones:** los garrafrones de agua destilada pararlos directamente al suelo, por seguridad para que no se caigan y derramen.
- **Aceite para máquinas:** colocar los recipientes que contienen aceite de máquinas directamente al suelo por seguridad para que no se caigan y derramen.

Ilustración 3.2.4.1 Distribución del inventario de materia prima

Elásticos		Cintas de lino	Otros
Botones	Piezas de máquina		Entretela
Cierres	Herramientas de trabajo		Talleros de gancho
Agujas	Pies de máquina		Etiquetas
Cintas palma		Habilitación de cortes en proceso	
	Hilos poliéster por gama de colores		
	Hilos de algodón por gama de colores		
Telas sobrantes y de corte en proceso	Garrafones de agua para plancha		Aceite para máquinas

Fuente: Elaboración propia, con base en C.P. 2021. s.p.

Para la distribución anterior, también se consideró que en la parte central, se ubique la materia prima que se usa con mayor frecuencia, para que sea fácil de tomar, en la parte superior se encuentra la materia prima a la que menos se recurre, porque con lo que envía la fábrica alcanza, en la parte inferior se encuentra la materia prima que también se usa con frecuencia pero que puede derramarse si se pone en una parte alta.

### 3.3 Dirección

La dirección de acuerdo con Bernal, C. y Hernán, S. (2017. pp. 224) es el proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etcétera, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías.

La dirección en el departamento de personal, además de ser formal, deberá tener un carácter participativo y, hasta cierto grado, democrático, y buscar el compromiso y la participación entusiasta de los integrantes del equipo de trabajo, con individuos laboriosos y comprometidos, tanto con el desarrollo y bienestar de los trabajadores como con la eficiencia y los resultados de la organización. (Varela, R. y Alejandro, L. 2016. pp. 151)

Münch, L. (2021. pp. 120) señala que los principios que requieren observarse durante el proceso de dirección son:

1. De la resolución del conflicto. Los problemas deben atenderse a partir del momento en que surgen, ya que no tomar una decisión cuando se origina un conflicto, por insignificante que parezca, orienta que éste crezca y después sea irresoluble. (Münch, L. 2021. pp. 120)
2. Aprovechamiento del conflicto. Los conflictos y obstáculos deben verse como oportunidades, ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y en nuevas estrategias; son “focos rojos” que al surgir proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. (Münch, L. 2021. pp. 121)
3. Impersonalidad de mando. Cuando un directivo o jefe emite una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta es un requerimiento de la empresa, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad por parte de los jefes, ya que éstas originan descontento, baja moral y escaso compromiso por parte del personal. (Münch, L. 2021. pp. 121)
4. Coordinación de intereses. Los objetivos de todos los departamentos deben relacionarse de forma armoniosa para lograr la misión y la visión organizacionales. Los directivos y colaboradores hallarán en el logro de los objetivos de la organización, la satisfacción de los objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo. (Münch, L. 2021. pp. 121)
5. De la jerarquía. Es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que, al emitir una orden, se transmita a través de las líneas de

comunicación definidas por la organización. De no ser así, surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad y confusión. (Münch, L. 2021. pp. 122)

### **3.3.1 Liderazgo**

El liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan a usted y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente las acciones que se soliciten deben ser razonables, pertinentes y éticas, que hagan que se progrese en la consecución de sus metas de mayor productividad. (Newstrom, J. 2007. pp. 196)

Un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quiénes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además está al día respecto al ambiente de trabajo, tiene que participar activamente, requiere poner en práctica competencias tales como ayudar a trabajar en equipo, motivar para hacer las cosas cada vez mejor, promover relaciones positivas y satisfactorias entre los miembros de su equipo y responder cuando ellos lo requieren. Un líder es más efectivo no solo cuando posee las competencias técnicas, sino cuando además conoce las actividades que desempeñan sus colaboradores y cómo las hace. (Palomo, M. 2017. pp. 22)

No obstante antes queremos dejar claro que cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el status quo para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.

- No favorezca las formulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.
- Etcétera (Palomo, M. 2017. pp. 23)

El liderazgo negativo en el trabajo hace referencia al tipo de relación que se establece entre el patrón o, sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en las relaciones de un área de trabajo y que está directamente relacionado con la actitud agresiva y/o impositiva; falta de claridad de las funciones en las actividades, y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño. (NOM-035. 2018. Pp. 6)

El taller de costura Confecciones Polar requiere que la dueña del negocio y los supervisores cuenten o desarrollen con el paso del tiempo esta característica, puesto que un líder hace posible que los trabajadores aumenten su productividad gracias a que se sienten cómodos, incluidos, escuchados, que son una gran pieza para que el negocio continúe en marcha, si se escuchan sus necesidades, se percata a tiempo y apoya en las áreas de oportunidad, además de contribuir al crecimiento personal, el trabajador mejora su desempeño y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Según McGregor, la capacidad para ayudar a los empleados a descubrir metas congruentes con las de la organización es la esencia del liderazgo, cuando se asegura el compromiso genuino, la supervisión consiste en ayudar a los empleados a lograr estos objetivos: actuar como maestro, consultor, colega y solo pocas veces como jefe autoritario. (Newstrom, J. 2007. pp. 200)

Además, es sumamente importante para los empleados confiar en que su supervisor actué en forma ética, la confianza se refiere a la seguridad que tienen los empleados en la integridad, capacidad y carácter de un supervisor. Las consecuencias de un bajo grado de confianza es costoso, ya que trae consigo una lealtad marginal y baja moral, posible sabotaje, retención de creatividad y opiniones, y grado de estrés elevado debido a sentimientos de inseguridad. (Newstrom, J. 2007. pp. 201)



### 3.3.2 Comunicación

La comunicación es la transferencia y comprensión significativa, si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo, para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda, además, sirve para controlar el comportamiento de los empleados y motivarlos al indicar claramente lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo su labor y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. (Robbins, S. y Mary, C. 2018. pp. 452)

La comunicación dentro de la organización, fluye en por lo menos tres direcciones:

- Comunicación descendente: se origina con los gerentes y los supervisores, y se transmite en forma descendente a los empleados.
- Comunicación ascendente: fluye desde los niveles organizacionales más bajos hasta los más altos, puede consistir en reportes de progreso sobre un trabajo, solicitudes de ayuda o de aclaración, en una comunicación con relación a las preocupaciones de los empleados, sus actitudes y sentimientos, o en un conjunto de ideas y sugerencias para el logro de mejoramiento en el trabajo.
- Comunicación lateral o diagonalmente: ocurre entre individuos ubicados dentro del mismo departamento o dentro de diferentes departamentos. (Mosley. D y otros. 2005. pp. 115)

Las direcciones de la comunicación son más claras en los organigramas, para Confecciones Polar si se sigue la propuesta de organigrama (Ilustración 3.2.1.1) se puede observar que la dirección descendente se da de la dueña del negocio al contador, auxiliar contable, supervisores y a su vez, estos últimos a los operativos, para el caso de la comunicación ascendente los operativos se comunican con los supervisores, y estos a su vez con la dueña del negocio, finalmente, la comunicación lateral se da entre costureros y deshebradores. Además, si existe la comunicación los problemas que enfrentan de no desarrollar las actividades en tiempo y como se debe, disminuirían.

Muchas veces, para que esta comunicación fluya como se espera, es necesario que el líder logre transmitir la confianza que se mencionó antes, que este a disposición de los trabajadores, de escucharlos, tomar en cuenta sus observaciones, críticas constructivas con respecto a sus compañeros, al mismo líder, al proceso de producción, etcétera., porque como son ellos los que siempre se ven inmersos en la actividad, son sin duda alguna los que mejor pueden indicar los puntos que serían primordiales atender y que facilitaría la ejecución de las tareas para algunos. Escucharlos comprende entender el mensaje que quieren transmitir y hacer algo al respecto, de lo

contrario solo se queda en oír sus puntos de vista, si la confianza esta del trabajador al líder, también debería existir en sentido contrario.

### 3.3.3 Motivación

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas. (Palomo, M. 2017. pp. 94)

#### Teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

A.H. Maslow puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. (Palomo, M. 2017. pp. 94)

La teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, un psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas;** incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales
2. **Necesidades de seguridad:** abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. **Necesidades afecto:** incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Necesidades de autoestima** son los factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, así como los factores externos como el estatus, el reconcomiendo y la atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** necesidad de crecimiento, de desarrollar el potencial personal y de lograr la satisfacción personal, es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser. (Robbins, S. y Mary, C. 2018. pp. 520)

### 3.3.3.1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: **PALOMO, M.** (2017) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México. Alfaomega. pp. 94

Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las consideró necesidades de orden inferior, mientras que las necesidades de afecto, de autoestima y de autorrealización las denominó necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente de forma externa, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna. (Robbins, S. y Mary, C. 2018. pp. 521)

Aunque la teoría de Maslow, no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo. Dado que las necesidades que tiene mayor importancia para las personas son las sociales y las psicológicas personales, todos aquellos sistemas organizacionales que se basen en la satisfacción de las necesidades primarias estarán condenados al conflicto y al fracaso. (Palomo, M. 2017. pp. 95)

Para motivar a alguien, se debe conocer el nivel de la jerarquía en que esa persona se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior. (Robbins, S. y Mary, C. 2018. pp. 521)

### **Teorías X y Y de McGregor**

Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. En términos muy sencillos, la teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la

responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. (Robbins, S. y Mary, C. 2018. pp. 521)

McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podía lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales. (Robbins, S. y Mary, C. 2018. pp. 521)

En la teoría de McGregor, por tanto, no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores, sin embargo, sí es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores. (Palomo, M. 2017. pp. 93)

### **¿Qué es la motivación?**

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen las conductas, algunas conductas productivas significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo mientras que, algunas de las conductas improductivas incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar. (Hellriegel, D. y otros. 2017. pp. 414)

Depende sobre todo de tres variables señala Chiavenato, I. (2019. pp. 42), del estímulo (causa), necesidad (deseo) y objetivo, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. (Chiavenato, I. 2019. pp. 42)

El sentido de comportamiento de un empleado puede ser desfavorable desde la perspectiva del supervisor, no es suficiente que un supervisor identifique y comunique las normas, también debe

hacer frente a la dificultad de motivar a los empleados para que realmente se comporten como se espera de ellos. (Mosley. D y otros. 2005. pp. 190)

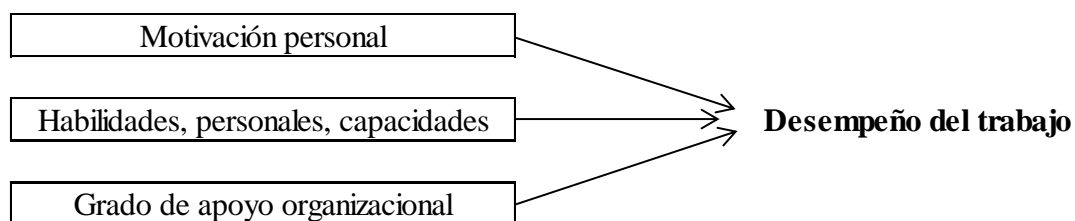
Algunas acciones que ha implementado el taller de costura Confecciones Polar y que ha contribuido a la motivación de los empleados, es festejar los cumpleaños de los trabajadores con un pequeño pastel o invitando a todos el desayuno ese día, algo que a todos les guste. Como todas las que laboran en el taller de costura son mujeres, les festeja el día de las madres con una pequeña comida el sábado próximo al concluir la jornada laboral, para que inviten a sus familias y todos convivan. En fin de año igualmente hace una comida para los trabajadores y su familia, y lleva acabo una rifa de artículos de cocina entre las trabajadoras que llevan más de un año de antigüedad, en enero comen rosca de reyes y respetan la tradición del día de la candelaria, todos estos convivimos hacen posible una mejor convivencia y que los trabajadores se sientan más a gusto. (CP. 2021. s.p.)

### 3.3.4 Desempeño

La administración del desempeño se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que –se espera – tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo. (Dessler, G. y Ricardo V. 2011. pp. 222)

Es un proceso que sirve para lograr los objetivos y mejorar los resultados a partir de la evaluación y el seguimiento del desempeño de los colaboradores en ese puesto, se centra en el seguimiento del desempeño como su punto más importante. (Hellriegel D., y otros. 2017. pp. 398)

#### 3.3.4.1 Factores que afectan el desempeño en el trabajo



Fuente: **MOSLEY. D** y otros. (2005) “Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación”. (6ta edición). México. Thomson. pp. 194

Un empleado poco motivado y con habilidades excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador más motivado y con menos habilidades. Del mismo modo, el desempeño de un empleado

depende principalmente de lo que llamamos “apoyo organizacional”. (Mosley. D y otros. 2005. pp. 195)

Atribuir el mal desempeño de un empleado que está poco motivado o un desempeño sobresaliente a una gran motivación, pasa por alto el hecho de que hay muchas causas del desempeño, además del nivel de motivación. En igualdad de circunstancias, los empleados que estén más motivados tendrán un desempeño más sobresaliente. Pero rara vez las circunstancias son idénticas, lo cual pone a prueba las habilidades de diagnóstico del supervisor cuando examina la verdadera causa de un problema de desempeño. (Mosley. D y otros. 2005. pp. 195)

Básicamente la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía, la capacitación por su parte se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevas habilidades que necesitan para realizar sus labores. (Dessler, G. y Ricardo V. 2011. pp. 185)

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. (Dessler, G. y Ricardo V. 2011. pp. 184)

La evaluación regular del avance para alcanzar las metas ayuda a los colaboradores a permanecer motivados y resolver problemas como surgen, la retroalimentación habitual también propicia que, de forma periódica, se reexaminen las metas a efecto de determinar si es necesario ajustarlas. (Hellriegel D., y otros. 2017. pp. 398)

En el taller de costura Confecciones Polar cada trabajador se enfoca la mayoría de las veces a la máquina que sabe utilizar, porque de lo contrario si participa en otra maquinaria su productividad disminuye por desconocer el funcionamiento básico de la misma. Es por ello que se recomienda implemente la capacitación para todos, de esta manera todos tendrán la oportunidad de crecer laboral y económicamente, al mismo tiempo no será necesario recurrir a personal externo para que apoye en la confección de una orden por tiempo determinado.

De conformidad con el artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo (2022. pp. 43) el adiestramiento debe tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad de las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

De manera muy general una acción que puede llevar a cabo el taller de costura es que cada mes, los días sábados destinar tres horas antes de finalizar la jornada a la capacitación del personal, la dueña del negocio o el costurero supervisor, con la tela que tiene guardada realizar por ejemplo cojines, se enseña a cortar la tela, los costureros que en la semana confeccionan en máquina recta deberán cerrar los cojines en over, mientras que los costureros de over deberán aprender a colocar el cierre al cojín en recta.

Por otro lado, los deshebradores pueden compartirse las técnicas que le han permitido realizar las actividades de manera más rápida, el deshebrador supervisor aprovecharía este tiempo también para trabajar en aquellos trabajadores que notó hay operaciones que aún no logra entender o se le dificultan. Claro que también debe darse la oportunidad a los deshebradores para que aprendan de las máquinas de coser.

Otra herramienta de la que pueden disponer los trabajadores, son los programas de capacitación de empleo que ofrece la Fundación Carlos Slim en su página Aprende.org gracias a que en ella se encuentran cursos relacionados con las operaciones que se llevan a cabo en el taller de costura, como la capacitación debe darse en el área de trabajo, se les puede destinar el tiempo antes mencionado para que realicen su capacitación en el área de trabajo, además para enriquecer lo aprendido en el curso, con ayuda de las herramientas y materia con que cuenta el taller, profundizar en los temas y hacer más dinámica la participación.

Los cursos que se recomiendan para los trabajadores y que se encuentran en esta página son los siguientes:

Ilustración 3.3.4.2 Cursos de capacitación en Aprende.org



Fuente: Aprende.org. Consultado el 26 de abril de 2022, en  
<[https://aprende.org/pages.php?r=.program&programID=cfcs&filter\\_areaID=ALL](https://aprende.org/pages.php?r=.program&programID=cfcs&filter_areaID=ALL)>



### 3.4 Control

El control es la última etapa del proceso de administración, es el proceso que consiste en definir indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar el desarrollo de las actividades en las organizaciones, es decir de proveer a estas de información que les indique cómo está siendo su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en la que actúan, con el propósito de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr sus objetivos de manera óptima. (Bernal, C. y Hernán, S. 2017. pp. 224)

El proceso de control se estructura en tres etapas, que se explican a continuación:

- 1. Establecimiento de estándares de control.** Un estándar es un valor preestablecido en términos evaluables, que se considera como referencia para comparar el resultado alcanzado en la actuación a controlar. (Hernández, M. 2014. pp. 303)
- 2. Medición de resultados y comparación con los estándares.** En esta fase habrá que obtener la información sobre los resultados logrados y compararlos con el estándar establecido. Otra cuestión importante es establecer la frecuencia con que deben realizarse las mediciones, lo que dependerá de las características del proceso en cuestión. (Hernández, M. 2014. pp. 304)
- 3. Corrección de las desviaciones.** Esta etapa se convierte, con frecuencia, en la parte más relevante del control, no es un fin en sí mismo, sino una manera de mantener a la organización dentro de los objetivos previstos. Incluso en el caso de obtener desviaciones positivas, el análisis no debe ser obviado, pues puede indicar que todo marcha muy bien, pero también puede ser un síntoma de algún error en la planificación, al haber establecido un estándar demasiado bajo que desaproveche al potencial organizativo. (Hernández, M. 2014. pp. 307)

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (Wehrich, H. y otros. 2017. pp. 33)

En la actualidad es cada vez más importante el control organizacional, desde el nivel del consejo de administración hasta los colaboradores de niveles básicos, los controles organizacionales son de dos tipos: preventivos y correctivos. Los controles preventivos son mecanismos que tienen como finalidad reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado y, por lo mismo, minimizan

la necesidad de aplicar medidas correctivas, mientras que los controles correctivos son mecanismos que tienen como finalidad reducir o eliminar las conductas o los resultados no deseados, y sirven para que la situación vuelva a la observancia de los reglamentos y normas de la organización. (Hellriegel D., y otros. 2021. pp. 287)

El fin fundamental es utilizar los medios actuales disponibles para obtener el máximo rendimiento de ellos, para investigar posibles mejoras en su utilización, para establecer previsiones de las actividades a desarrollar y coordinar estas, y para conocer y analizar el desarrollo de la acción que permitan mejorar las previsiones futuras y aumentar el rendimiento de la instalación. (Arjona, A. 2015. pp. 26)

Las actividades de control analizan si se logran los propósitos fijados en la planeación, y nos informan sobre si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Por ello existe una relación directa entre lo planteado y el control. (Sánchez, M. 2014. pp. 103)

En esta pueden darse las siguientes situaciones:

- ***El control nos informa que lo realizado es igual a lo planeado***

En este caso puede deberse a una planificación cuidadosa, realista, a una organización funcional y operativa, a una dirección dinámica y oportuna. Sin embargo, debe tenerse la precaución de que tal igualdad no se deba a planes poco ambiciosos y a una dirección rutinaria y burocrática. (Sánchez, M. 2014. pp. 103)

- ***El control nos informa que lo realizado es mayor que lo planeado***

Esto puede deberse a una adecuada motivación del personal, al cumplimiento de las antes de tiempo por tener una organización eficiente y una dirección flexible y productiva. Sin embargo, se debe vigilar que no se deba a una planificación poco ambiciosa, excesivamente cauta. (Sánchez, M. 2014. pp. 103)

- ***El control nos informa que lo realizado es menor que lo planeado***

Esto puede deberse a fallas en la organización, en la dirección o en el control mismo. Este resultado demanda una revisión de todas estas posibilidades, ya que supone que la planificación ha sido efectuada con realismo y por quien conoce bien la empresa. (Sánchez, M. 2014. pp. 103)

### 3.4.1 Controles en el proceso de producción

Los controles que son esenciales lleve a cabo el taller de costura durante el proceso de producción son el control de preproducción y el control de calidad.

- Control de preproducción

El control de preproducción funge como un control preventivo, porque ayuda a que disminuir la posibilidad de que se presente un hecho no deseado durante el proceso de producción.

Para este control se requiere que la dueña del negocio se asegure de que se cuenta con la materia prima necesaria para comenzar a llevar a cabo el proceso de producción, principalmente que se cuenta con la cantidad de hilo necesario para comenzar, posteriormente revisar junto con costurero o deshebrador supervisor, revisar el contenido del corte, que se tienen las piezas requeridas por cada talla, si ésta tiene una secuencia asegurarse de comunicarlo con todo el personal, para que principalmente el costurero y deshebrador supervisor permanezcan al tanto de que se siga la misma, revisar que igualmente la habilitación se encuentre completa respecto a las piezas que deben integrarla y las cantidades.

El parámetro del que deben partir es la cantidad de corte a confeccionar y el diseño del modelo de la orden para identificar que está completa o no, la materia prima, habilitación y corte. A continuación, se adjunta la recomendación de un formato que pueden emplear para medir este control e identificar las deficiencias que pudieran existir, y por ende actuar antes de comenzar a producir, en el apartado de comentario señalar si se encuentra en manos del taller o la fábrica y la fecha en la que se deberá tener para que no afecte el proceso.

Ilustración 3.4.1.1 Control de preproducción de la orden de producción

<b>Concepto</b>	<b>¿Cuántos se requieren?</b>	<b>Unidad</b>	<b>¿Cuántos se tienen?</b>	<b>Unidad</b>	<b>Comentario</b>
Hilos poliéster					
Hilos de algodón					
Agujas de recta					
Agujas de over					
Agujas de recta					
Etiquetas					
Cinta de lino					
Agua destilada					

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

- Control de calidad

El control de calidad aplicado a la producción de una empresa busca separar los productos buenos, es decir aquellos que se acercan satisfactoriamente a las especificaciones, de los defectuosos, que tendrían que ser reprocesados o ser desestimados. (Nuñez, A. y otros. 2014. pp. 269)

Los parámetros de calidad con los que debe de cumplir el taller de costura, en el control de calidad son los que señalen cada una de las fábricas en sus respectivas hojas de especificaciones (ver ilustración 2.1.5), deben adecuarse a lo que señale la misma, por ejemplo el número de pulgadas que deben tener cada una de las costuras, la altura a la que deben colocarles las habilitaciones, las consideraciones en el proceso de planchado, embolsado, etiquetado, etc.

Identificar que se cumple con las especificaciones dependerá del costurero y deshebrador supervisor, de tener una constante supervisión en cada una de las operaciones que a cada uno le competen, revisar por lo menos cada media hora cinco prendas y aplicar las medidas que permitan conocer si la operación cumple o no, por ejemplo si es la altura de los monarch con ayuda de una cinta métrica medir la distancia, si es la tensión de las costuras, estirar la prenda de acuerdo al tratamiento que le dará el cliente final para asegurarse que ésta no se descoserá, romperá o perderá su forma. Si de esas cinco piezas elegidas, tres de ellas no cumplen con los parámetros, revisar otras cinco, si el resultado continúa, entonces será necesario suspender y revisar todo lo avanzado al momento, e identificar qué lo está provocando, para entonces proceder al control correctivo.

Como control correctivo, todas las operaciones que se detecten no cumplieron con los parámetros, de manera inmediata a la que se percaten, la persona responsable con apoyo de su supervisor deberán descoser las prendas, si se trata de un costurero, para que se vuelva a llevar a cabo la operación y no retrase el proceso de producción.

### **3.4.2 Controles en el inventario de materia prima**

Los controles en los insumos garantizan que entren al proceso de producción en la cantidad correcta y que son de calidad adecuada. (Hellriegel, D. y otros. 2021. pp. 294)

- Control de entradas y salidas de almacén

El almacén debe contar con un formato que le permita identificar las entradas y salidas de la materia prima que tiene una mayor rotación, para que a su vez éste funcione como un control para realizar

los pedidos de manera oportuna, antes de que se agoten. El control de pedidos se observó en el tema 3.1.2 y de igual manera se presentó una propuesta de formato.

La ilustración 3.4.2.1 es de un formato que le puede permitir al taller tener el control antes descrito, en la columna de producto se deben elistar todos aquellos con los que cuente el taller, incluyendo los hilos que se ocupan con mayor frecuencia como son los negros, azul marino, grises, blancos y beige, para los que sobran en las ordenes de producción se propone otro formato más abajo, luego en la columna de característica principal debe señalarse aquella que lo hace diferente de otros productos con el mismo nombre, posteriormente la unidad de medida del mismo y la cantidad, esta deberá registrarse cada que entre o salga el producto. Por ejemplo, se registra como producto el elástico, con característica principal que es de un ancho de 1 pulgada, la unidad de medida en metros, y al momento en que se registra el producto se tienen 10 (metros), si en la siguiente producción se ocupan 5 se debe registrar que quedaron 5, sin embargo si se ingresaron 5, se registran 15 y así sucesivamente con cada uno de los productos.

Ilustración 3.4.2.1 Control de existencias en almacén

Producto	Característica principal	Unidad de medida	Cantidad existente											

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

Anteriormente se dijo que los hilos que sobran en cada orden y que son de tonos que no se usan con frecuencia, su tratamiento es diferente, se compran solo los tonos que se requieren por orden, como cada orden varía tratan en medida de lo posible compran solo los necesarios para no tener que acumular muchos sobrantes.

Es por ello que se propone un formato para el registro y control de estos hilos que sobran en las ordenes de producción en la ilustración 3.4.2.1. La unidad de medida son los conos que sobraron por tono, en la primer columna debe colocarse el número de tono de hilo, luego una referencia del color, característica si es poliester o de algodón y finalmente la cantidad existente, al igual que en el anterior la cantidad deberá ser registrada conforme salga o entre al almacen.

Ilustración 3.4.2.2 Control de existencias en almacén

Tono	Color	Poliéster/Algodón	Cantidad existente											

Fuente: Elaboración propia, con base en CP. 2021. s.p.

### 3.4.3 Controles en el manejo del efectivo

Los controles financieros incluyen mecanismos para prevenir o corregir el uso o la asignación indebida de los recursos, sobre todo las monetarias. (Hellriegel, D. y otros. 2017. pp. 300)

- Control en los ingresos y costos de producción

En el tema de planeación, se hizo la recomendación de una serie de formatos que le permitirán al taller de costura tener un registro de todos los ingresos y costos en los que se incurre en cada orden de producción, sin embargo, para evaluar que estén cumpliendo con los objetivos y el impacto que éstos han tenido en la economía del taller de costura, es importante que adicional, se tenga un concentrado de lo presupuestado versus lo real, para que permita el análisis del comportamiento mensual y se puedan tomar las medidas preventivas o correctivas en la etapa del proceso administrativo que sea necesaria.

La recomendación es que por cada mes se registren las ordenes confeccionadas, la cantidad presupuestada en ingresos y costos, la cantidad real para ambos conceptos al finalizar las ordenes, la ganancia o pérdida incurrida en cada una, y al final de todos los conceptos y una vez capturadas todas las ordenes, el total por mes.

Esta información permitirá identificar aquellas ordenes en las que se tuvo una mayor ganancia o pérdida, revisar cuál fue la razón, si los costos considerados en los presupuestos fueron los actualizados o no, porque de ser así entonces esa sería la medida correctiva, actualizar los formatos que participan en la elaboración del presupuesto lo antes posible. En general si el resultado obtenido es causa de un factor interno o externo, y apartir de ello comenzar a trabajar en las medidas que permitan continuar con resultados positivos o en caso de ser negativos, las que permitan atender con oportunidad los problemas detectados.

- Control de otros gastos

Se habló de lo que influye en el proceso de producción, pero hay muchos otros gastos en los que el taller de costura incurre y de los que también debe tener un control para hacerles frente, y que están relacionados con la administración de los recursos, en el primer tema de este capítulo recomendamos llevar a cabo un presupuesto para cada una de las órdenes de producción, es esta misma herramienta la que se recomienda llevar para el control de los otros gastos.

Los otros gastos en los que incurre el taller y que hacen posible el ambiente en el que se desarrollan los empleados, por citar algunos, son: agua potable para todos, suministros de botiquín de primeros auxilios, mantenimiento de instalaciones o adecuaciones al espacio de trabajo, capacitación, convivios, etcétera. Todos estos gastos igualmente deben considerarse por el periodo en que se analizaran los otros, deben enlistarse y señalar el momento en que se tiene considerado realizar el desembolso, así como las veces en las que se incurre todo el año, una vez que se tiene toda esta información, lo siguiente será realizar la suma por concepto que nos indique el total a pagar en todo el año, este importe dividirlo entre doce para realizar una reserva del dinero de manera mensual para cuando llegue el momento en que deba ser utilizado, y por lo tanto el desembolso no sea difícil de lograr en el futuro, si el dinero no es utilizado para lo que se estuvo guardando se recomienda invertir una parte para que se generen intereses y por ende otra fuente de ingresos, los conceptos enlistados también deben formar parte de un concentrado para comparar los datos presupuestados contra los reales y ver si es necesario realizar ajustes a la planeación.

#### **3.4.4 Evaluación del desempeño del factor humano**

La revisión del desempeño es una discusión formal, programada entre el supervisor y el colaborador a fin de evaluar el progreso del colaborador en el logro de los objetivos de desempeño. Proporciona una valiosa oportunidad para proveer coaching, resolver problemas y actualizar los objetivos del desempeño (los cuales pueden ser reestructurados durante el año a fin de reflejar cambios en prioridades, requerimientos operativos, tareas individuales y/u otras condiciones gerenciales). (Ramos, P. 2012. pp. 165)

Se propone realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de forma bimestral, a cada uno asignarle una operación y en un tiempo de una hora, sin ser supervisado ni detenido, evaluar cuántas prendas realiza, de éstas cuántas no se ajustaron a los parámetros y por ende cuántas sí. Registrar los resultados en un formato y en diciembre volver a aplicar la evaluación con la misma operación y

tipo de prenda, para que esto no influya en los resultados, volver a realizar las mismas anotaciones y comparar los resultados, esto permitirá observar más claro su progreso e identificar en qué se debe continuar trabajando para que los resultados continúen mejorando, o en caso de que se tenga un efecto contrario, evaluar las circunstancias que han influido en su bajo desempeño.



## xv. Conclusiones

El presente trabajo se centra en la importancia de aplicar la administración en el taller de costura Confecciones Polar, se brindan propuestas de mejora que le permitirán atender las problemáticas o necesidades identificadas, y con ello mejorar todo su esquema, no solo económico sino también su ambiente laboral, para ello se recurrió a la base de la administración, el proceso administrativo, “lo que se busca lograr con el proceso administrativo es que el funcionamiento de la empresa resulte más sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes”<sup>1</sup>.

Las propuestas planteadas se diseñaron considerando la situación económica actual y los recursos que están al alcance del taller de costura, de tal manera que no tenga que invertir mucho dinero para poderlas llevar a cabo, por tratarse de un negocio pequeño siempre es importante considerar un desarrollo paulatino. La idea principal es que una parte del dinero requerido, se obtenga de la venta de los recursos con los que cuenta y ya no utiliza, por ejemplo las máquinas de coser disfuncionales, o bien, de la venta del excedente de materia prima como son algunos hilos, elásticos, telas, ganchos, etcétera y que la probabilidad de volver a utilizarse a corto plazo es mínima, al igual que obtener una retribución por la venta del material reciclable como son las cajas de cartón.

El orden que debe seguirse para implementar las propuestas es el mismo que sigue el trabajo, porque como su nombre lo dice el proceso administrativo, es “una forma sistemática de hacer las cosas, sin embargo no quiere decir que la administración sea estática, no se compone de secuencias estrictamente rígidas, sino que requiere que se efectúe de manera dinámica, es un grupo de elementos interrelacionados”<sup>2</sup>, es decir es un conjunto de eslabones que de forma estructurada y coordinada permiten el logro de los objetivos, si alguna de los pasos no se lleva a cabo, difícilmente se podrá ejecutar el siguiente, existiendo así el riesgo de que los resultados obtenidos no sean los esperados.

Para la ejecución de las propuestas se recomienda que por lo menos se haya trabajado en las que se encuentran en la etapa de planeación y organización, en vista de que hay actividades que necesitan que otras hayan sido atendidas con anterioridad, por ejemplo, para algunos procedimientos de la

---

<sup>1</sup> MÚNCH, L. (2018) *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (3ra edición). México. Pearson. pp. 126

<sup>2</sup> BENAVIDES, R. (2014) *Administración*. (2da edición). México. McGraw-Hill Interamericana. pp. 20

planeación se requiere que el espacio físico se encuentre organizado para poder llevar a cabo consultas, o bien, se requiere de la estructura organizacional para identificar al personal responsable de atender los procedimientos diseñados. El tiempo estimado para implementar las dos primeras etapas del proceso administrativo es de un mes, una vez en marcha se podría continuar con las siguientes dos etapas, la dirección y el control.

Los resultados no se verán de la noche a la mañana, sino que requiere constancia y compromiso de todos, “un análisis diario en sus procesos, les permite optimizarlos y mejorarlos, escuchar a todos los que participan en el proceso antes, durante y después, ayuda a entender las problemáticas que existen y que no se pueden percibir a simple vista”,<sup>3</sup> por lo que los resultados lograrán ser más visibles en la cuarta etapa dentro de los primeros dos meses que se hayan ejecutado las primeras dos etapas, los resultados se verán reflejados en el incremento de los ingresos, una disminución en los costos, un aumento de productividad y satisfacción del personal. Adaptarse a los nuevos cambios requiere también de tiempo y una continua capacitación para que se vuelva un hábito y entonces de manera natural cada quien logre entender el papel que debe desempeñar, se sienta parte del negocio, y comience a proponer ideas en beneficio de todos.

Las organizaciones; independientemente de su tamaño, tienen que ser administradas. En las organizaciones micros y pequeñas los niveles jerárquicos no están definidos, el personal es poco y el administrador, que por lo general es el dueño tiene que realizar o al menos estar pendiente de que se vayan cumpliendo todas las funciones que dan vida al negocio. (Torres, Z. 2007. pp. 462)

Tanto la definición como el trabajo del administrador han cambiado, ya que éste interpreta los objetivos propuestos por la organización y los transforma en acción organizacional mediante el conocido proceso administrativo de H. Fayol, además esos objetivos deben ser alcanzados con el óptimo aprovechamiento de recursos, esto es, volviéndose más productivos. (Torres, Z. 2007. pp. 37) Confecciones Polar por tratarse de un pequeño negocio, como lo son la mayoría de los talleres de costura, no puede permitirse pagarle a un administrador profesional, aunque quisiera, por lo cual con una previa capacitación al ser la dueña del negocio la responsable de implementar las propuestas de solución o mejora, es ella quien de acuerdo con las actividades citadas por el autor, quien adquiere el título de administradora en su negocio, además de acuerdo Wehrich, H. y otros. (2017. pp. 8) para complementar sus metas debe crear un excedente al establecer un ambiente donde las

---

<sup>3</sup> NAUMOV, S. (2011) *Organización total*. México. McGraw-Hill. pp. 120

personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

Los negocios no solo deben concentrarse en el presente y el ahora, no, los negocios como las personas deben tener sueños, expectativas, logros a completar, un motivo de ser que los impulse a seguir adelante aún en los momentos difíciles, para poder subsistir en el futuro y continuar avanzando hacia nuevas experiencias y ser partícipe de oportunidades que se le presenten.

Además, hoy en día es primordial que los negocios implementen nueva tecnología en las operaciones que llevan a cabo, porque la demanda aumenta y aquellos que no se encuentren inmersos en ella estarían provocando un retraso en los procesos, la tecnología dentro de sus ventajas trae consigo el aumento en la productividad si se sabe utilizar, es una herramienta que auxilia para llevar un mejor control de todo lo que se planea.

Afortunadamente el taller de costura ha avanzado muy bien en los últimos años, los resultados de su decisión por adquirir maquinaria automática son notables en la calidad de su trabajo y satisfacción de sus clientes, así como en la velocidad de su producción, por lo que permitirse hacer el cambio del resto de las máquinas por automáticas sin duda alguna está comprobado tendrá grandes beneficios.

Por otro lado se encuentran las Tecnologías de Información y Comunicación, aquellos que ya se encuentran adaptándose a la era digital permiten la convivencia de sus intereses con los de sus empleados, motivan de gran manera a los empleados, dan lugar a la creatividad y apertura, aceptan las ideas y opiniones de todos y permiten la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización; con todo esto, fomentan el sentido de pertenencia y hacen que sus empleados encuentren placentero trabajar con ellas. Para las organizaciones ya existentes tendrán que hacer cambios progresivos para adoptarlas. (Weihrich, H. y otros. 2017. pp. 8) Es por ello se recomienda el taller de costura se comience a apoyar de las tecnologías de información para llevar a cabo el desarrollo de muchas de las actividades involucradas en el proceso administrativo, además de permitirle realizarlas de manera más eficiente, clara y concisa, almacena la información para futuras consultas y disminuye el riesgo de extravío e inversión de protección física de los datos.

Hace tan solo hace unos pocos años, aprender de la competencia y de las nuevas tecnologías era más complicado, sin embargo hoy en día la era digital nos permite aprender de todos desde nuestros dispositivos móviles, muchas veces no requieres si quiera invertir dinero y mucho menos tanto tiempo, es por ello se recomienda a Confecciones Polar y a cualquier otro taller de costura, que por

su giro comience a buscar y seguir a personas que se dediquen a lo mismo, hay cuentas donde pueden aprender cómo hacer una operación de costura incluso con lo que se tiene a la mano sin necesidad de comprar alguna herramienta, algunas otras dan ideas para recrear alguna pieza de ropa, es más si el instructivo de la máquina no es muy claro y el técnico no puede acudir a auxiliar en el momento, hay vídeos que explican justamente la situación a la que uno se está enfrentando, ahora bien, que si tienes dudas con trámites administrativos, contables o fiscales, también hay personas que lo explican de manera breve, hay instituciones que incluso brindan asesoramiento gratuito, en estos tiempos no estar actualizado y preparado depende de cada uno de nosotros porque recursos hay y muchos, es cierto que habrá situaciones que requieran de un profesional pero al menos tendrás más claro lo que necesitas de ellos.

El presente trabajo como experiencia propia me deja muchos conocimientos con respecto a los puntos esenciales que todo negocio debe considerar desde su creación y durante toda su trayectoria, si se está pendiente de él no es necesario darse cuenta de los problemas hasta que éstos son demasiado evidentes, de lo contrario muchos de ellos pueden salirse de las manos, complicarse y por ende requerir de mucha inversión de tiempo y dinero.

También pude darme cuenta de la importancia de recurrir a distintos autores y distintas fuentes de consulta que hablen sobre un mismo tema, puesto que de cada uno se adquieren distintos conocimientos y a su vez crean o complementan las ideas que uno previamente había diseñado, cada uno comparte sus experiencias y herramientas, para que con ellas uno identifique cuál es posible adecuar a las necesidades que el negocio está presentando. Por otro lado, es posible ver que incluso existen algunos temas que requieren del entendimiento o aplicación de otros para poder ejecutarse, o bien un tema puede darte muchos otros conceptos que permitan complementar tu trabajo hasta donde lo requieras.

Finalmente, este trabajo no hubiera podido llevarse a cabo sin todos los conocimientos que la carrera de Contaduría da la oportunidad de adquirir durante su plan de estudios, esta carrera ve a los negocios desde distintas áreas de conocimiento que se interrelacionan y que están presentes independientemente de si se trate de una persona física o una persona mortal, por lo que si alguna de ellas recurre a nosotros para hacernos una consulta tenemos las bases para guiarlos al especialista que mejor les pueda auxiliar, en el campo laboral podemos desempeñarnos en varios puestos y mejor aún si se desea emprender con un negocio tenemos de igual manera las bases para enfrentar el reto.

## **xvi. Glosario de términos**

**Cinta de lino:** cinta que su función es poder colgar las prendas finales en los ganchos, y que éstas no se resbalen, en algunos pantalones se pueden observar se encuentran en la parte delantera y trasera, aunque es más común en los vestidos o blusas que el diseño no permite colgarlas con los tirantes. (CP. 2021. s.p.)

**Corte:** conjunto de partes que conforman una prenda de vestir, como pueden ser: las mangas, la espalda, el delantero, las pretinas, cuellos, bies, piernas, puños, etcétera. (CP. 2021. s.p.)

**Conjunto:** modelo que incluye dos prendas o más, por ejemplo, una pijama es un conjunto porque incluye una playera y un pantalón. (CP. 2021. s.p.)

**Cubrepolvos:** plástico de diferentes tamaños que se coloca encima de las prendas que se encuentran en gancho, para cubrir como su nombre lo dice, del polvo, así como evitar que la misma se arrugue o ensucie en el traslado. (CP. 2021. s.p.)

**Deshebrador:** persona que se encarga de separar las prendas en las operaciones, acomodarlas, quitarle los hilos, voltearlas, colgarlas y si es necesario apoyar a etiquetar. (CP. 2021. s.p.)

**Etiqueta de cartón:** pieza que puede variar en su forma y tamaño, y que cuelga de las prendas gracias al proceso de etiquetado, esta etiqueta puede contener la marca, talla y/o precio, todo dependerá del diseño que el cliente le dé. (CP. 2021. s.p.)

**Etiqueta de tela:** pieza pequeña que se coloca en las prendas en el proceso de confección, pueden tener bordada o estampada la marca y/o la talla de las prendas que se están confeccionando. (CP. 2021. s.p.)

**Etiquetadora:** también conocida como pistola para plastiflechas, es aquella herramienta que se emplea en el proceso de etiquetado de las prendas finales. (CP. 2021. s.p.)

**Etiquetar:** proceso en el que se colocan las etiquetas de cartón a las prendas, ésta puede consistir en una o dos, normalmente es la etiqueta de la marca acompañada de la del precio, se coloca en el cuello o manga, éstas cuelgan de un plástico delgado llamado plastiflecha. (CP. 2021. s.p.)

**Habilitación:** es el conjunto de materiales que forman parte de la prenda y que, por lo tanto, se requerirán en el proceso productivo, algunos ejemplos son: los cierres, elásticos, cinta de lino, etiquetas, monarch, etcétera. (CP. 2021. s.p.)

**Monarch:** conocida coloquialmente como etiqueta, pero hace referencia a la que lleva la prenda dentro, en el costado izquierdo, en ella se puede leer la talla, dónde se hizo, así como recomendaciones de lavado para la prenda. (CP. 2021. s.p.)

**Pies de máquina o pies présatelas:** pieza de la máquina que gracias a su diseño se adaptan para realizar operaciones específicas, por ejemplo hay pies de máquina para pegar cierre que sujetan de cierta forma la tela y dejan de un cierto ancho las costuras, algo que no es posible lograr con el pie de máquina básico. (CP. 2021. s.p.)

**Plastiflechas:** plástico que se coloca con ayuda de una etiquetadora, su función es sujetar las etiquetas de cartón a la prenda de vestir, para que la misma permanezca en todo momento. (CP. 2021. s.p.)

**Prenda alta:** prenda que las personas usan del cuello a la cintura, como son los suéteres, sudaderas, blusas, camisetas, camisas, playeras, etcétera. (CP. 2021. s.p.)

**Prenda baja:** prenda que las personas usan de la cintura hacia abajo, como son los pantalones, shorts, faldas, bermudas, pants, etcétera. (CP. 2021. s.p.)

## xvii. Fuentes de información consultadas

- **ARJONA, A.** (2015) *Principios de control de producción*. España. Ediciones Deusto.
- **ANTÓN, F.** y Oscar G. (2018) *Planificación y control de la producción*. Argentina. Grupo Vanchri.
- **BENAVIDES, R.** (2014) *Administración*. (2da edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- **BERNAL, C.** y Hernán S. (2008) *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México. Pearson.
- **BERNAL, C.** y Hernán S. (2017) *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (3ra Edición). Colombia. Pearson.
- **CHIAVENATO, I.** y Arão S. (2017) *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. (3ra edición). México. McGraw-Hill.
- **CHIAVENATO, I.** (2019) *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (10ma edición) México. McGraw-Hill.
- **COUTO, G.** y Gabriela, P. (2012) *Tecnología y confección del vestido 1 con sistema CyC*. México. Ediciones ECA de C.V.
- **DAFT, R.** (2019) *Teoría y diseño organizacional*. (15va edición). México. Thomson.
- **DESSLER, G.** y Ricardo, V. (2021) *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. (5ta edición). México. Pearson.
- **DÍAZ, O.** y otros. (julio, 2014) La industria de la confección en tres localidades, producción a la mexicana. *Compendium*. Vol. 17, núm. 32. Pp. 5-26. Consultado el 03 de mayo de 2022 en <<https://www.redalyc.org/pdf/880/88037910002.pdf>>
- **DOF.** (2022) *Ley Federal del Trabajo*. Consultado el 20 de mayo de 2022 en <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>>
- **DOF.** (2018) Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
- **FISCHER, L.** y Romeo, V. (2014) *Técnicas de negociación empresarial*. (1era edición). México. FCA Publishing.
- **GARCÍA, J.** (2020) *Contabilidad de costos. Un enfoque en dirección*. (5ta edición). México. McGraw-Hill

- **Gobierno de México.** (11 de enero de 2021) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Preguntas frecuentes: Jóvenes Construyendo el Futuro. Consultado el 15 de abril de 2022 en <<https://www.gob.mx/stps/es/articulos/preguntas-frecuentes-jovenes-construyendo-el-futuro?idiom=es>>
- **HELLRIEGEL D.,** y otros. (2021) *Administración un enfoque basado en competencias.* México. CENGAGE.
- **HERNÁNDEZ, A.** (2014) *Administración de empresas.* (2da edición) España. Pirámide.
- **HERNÁNDEZ, S.** y Gustavo P. (2012) *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad.* (3ra edición). México. McGraw-Hill.
- **IMCP y CINIF.** (2021) *Normas de Información Financiera.* México. Language.
- **JACOBS, F.** (2019) *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros.* (15ta edición). México. McGraw-Hill
- **INEGI.** (2020) *Conociendo la industria textil y de la confección.* México. CANAINTEX.
- **LUNA, A.** (2015) *Proceso administrativo.* (2da edición). México. Grupo Editorial Patria.
- **MEJÍA, A.** (2009) *Organización dirección y control de la producción de vasos térmicos utilizando gráficas de Gantt en el departamento de producción.* (Trabajo profesional). UNAM. México.
- **MOSLEY, D** y otros. (2005) *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.* (6ta edición). México. Thomson.
- **MÜNCH, L.** (2018) *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* (3ra edición). México. Pearson.
- **MÜNCH, L.** (2021) *Administración 2.* (1ra edición). México. Pearson.
- **NAUMOV, S.** (2011) *Organización total.* México. McGraw-Hill.
- **NEWSTROM, J.** (2007) *Dirección: gestión para lograr resultados.* (9na edición). México. McGraw-Hill.
- **NUÑEZ, A.** y otros. (2014) *Dirección de operaciones: decisiones tácticas y estrategias.* España. Editorial UOC.
- **PABÓN, H.** (2010) *Fundamentos de costos.* Colombia. Alfaomega.
- **PALACIOS, L.** y otros. (2020) *Organización del trabajo.* (1era edición). Colombia. ECOE Ediciones.
- **PALOMO, M.** (2017) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* México. Alfaomega.



- **SÁNCHEZ, M.** (2014) *Administración 1. Serie integral de competencias.* (1era edición). México. Grupo Editorial Patria.
- **RAMOS, P.** (2012) *Recursos humanos.* (2da edición). España. ICB Editores.
- **ROBBINS, S.** y David, D. (2008) *Supervisión.* (5ta edición). México. Pearson.
- **ROBBINS, S.** y Mary C. (2005) *Administración.* (8va edición). México. Pearson.
- **ROBBINS, S.** y Mary C. (2018) *Administración.* (13va edición). México. Pearson.
- **TORRES, A.** (2010) *Contabilidad de costos: análisis para la toma de decisiones.* (3ra edición). México. McGraw-Hill.
- **TORRES, Z.** (2007) *Teoría general de la Administración.* México. Grupo Editorial Patria.
- **VARELA, R.** y Alejandro, L. (2016) *Gestión del talento humano.* México. FCA Publishing.
- **WEIHRICH, H.** y otros. (2017) *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación.* (15ta edición). México. McGraw-Hill.