

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y DEPARTAMENTAL DE INDUSTRIAS
METÁLICAS NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA. PERIODO 2011-2012**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

NELLY BEATRIZ GUZMÁN

JANNETH ESTEFANÍA RAMÓN

DIRECTOR:

ING. DIEGO LOYOLA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUENCA – ECUADOR

2011



Medallas & TROFEOOS



NARVAEZ E HIJOS



RESUMEN

El tema de nuestra tesis se enfoca en la Organización Estructural y Departamental de Industrias Narvéez, debido a que en la actualidad se ha visto conveniente implementar un sistema organizado que se adapte a las necesidades de la empresa, por lo que, este tema de tesis pretende conseguir cierto grado de eficiencia organizacional para afrontar las adversidades tanto internas como externas del entorno empresarial, así también se menciona la importancia de aplicar una eficaz estructura en la que se involucre el flujo normal de actividades dentro de cada área.

Los principales aspectos que debemos considerar son: el Análisis Actual de la Empresa, La Departamentalización y La Estructura Organizacional, La Autoridad y Responsabilidad, Estructura y Ubicación Orgánica del Recurso Humano, así como también realizar un estudio de las fallas dentro de cada área, lo que nos permitirá detallar necesidades de la Industria.

El objetivo que nos hemos planteado con el desarrollo de esta tesis es contrarrestar el problema actual de la empresa, con lo que contribuiremos a una mejor calidad de manejo productivo. Alcanzaremos este objetivo a través de una investigación de campo acerca de los flujos operacionales y administrativos.

Para nuestro estudio contamos con algunos datos de la empresa, lo que facilitará el adecuado desenvolvimiento de las tareas que emprenderemos para adaptar el sistema organizacional a cada área departamental.

La sistemática que usaremos va a estar dirigida a la buena organización estructural y departamental, la cual consistirá en una adecuada coordinación e integración de las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia y eficiencia.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo recoge la problemática actual, donde algunas empresas ecuatorianas al ser organismos formados desde un núcleo familiar no cumplen con organizar adecuadamente las diferentes áreas con personal idóneo y capacitado, y es así que no se cuenta con un organigrama estructural que aporte información importante para el cliente interno y externo, como consecuencia existe desorganización en cada departamento, donde se refleja una mala distribución de funciones, lo que acarrea a su vez disturbios entre el personal y por consecuente un bajo rendimiento en sus tareas; además se considera oportuno y necesario dar importancia a la Unidad de Recursos Humanos, mucho más si se toma en cuenta que en los países latinoamericanos, aparte de la carencia de filosofía y técnicas, reina también la falta de disciplina para cumplir normas y para trabajar en equipo, a eso se deben los bajos índices de productividad, en este texto se desea brindar opciones a la Industria de crear un departamento que trabaje en pro del desarrollo, capacitación, seguimiento y comunicación permanente del personal y no solo que se concentre en las cómodas actividades de llevar roles de pago, de simplemente calcular horas extras, de tomar pruebas psicológicas y contratar al personal.

Por esta razón el siguiente contenido pretende necesariamente buscar soluciones prácticas, brindar técnicas y estrategias; a continuación se puntualizan los capítulos en donde se refleja una guía para que la empresa se maneje eficientemente:

CAPÍTULO I: En este capítulo se detalla la formación histórica de la empresa, sus antecedentes y sus objetivos, así como también su posicionamiento en los consumidores y su participación en el mercado cuencano.

CAPÍTULO II: En esta sección se analizará la situación organizacional actual de la empresa y se considerará como aporte una nueva propuesta, la cual deberá ser una organización eficaz que refleje las funciones y la estructura establecida bajo



una metodología de departamentalización basada en la satisfacción tanto del cliente interno como el externo.

CAPÍTULO III: En esta unidad se estudiará el manejo de técnicas para liderar la organización bajo un esquema de participación y trabajo en equipo, también se determinará planes de acción que dicten la correcta autoridad y responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, y esto se realizará con el objetivo de obtener un equipo de trabajo motivado e impulsado al crecimiento de la empresa y de sí mismo.

CAPÍTULO IV: Este tema hace relación a la ubicación de la unidad de Recurso Humanos, dentro de la empresa, con el fin de establecer una estructura que otorgue satisfacción al trabajador y al mismo tiempo se encargue del desarrollo, seguimiento, comunicación, formación y de las técnicas para el reclutamiento, selección e inducción del personal, así como también de la contratación,, capacitación, evaluación y seguimiento constante.

CAPÍTULO V: En este capítulo se detallará las conclusiones a la problemática de la empresa y también se citarán las recomendaciones respectivas a cada situación, lo que servirá de aporte tanto para el crecimiento de la empresa y a nuestro criterio profesional.



ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	10
1.2 ASPECTOS GENERALES	11

CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN

2.1 SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA.	22
2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN	27
2.3 ANÁLISIS DE UNA NUEVA DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	42
2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	46

CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN

3.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	50
3.1.1 LIDERAZGO	51
3.1.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LIDERAR	52
3.2 RESPONSABILIDADES Y ALCANCES DE UN LÍDER EN LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	57
3.3 MOTIVACIÓN	58
3.3.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES AL PERSONAL.....	60
3.4 ANÁLISIS DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD APLICADO EN INDUSTRIAS NARVÁEZ.	62



CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA Y UBICACIÓN ORGANICA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	71
4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	74
4.3 PROCESOS DE SELECCIÓN	75
4.4 CONTRATACIÓN	76
4.5 INDUCCIÓN.....	77
4.6 CAPACITACIÓN.....	79
4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	86
4.8 LA SALUD LABORAL.....	88
4.9 RIESGO LABORAL.....	90

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	94
5.2 RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	103



**CLÁUSULAS DE RECONOCIMIENTO DE LOS
DERECHOS DE AUTOR**

Nelly Beatriz Guzmán Chuchuca, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **Ingeniera Comercial**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Nelly Beatriz Guzmán Chuchuca, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Janneth Estefanía Ramón Chuni, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **Ingeniera Comercial**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Janneth Estefanía Ramón Chuni, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN



- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA
- 1.2 ASPECTOS GENERALES



1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Firma: Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda.

Fundador: Sr. Miguel Narváez Guzmán

Gerente: Sr. Jaime Narváez Vivar

Dirección: Av. Remigio Tamariz Crespo 8-68

E-mail: jnarvaez@etapanet.net

Teléfono: 072 810-209 **Telefax:** 072 819-216

Cuenca-Ecuador

Industrias Metálicas Narváez E Hijos Cía. Ltda.

Esta empresa fue creada y constituida como entidad jurídica el 19 de febrero de 1968 con la Razón Social de INDUSTRIAS METÁLICAS NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA., cuyo representante legal es el Sr. Jaime Rodrigo Narváez Vivar, quien visualizó una oportunidad y luego llevó a cabo sus ideas con perseverancia y valor. Cuando esta pequeña empresa familiar alcanzó su éxito cambio completamente su estructura de ser un taller pequeño a una empresa con necesidad de re-estructuración en el área administrativa creando departamentos y en el área de producción adquiriendo maquinaria nueva y automatizada, aplicando para ello el arte y la tecnología.

Narváez e Hijos, es conocida como el único productor de medallas elaboradas en material de bronce sólido en el Ecuador, la cual produce medallas para inauguraciones y aniversarios de bancos, instituciones particulares como publicas y otros. Para eventos deportivos, condecoraciones para entidades públicas y del gobierno, escarapelas e insignias.



1.2 ASPECTOS GENERALES

Toda la información que se presenta a continuación tiene como fuente al Gerente Propietario de Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda.

Misión: Elaborar y Comercializar medallas, trofeos y placas con calidad y oportunidad con los mejores precios para el mercado nacional.

Visión: Liderar el mercado nacional en la fabricación y elaboración de medallas, trofeos, placas y condecoraciones con modelos exclusivos.

Industrias Narváez se caracteriza por producir productos innovadores para atraer nuevos clientes, como también satisfaciendo las exigencias de los clientes actuales mediante la producción de modelos exclusivos en un tiempo exacto.

Objetivos:

1. Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., tiene como objetivo principal el de ofrecer un servicio mejorado mediante la elaboración de productos de calidad en el momento preciso.
2. Liderar el Mercado del Ecuador, en la fabricación y comercialización de las líneas de medallas, trofeos, placas, escarapelas, insignias, llaveros y condecoraciones



Valores Empresariales:

NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA., se identifica con los siguientes valores institucionales:

- Compromiso
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Lealtad
- Moral
- Creatividad
- Honorabilidad
- Iniciativa
- Imaginación, etc.

La ejecución de los valores se expresan a través de los principios cuyo cumplimiento se persigue en base a la filosofía del fundador el Sr. Miguel Narvárez Guzmán; esto es: “lograr el éxito empresarial a nivel local y nacional.”

Hoy la filosofía es “convertirse en la pionera en el mercado”, considerando para ello:

- Que la meta de la empresa es trabajar día a día por la excelencia, es decir “crecer para ser mejores.”
- Que la obligación de Industria Narvárez es generar y entregar productos de calidad.

Gama de productos que ofrece Narváez E Hijos Cía. Ltda.

www.medallasytrofeosnarvaez.com



**Somos los fabricantes,
usted obtiene precios
de un 30% por lo menos de
descuento a los comerciantes.**

MEDALLAS RECORDATORIAS



**Cumplimos
estrictamente
en la fecha
de entrega.**

**Si usted desea le podemos
hacer con el logotipo propio
de su institución.**



**Usted puede comunicarse
y hacer pedidos directamente
por mail, teléfono ó fax.**

MEDALLAS DEPORTIVAS



TROFEOS ESPECIALES

**En los 60 años de servicio
hemos adquirido calidad
y garantía, usted puede pedir
referencias de muchas entidades
deportivas y públicas a las
que les hemos servido.**



LLAVEROS

Y ademas.....

**Siempre estamos pensando en
nuestro cliente incrementando
nuevos productos.**

**Condecoraciones.
Diplomas.
Placas
Escarapelas o pines.**

Ubicación Geográfica De Industrias Narváez Cía. Ltda.

La empresa Narváez e Hijos Cía. Ltda., se ubica en la Remigio Tamariz entre Guayas y Galápagos en una zona residencial de la Ciudad de Cuenca, Sector San Roque, en la parroquia urbana Sucre, siendo su ubicación: por el Norte con la Av. 12 de Abril y Río Tomebamba, hacia el Sur con la Av. Remigio Crespo Toral y Av. Loja, al Este con San Roque, y al Oeste con el Sector el Batán. El acceso a la empresa se lo hace por la calle Remigio Tamariz.



Fuente: www.medallasytrofeos.com

Fuente: Industrias Metálicas Narváez.



Los elementos que integran o componen una empresa esencialmente son de tres clases:

1. Bienes Materiales:

“Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria”.¹

Las materias primas o sea, aquellas que han de salir transformados en los productos, madera, hierro, etc. Los materiales auxiliares, es decir, aquellos que aunque no forman parte del producto son necesarios para la producción. Los productos terminados aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aún conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Dinero toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un “capital”, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

Edificio y maquinaria

En cuanto a la empresa, esta cuenta con un edificio propio para desarrollar sus actividades productivas, adaptado para la producción de medallas y llaveros.

La maquinaria con la que trabaja Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., es de propiedad de la fábrica y es la siguiente:

Plotter: Este sirve para realizar los adhesivos correspondientes para cada pedido, ya sea para medallas, condecoraciones, escarapelas, llaveros, placas.

¹ REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte*, Edit. Limusa. México. (pág. 72)



Laser: Esta máquina sirve para las grabaciones de placas ya sean en acrílicos o en Brass.

Pantógrafo: Se realizan las distintas grabaciones de las medallas ya sean textos o diseños exclusivos. Cabe recalcar que en esta máquina el diseño debe ser el doble de su medida original puesto que al momento de pasar al pantógrafo manual esta se reduce.

Pantógrafo Manual: Sirve para el diseño del troquel.

Máquina de Electroerosión: Esta realiza el relieve en el producto.

Troqueladora: Esta se utiliza para el gravado del diseño en la medalla.

Pulidora: Se encarga de eliminar los residuos alrededor de la medalla.

Rectificadora: Se encarga de la nitidez de la medalla.

Horno: Este se utiliza para el secado de las medallas.

Materia Prima

En lo que ha materia prima se refiera la fábrica utiliza lo siguiente:

Entre los principales tenemos: Bronce 1 y ½ pulgada, Barras de acero, Ácido Nítrico 5%, entre otros.

Como materiales auxiliares tenemos: Rollo de cintas, pliegos de cartulina estándar, rollos de gamuza, galón de resina y endurecedor, entre otros.

Facturación

Los siguientes datos fueron proporcionados por la Contadora de la empresa:



Facturación año 2010:

MES	VALOR
Enero	\$5.000,00
Febrero	\$7.000,00
Marzo	\$2.426,00
Abril	\$14.107,00
Mayo	\$17.798,00
Junio	\$13.171,00
Julio	\$8.000,00
Agosto	\$14.000,00
Septiembre	\$12.000,00
Octubre	\$5.000,00
Noviembre	\$2.028,00
Diciembre	\$19.470,00
Total	\$120.000,00

Facturación enero a febrero del año 2011

MES	VALOR
Enero	\$5.032,00
Febrero	\$3.000,00

Accionistas

La Junta general de Socios está conformada por 5 personas, las cuales son:

- Sr. Jaime Narváez con el 60% de acciones.
- Sra. Cecilia Narváez con el 10% de acciones.
- Sra. Carmen Narváez con el 10% de acciones.
- Sr. Mauricio Narváez con el 10% de acciones.
- Srta. María Narváez con el 10% de acciones.



2. Hombres

“Son el elemento eminentemente activo de la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad”²

Existen ante todo, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen calificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizás el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos, o sea las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

La empresa cuenta con un total de 11 personas los cuales están divididos por departamentos que a continuación se detallan:

La Presidencia y la Gerencia están a cargo del Sr. Jaime Narváez.

En cuanto al área Administrativa se encuentra en la zona de ingreso a la fábrica, sirve de área administrativa de recepción para los clientes y exhibición de todos los modelos de productos terminados que la fábrica realiza, además este departamento está conformado por dos personas, las cuales realizan tareas administrativas, contables y financieras.

² REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte*, Edit. Limusa. México. (pág. 73)



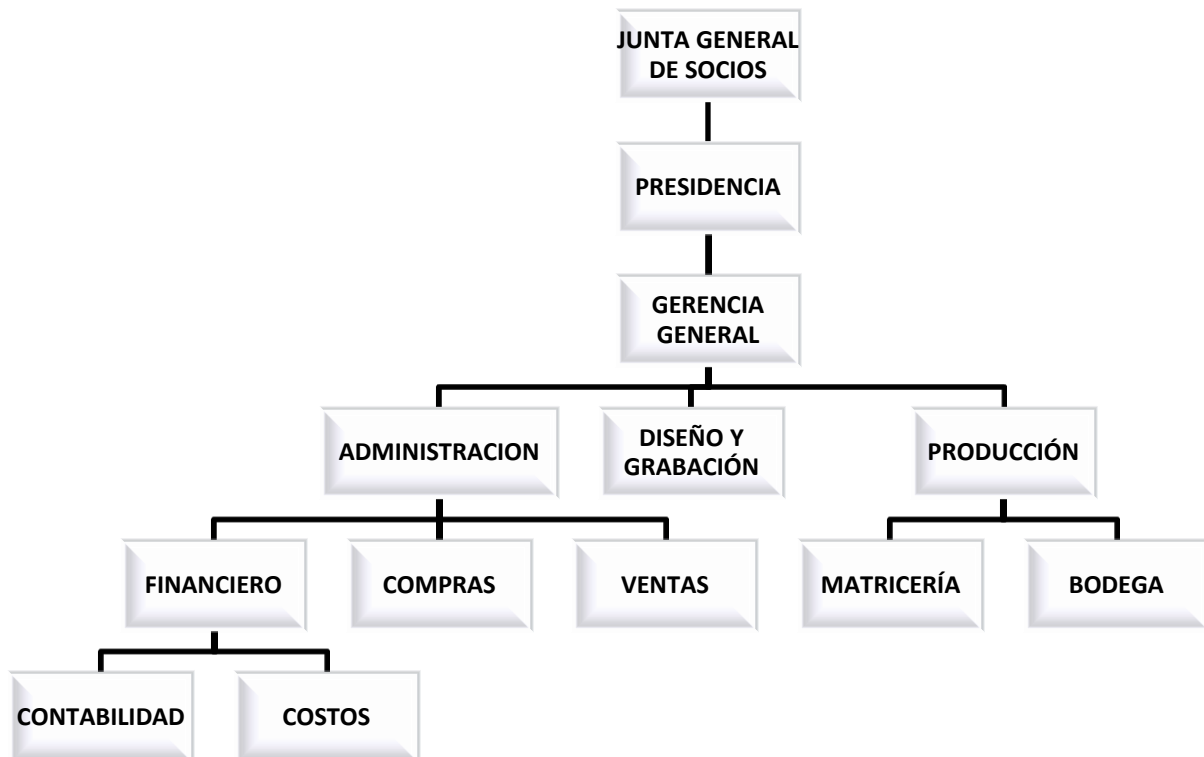
El departamento de Diseño y Grabación cuenta con un plotter y dos computadoras en donde se diseñan modelos y colores para los distintos productos que realiza la empresa, esta sección se encuentra ubicada en el lado derecho del departamento de Administración.

El área de producción se encuentra ubicada al lado oeste de la fábrica en este se encuentran instaladas las maquinarias que sirven para dar la forma deseada a los diferentes moldes de acuerdo a los diseños.

3. Sistemas

“Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Pueden decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.”³

Estructura Orgánica De Industrias Metálicas Narváz E Hijos Cía. Ltda.



Fuente: Informe del Diagnóstico Ambiental de Narváz e Hijos.

³ REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte*, Edit. Limusa. México. (pág. 73)

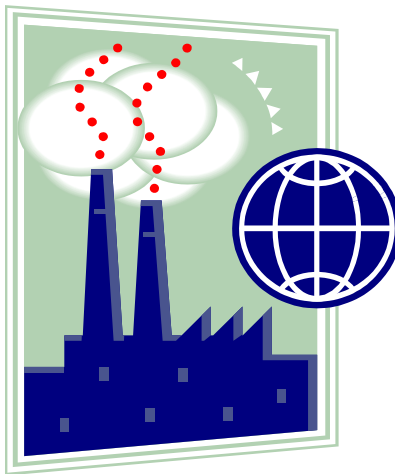


El área de producción, y otros departamentos de la fábrica se encuentran funcionando en una casa de vivienda en el primer piso planta baja.

La producción promedio mensual es de 100 placas y 3000 medallas, esto se debe a que su producción es variante debido a que en algunos meses incrementa su producción por motivo de festividades.

Es así como este capítulo nos ha servido como guía para conocer a Industrias Metálicas Narvárez e Hijos Cía. Ltda., pero ahora es el momento de enfocarnos en su organización estructural y departamental, para ello damos paso al siguiente capítulo.

CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN

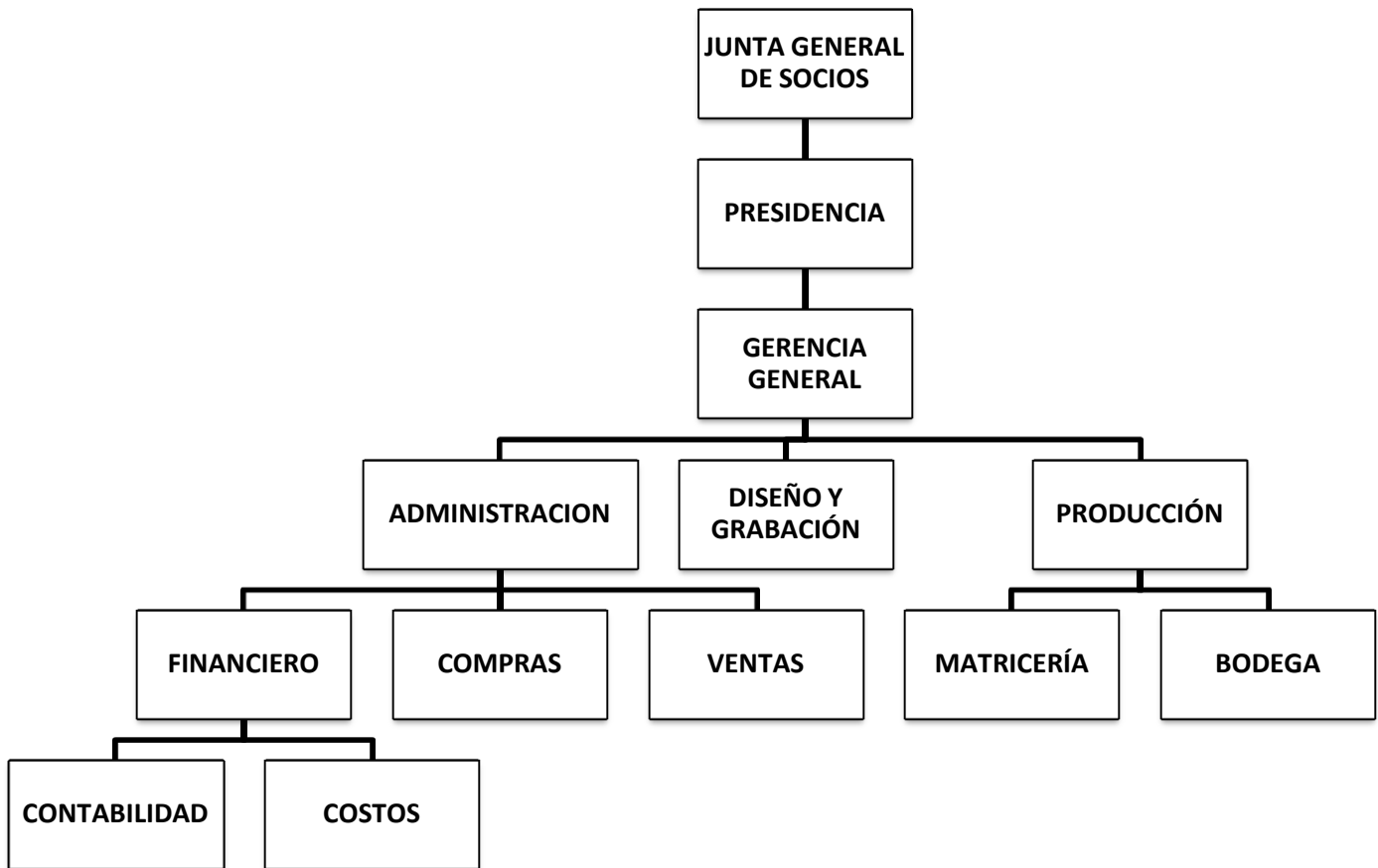


- 2.1 SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA.**
- 2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN**
- 2.3 ANÁLISIS DE UNA NUEVA DEPARTAMENTALIZACIÓN**
 - 2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**



2.1 SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA.

Industria Narvárez desde sus inicios a optado por utilizar una estructura funcional, ya que es un método lógico aprobado a través del tiempo, el cual se basa en reflejar las funciones elementales, es decir, producción (generar utilidad o agregar utilidad a un bien), ventas (encontrar consumidores, clientes que estarán de acuerdo en aceptar el bien a un precio), financiero (obtener y cobrar, proteger y gastar los fondos de la empresa), compras (realizar pedidos de materia prima y suministros a los distintos proveedores).



Fuente: Informe del Diagnóstico Ambiental de Narvárez e Hijos.



A continuación se detallará el actual sistema organizativo de la empresa:

Lista de labores asignadas en cada departamento

NOMBRE: SR. JAIME NARVÁEZ VIVAR

CARGO: Gerente-Propietario

Se encarga de dirigir las actividades de la empresa y de la toma de decisiones.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE: SRTA. CARMEN CORDERO

Cargo: Asistente Contable

- Registro Diario de Documentos Contables
- Comprobantes de Retención

Ventas

- a) Atención al Cliente Personalizada y vía Telefónica
- b) Elaboración de Ordenes de Trabajo
- c) Seguimiento de la Producción por pedidos

Compras:

- a) Pedidos de Materiales
- b) Proveedores

Bancos

- a) Pago a Proveedores
- b) Pagos de Créditos
- c) Pagos de Roles de Pago
- d) Gastos por Materiales



Costos:

- a) Cotizaciones
- b) Costos de Producción

NOMBRE: CPA. HERNÁN MOREJÓN

Cargo: Contador Externo

- Documentos en los que se necesite la firma de un contador.
- Realiza los Estados Financieros
- Declaraciones de Impuestos mensuales al SRI

NOMBRE: TECNÓLOGA EN PYMES CARMEN NARVÁEZ

Cargo: Administradora

- **Detalles de Labores**
 - a) Ventas
 - b) Kardex de Clientes
 - c) Carteras Vencidas
 - d) Cotizaciones
 - e) Manejo de Efectivo
 - f) Caja Chica
 - g) Ingresos de Caja Chica
 - h) Egresos de Caja Chica
 - i) Comprobantes de Caja Chica
- **Ventas**
 - a) Atención al Cliente Personalizada y vía Telefónica
 - b) Elaboración de Ordenes de Trabajo
 - c) Seguimiento de la Producción por pedidos



Costos:

- a) Cotizaciones

PERSONAL DE DISEÑO Y GRABACIÓN

NOMBRE: SRTA. MARÍA ALEXANDRA NARVÁEZ

Cargo: Supervisora de Diseño y Grabaciones

Se encarga de la supervisión, el control, la dirección y de la delegación de funciones al personal del departamento de Diseño y Grabaciones:

NOMBRE: SRTA. NELLY GUZMÁN

Cargo: Auxiliar de diseño

Se encarga del:

- Diseño,
- Rediseño y,
- Retoque

La primera etapa tiene la función de diseñar los modelos y colores para los distintos productos que realiza la empresa; la segunda se encarga de rediseñar el dibujo o el logotipo entregado por parte del comprador y la tercera se encarga de corregir errores visibles en los logotipos.

Nota: Cabe señalar que el departamento de diseño realiza la impresión de adhesivos para: condecoraciones, llaveros, placas de trofeos y medallas mediante un PLOTTER,

NOMBRE: SR. PEDRO NARVÁEZ

Cargo: Grabaciones

Se encarga del:

- Diseño,
- Rediseño y,
- Retoque.



Nota: Este departamento realiza su trabajo mediante un láser para la grabación de: placas de madera, placas para trofeos, llaveros en acrílico, entre otras

Dentro del departamento de Diseños y Grabaciones se trabaja con un PANTÓGRAFO, el cual se utiliza para las grabaciones de las medallas, ya sea en texto o con el logotipo de la empresa.

El encargado del funcionamiento de esta máquina es el Sr. Jaime Narváez.

PERSONAL DE PLANTA

NOMBRE: SR. JAIME NARVÁEZ

Cargo: Jefe de Planta

Se encarga de la supervisión, la dirección, la organización y de la asignación de funciones al personal de Planta.

NOMBRE: SR. FERNANDO HUIRACUCHA

Cargo: Jefe de Matricería

- Se encarga del troquelado de las medallas, condecoraciones, entre otras.
- Además se encarga de la fabricación de las placas de madera.

NOMBRE: SRA. IMELDA GARZÓN

Cargo: Obrera de Planta

- Colabora en el proceso de producción del producto.

NOMBRE: SRA. LUCINDA PARAPI

Cargo: Obrera de Planta



- Colabora en el proceso de producción del producto.

BODEGA

NOMBRE: SR. JULIO SAGAL

Cargo: Jefe y supervisor de Bodega

- Se encarga del suministro de materia prima a la planta.
- Se encarga del control del proceso productivo de las medallas y condecoraciones

NOMBRE: SRA. MARÍA AGURTO

Cargo: Auxiliar de Bodega

Se encarga de la terminación del producto ya sea para que se coloquen las cadenas y cintas respectivamente en los productos, y se guardan en fundas individuales o dependiendo del pedido que se realice.

2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

A continuación se detallarán conceptos claves para la ilustración de este tema:

Concepto de Organización

La palabra Organización viene del griego “organon”, que significa: instrumento.

Pero quizá ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”

Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad Funcional: Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.



- c) Coordinación: Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementariamente de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Sheldon: La considera como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”⁴

Petersen y Plowman dicen: “es un método de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”⁵

Agustín Reyes Ponce: define “a la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y autoridades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”⁶

Importancia de la organización

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de

⁴ REYES PONCE, Agustín, 1994, Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte, Edit. Limusa. México. (pág. 211)

⁵ REYES PONCE, Agustín, 1994, Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte, Edit. Limusa. México. (pág. 212)

⁶ REYES PONCE, Agustín, 1994, Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte, Edit. Limusa. México. (pág. 212)



trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Los principios de la Organización

Principio de la Especialización:

“Cuanto más se divide el trabajo dedicando cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión, destreza y productividad.”⁷

Este principio es junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división de trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Principio de la unidad de mando

“Para cada función debe existir un solo jefe”⁸

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. La unidad de mando para lograr mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fija el objetivo común, y dirige a todos a lograrlo.

⁷ REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte*, Edit. Limusa, México. (pág. 213)

⁸ REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte*, Edit. Limusa, México. (pág. 214)



Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.”⁹

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en esa misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en función de la línea respectiva corresponde a cada jefe.

Principio del equilibrio de dirección-control.

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.”¹⁰

La administración no puede existir “sin alguna delegación”, ya que aquella consiste en “hacer a través de otros”. Se delega autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Concepto de Estructura de la Organización

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos
- Facilita la realización de las actividades y
- Coordinación de su funcionamiento

“La Estructura Organizacional puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en distintas tareas, consiguiendo luego la coordinación de los mismas”.¹¹

⁹ REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte*, Edit. Limusa. México. (pág. 215)

¹⁰ REYES PONCE, Agustín, 1994, *Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte*, Edit. Limusa. México. (pág. 215)



De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc.

Por lo tanto, la estructura puede ser modificada una vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permite el logro de la eficiencia y eficacia organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio – temporales que se verifican.

Definición de Organigrama

Modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización.

El organigrama da una visión global de la empresa, permite comparar esta con otras organizaciones y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc.

¹¹ MINTZBERG, Henry, 1993, *La Estructuración de las Organizaciones*, Edit. Ariel S.A., Barcelona. (pág. 26)



Los organigramas nos revelan:

1. La división de funciones
2. Los niveles jerárquicos
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad
4. Los canales formales de la comunicación
5. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
6. Las relaciones que existen entre los diversos puestos y en cada departamento o sección.

Definición de Departamentalización

La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permiten obtener ganancias de productividad.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

El agrupamiento de las actividades y las personas en departamentos hacen que sea posible la expansión organizacional. La departamentalización según varios autores como Koontz, Weihrich, Chiavenato, Rue y Biars puede hacer por función de la empresa, por el agrupamiento de actividades en base a productos, territorial



o geográfica, por los tipos de clientes a quienes se atienden y por el proceso del equipo requerido, por el enfoque organizativo matricial.

Según la información recopilada de cada uno de los autores mencionados anteriormente hemos visto que los autores Rue-Biars y Koontz-Weihrich se acopla con el marco teórico, puesto que nos brinda la información adecuada para la realización de este tema de tesis, visto de esta manera procederemos a realizar una síntesis de cada uno de estos tipos de departamentalización.

Departamentalización por Función.-Ocurren cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. O que se pueden usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: producción, ventas y finanzas. La producción se refiere a la creación real de algo de valor, ya sea bienes, servicios o ambos.

A la distribución de bienes o servicios creados se refiere generalmente, como ventas o mercadotecnia. Finalmente, cualquier organización, ya sea industrial o de servicios, debe proporcionar la estructura financiera necesaria para cubrir con sus actividades. Cada una de las funciones básicas anteriores se puede dividir en más, según sea necesario.

Esta departamentalización es el reflejo lógico de las funciones, mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales, sigue el principio de la especialización ocupacional, simplifica la capacitación y proporciona medios de control rígido en la alta dirección.

Ventajas:

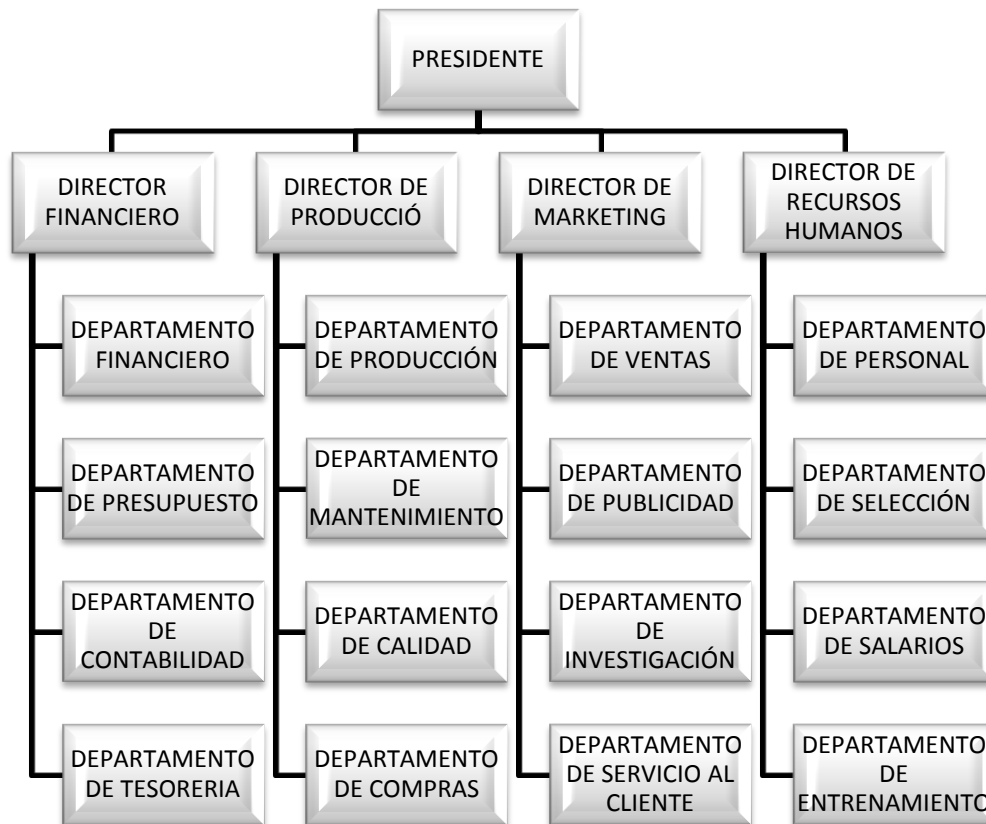
- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Conserva el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.



Desventajas:

- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía.
- Especializa en exceso y estrecha los puntos de vista del personal clave.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se encuentra solo en la alta dirección.
- Adaptación lenta a los cambios en el ambiente.
- Limita el desarrollo de gerentes generales.

La siguiente figura, ilustra una organización común con una departamentalización funcional:



Departamentalización por Producto.- El agrupamiento de actividades en base a productos o a líneas de productos ha crecido en importancia desde hace tiempo en las empresas de líneas múltiples y de gran escala. Se puede observar como un proceso evolucionista. Normalmente, las compañías y otras empresas que



adoptan este tipo de departamentalización estaban organizadas por funciones. Con el crecimiento de la empresa, los gerentes de producción, de ventas y servicios y los ejecutivos de ingeniería se enfrentaron a grandes problemas. La tarea administrativa se volvió compleja y la amplitud de la administración limitó su capacidad para aumentar el número de gerentes subordinados inmediatos. En este punto se hizo la reorganización basada en la división por productos. Esta estructura permite a la alta dirección delegar en un ejecutivo de división amplia autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos y exigir un alto grado de responsabilidad por las utilidades a cada uno de estos gerentes.

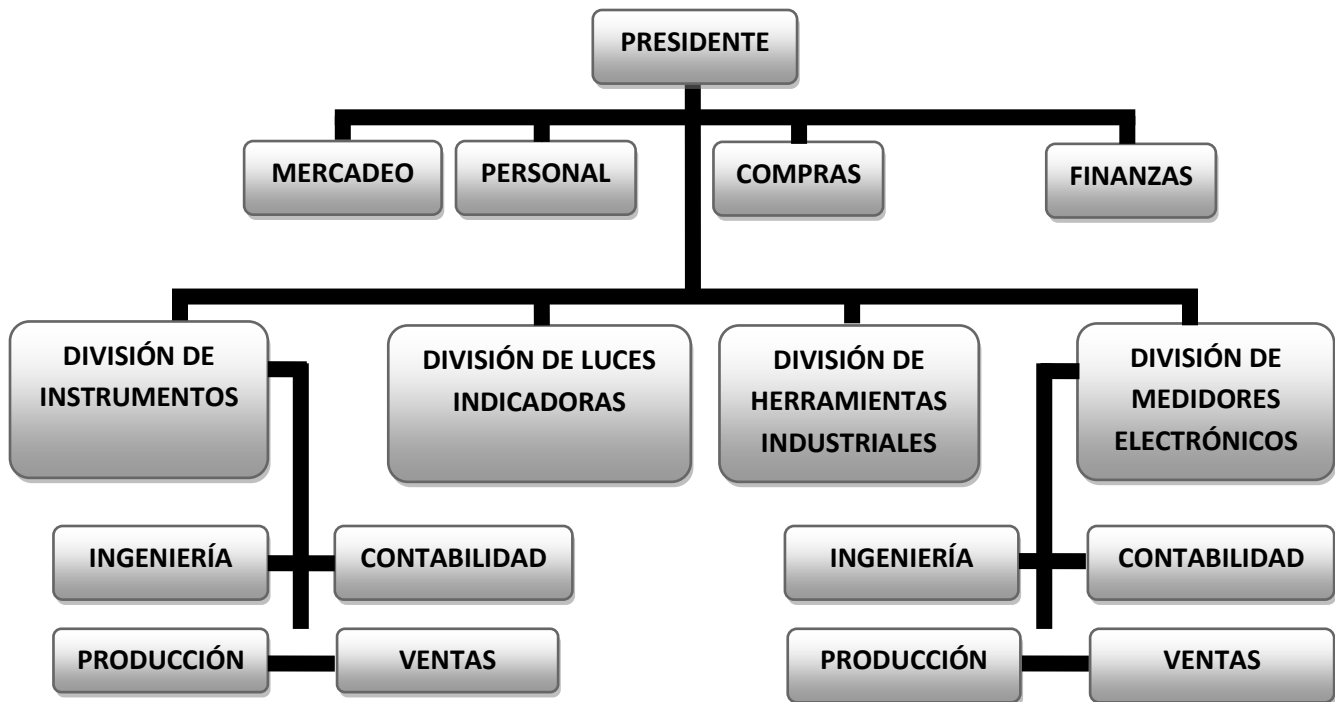
Ventajas:

- Coloca la atención y el esfuerzo en la línea del producto.
- Proporciona el uso de capital, facilidades, habilidades y conocimiento especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades al nivel de la división.
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.

Desventajas:

- Requiera más personas con habilidades de gerente general.
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- Presenta un mayor problema de control de la alta gerencia.

La siguiente figura muestra un ejemplo de agrupamiento típico de organización por productos para una compañía:



Departamentalización por Territorio o Geográfico.- Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras actividades que estén dispersas físicas o geográficamente. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se usa en finanzas, porque usualmente está concentrada en las oficinas centrales.

Las firmas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como en el montaje de automóviles, detallistas y mayoristas en cadenas y refinerías de petróleo.

Ventajas:

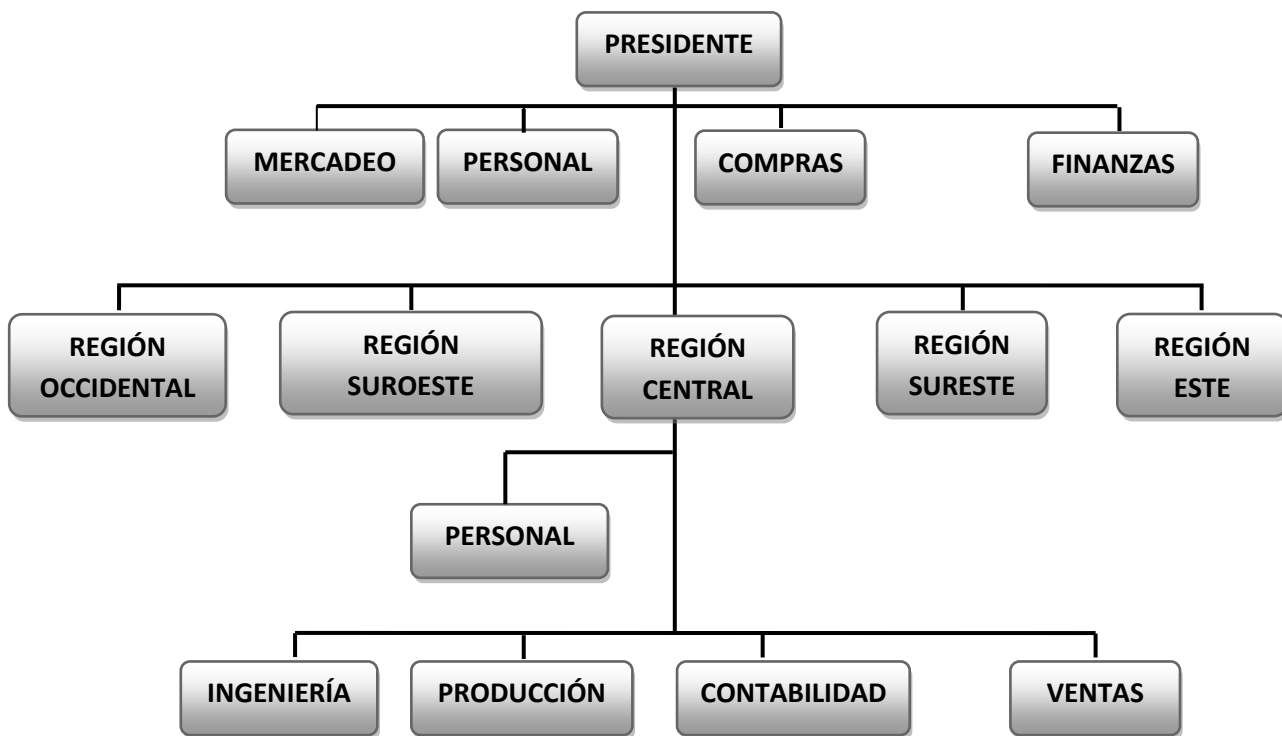
- Coloca la responsabilidad en un nivel más bajo.
- Coloca el énfasis sobre los mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación cara a cara con los intereses locales.
- Proporciona un campo medible para gerentes generales.



Desventajas:

- Requiere de más personas con habilidades de gerente generales.
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales, económicos y pueden requerir servicios tales como personal o comprar a nivel regional.
- Aumenta el problema de control de la alta dirección.

Para representar una organización con una departamentalización territorial o geográfica se ilustra a través de la siguiente figura:



Departamentalización por Cliente.-El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para el son administradas por un jefe de departamento. Hay casos en los que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por productos.



En una organización con un tipo de departamentalización por clientes, puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo, requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor, puede ser que el grupo de consumidores no siempre están claramente definidos, es característico el desarrollo desigual de grupos y demandas del cliente.

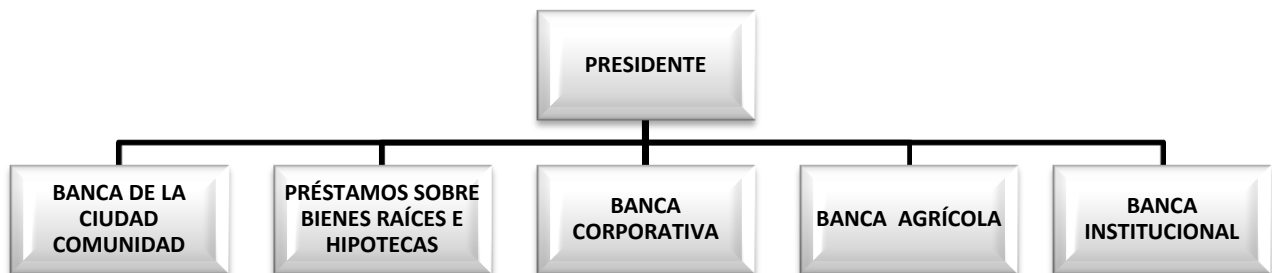
Ventajas:

- Estimula concentración en las necesidades del consumidor.
- Le da a los consumidores la sensación de que tiene un proveedor comprensivo.
- Desarrolla destreza en el área de consumidor.

Desventajas:

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.
- Requiere de gerentes y expertos en problemas de los consumidores.
- Quizá los grupos de consumidores no siempre estén definidos con claridad.

Para finalizar, en la siguiente figura se representa una organización típica con una departamentalización por cliente:





Departamentalización por Proceso o Equipo.- Las empresas industriales agrupan con frecuencia sus actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. Esta base de departamentalización se puede encontrar en el agrupamiento de los procesos de pintura o de galvanoplastia, o la colocación en un área de la planta de las prensas troqueladoras o máquinas automáticas para fabricar tornillos. En esta clase de departamentalización se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

Un ejemplo común de departamentalización por equipos es el departamento de procesamiento electrónico de datos. Al volverse caras y complejas las instalaciones para el procesamiento de datos, con capacidades siempre en aumento, existe la tendencia a organizarlos en un departamento por separado.

En algunos casos las estaciones de computación conectadas a la computadora central, las minicomputadoras y computadoras personales, han tenido el efecto de retrasar el crecimiento de los departamentos centralizados de computación. Sin embargo, es indudable que seguirán existiendo importantes departamentos de procedimientos de datos, colocados en una posición bastante alta en la estructura de la organización.

Se toma en cuenta los trabajadores y los materiales que se reúnen en un departamento para realizar una determinada función.

Su propósito es obtener ventajas económicas, aunque también se relaciona con la naturaleza del equipo empleado en algún proceso de fabricación. En la departamentalización por equipo el ordenamiento es cuestión de economía y convenir. La ubicación de determinadas plantas puede depender de la de otro equipo, de tal forma que se facilita una serie de operaciones con el material.

Este género de departamentalización consiste en agrupar actividades y grupos humanos por cada una de las partes en que se puede subdividir la parte de procesamiento o transformación el que a su vez hace parte del proceso productivo, por ejemplo en una empresa productora de autos el proceso de



transformación es tan grande y tan complejo que se hace necesario la división del trabajo en muchas áreas especializadas, como diseño, troqueles, soldadura, motores, chasis, frenos, electricidad, pintura, etc.

Ventajas:

- Lograr una ventaja económica.
- Usar tecnología especializada.
- Utilizar habilidades especiales.

Desventajas:

- Es difícil la coordinación de los departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección.
- Es inadecuado para desarrollar gerentes generales.

La figura que se presenta a continuación es un ejemplo de esta disposición organizacional:



Departamentalización Matricial.- Es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyectos. La estructura matricial crea



una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando.

Esta clase de organización se presenta con frecuencia en la construcción, en la industria aeroespacial, en la mercadotecnia, en la instalación de un sistema electrónico de procedimiento de datos, o en firmas de consultoría administrativa en las cuales expertos profesionales trabajan en un proyecto.

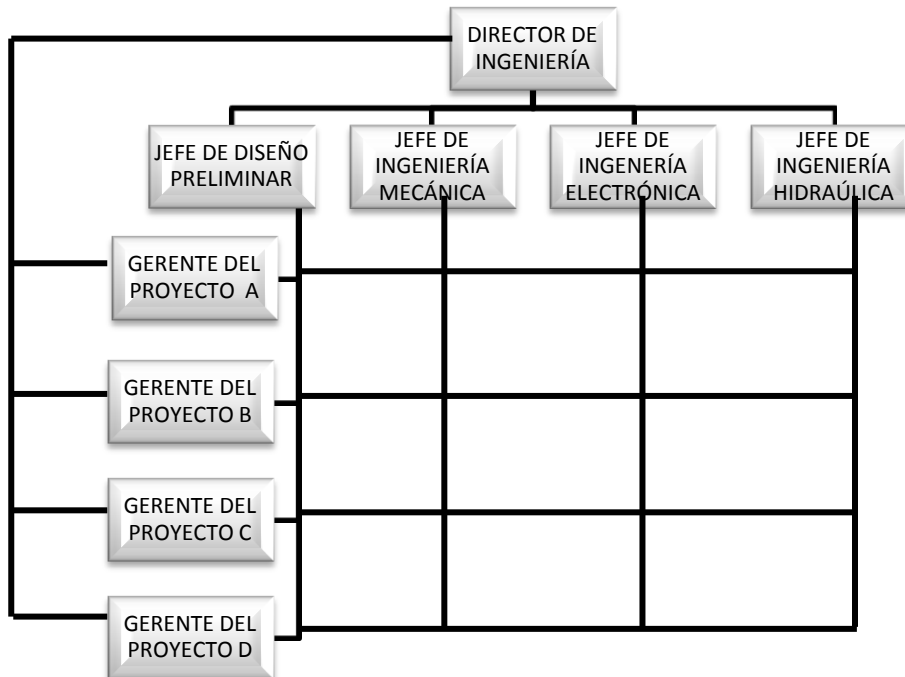
Ventajas:

- Está orientada hacia resultados finales.
- Se mantiene la identificación profesional.
- Identifica con precisión la responsabilidad de la utilidad del producto.

Desventajas:

- Existe conflicto en la autoridad de la organización.
- Existe la posibilidad de falta de una unidad de mando.
- Requiere un gerente eficaz en Relaciones Humanas.

Esta organización se representa gráficamente a través de la siguiente figura:



2.3 ANÁLISIS DE UNA NUEVA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., no cuenta con sistemas organizativos ni técnicos administrativos para cumplir con las diferentes actividades tanto de dirección general como de producción; sin embargo de acuerdo a las experiencias y necesidades se realizan funciones de administración general, ventas, producción y control de ingresos y egresos. La toma de decisiones es criterio exclusivamente del propietario que lo hace de forma empírica sin manejarse por los elementos de la administración, planificación, organización, dirección, ejecución y control.

A su vez Industria Narváez en las áreas administrativas, de diseño, grabaciones y de producción se ha notado que no se goza con una definición clara y descripción puntual de cada una de las funciones que el personal tiene que desenvolver; palpamos además que se realizan actividades indefinidas que no tienen nada que ver con el cargo que desempeñan e inclusive que no tienen relación. Por lo que tenemos la convicción de que puede darse y de hecho ya existe la facilidad para evadir no solo actividades sino también responsabilidades, todo esto puede producir secuelas impredecibles y un sin número de conflictos internos.



Es decir, el diseño funcional no aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa, puesto que no se lo emplea de una forma eficiente, ya que al delegar y al asignar las funciones de cada puesto se sobrecarga sobre una sola persona la responsabilidad de un cargo adicional, por ejemplo:

1. En el departamento de Administración no existe el personal suficiente para desempeñar tareas tales como: recepción, atención al cliente y ventas; entonces se ve la necesidad de agregar estas actividades a la contadora y a la administradora, a consecuencia de esto suele existir errores en la elaboración de órdenes de producción y demás documentos importantes para la empresa, lo que acarrea en algunos casos la devolución del producto y pérdida de tiempo para el departamento de producción.

2. En cuanto a la Planta, esta no cuenta con el personal suficiente para despachar pedidos grandes (5 obreros), y por esta razón se solicita ayuda a los trabajadores del departamento de diseño y grabaciones, lo que acarrea como consecuencia el retraso de nuevas órdenes de producción.

A pesar de las ventajas de la departamentalización funcional hay ocasiones en que los resultados que ofrecen otros métodos parecen ser mejores. Además, la departamentalización funcional puede tender a disminuir el interés en los objetivos globales de la empresa. Los contadores, expertos de producción y vendedores que trabajan en departamentos especializados tienen problemas para contemplar al negocio como un conjunto y a menudo resulta difícil lograr la coordinación entre ellos. Desarrollan actitudes y otros patrones de conducta que muestran lealtad a un departamento funcional y no a la empresa en general. Estos “muros” entre los departamentos son comunes y se requiere de mucho esfuerzo para derribarlos.

Otra desventaja es responsabilizar al director general por las utilidades. En Industrias Narvéez la carga se vuelve demasiado pesada para que la soporte una sola persona, también este tipo de departamentalización hace difícil adaptarse a los cambios en el ambiente. Quizá lo más importante es que debido a que la posición administrativa general más baja es la del presidente o la del vicepresidente ejecutivo, la compañía organizada funcionalmente no es el mejor lugar de capacitación de personas que puedan ser ascendidas a la más alta dirección.



Luego de haber observado estos inconvenientes se ha visto la necesidad de implementar un nuevo diseño organizacional basado en procesos, donde se ha investigado que este es un método utilizado por empresas industriales; el cual se enfoca en agrupar con frecuencia sus actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo, en esta departamentalización se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación particular.

En la departamentalización por procesos, la organización se estructura en unidades que acompañan la secuencia de producción de sus principales procesos. La organización se amolda al proceso organizacional que debe completar.

Al analizar las ventajas de este método hemos visto que:

La estructura por procesos sigue el flujo natural de trabajo en la organización. La secuencia del proceso facilita el trabajo desde el comienzo hasta la finalización. Cada unidad organizacional es una etapa en el desarrollo del trabajo. En el caso de Industrias Narváez la encargada de efectuar todos los pedidos es la contadora y estos son entregados a diseño gráfico, que prepara todo el trabajo y lo entrega a planta así es fácil saber dónde está el pedido del cliente.

Además otra ventaja es que los costos operacionales son relativamente más bajos, porque las personas trabajan enfocadas en la marcha del proceso, en un conjunto de departamentos.

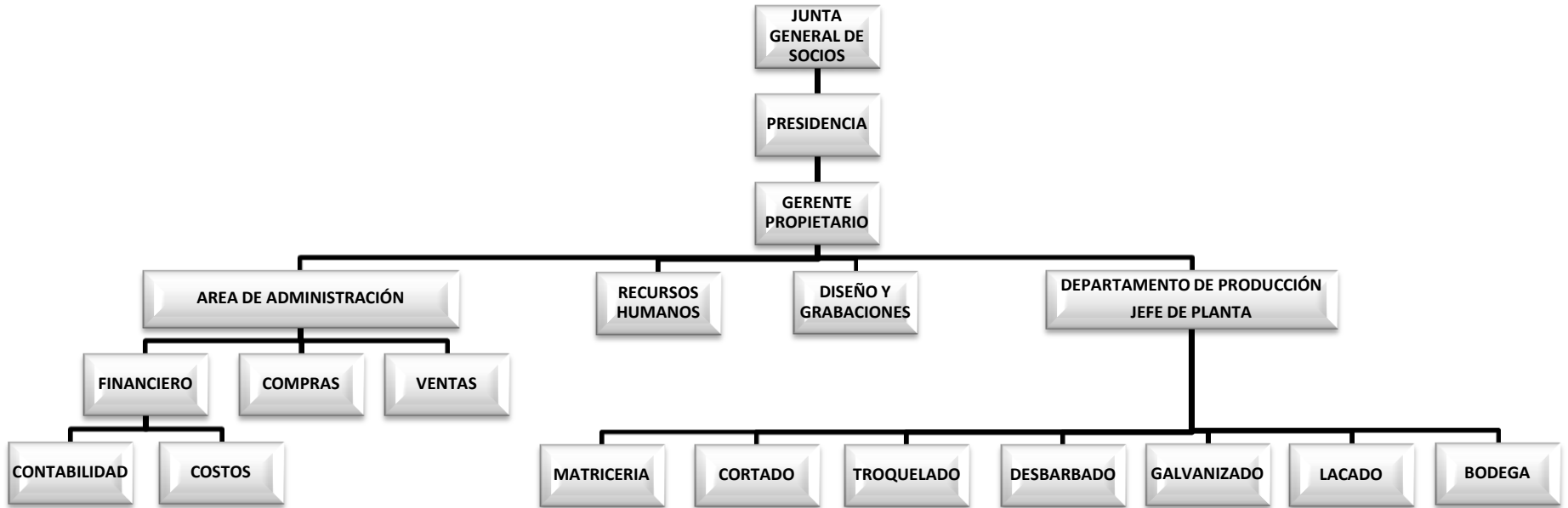
Se ha observado que este nuevo diseño organizacional basado en procesos se acoplará bastante bien al desarrollo de las actividades de la empresa, lo que generará una estructura por procesos que siga el flujo natural del trabajo de Industrias Narváez, en donde cada unidad organizacional será una etapa de evolución del trabajo. Lo importante es que este se incorpore de la mejor manera, para de esta forma aumentar la eficiencia, la calidad y al mismo tiempo reducir costos.



Por las razones mencionadas anteriormente se ha creído beneficioso plantear a INDUSTRIAS METÁLICAS NARVÁEZ E HIJOS CÍA. LTDA., una nueva organización estructural y departamental, la que señale los nuevos parámetros e indique las funciones concretas de cada cargo; este nuevo diseño otorgará a la fábrica un desenvolvimiento efectivo de sus actividades, así mismo se visualizará una nueva departamentalización basada en procesos, lo que contribuirá aún más al crecimiento de la Industria en el mercado. Y esta se muestra en la siguiente figura:



Organigrama propuesto





Por tratarse de una departamentalización por proceso hemos visto conveniente citar el proceso productivo con el que trabaja la fábrica siendo este el siguiente:

2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Proceso General de Fabricación de Medallas y Llaveros

Principales Etapas:

- Recepción de materia prima
- Formación de la matriz
- Proceso de fabricación
- Blanqueado
- Desbarbado
- Lacado
- Empaque
- Comercialización

El proceso de producción de la Industria Metálica Narváez e Hijos Cía. Ltda., está constituido por las siguientes operaciones:

Departamento de Diseño: En este departamento se recibe la orden de producción emitida por el departamento de administración, el cual se encarga del respectivo diseño gráfico para la medalla.

Recepción de Materia Prima: Para la elaboración de las matrices se utiliza acero. Para las medallas y llaveros se utiliza bronce, este viene en forma de barras cilíndricas de $\frac{1}{2}$ y 1 pulgada. Se emplea ácido nítrico al 5% para el blanqueado o limpieza de las piezas en tanques para sumergir los diferentes fragmentos en un cuarto localizado dentro de la zona de producción.

Formación de la Matriz: El diseño es tallado a mano en una pasta o acrílico. Luego en un pantógrafo manual, se reduce el modelo grande a un modelo del tamaño de la medalla (por ejemplo: si la medalla tiene una medida de 60 mm, dicho diseño será duplicado al doble de su medida normal), se coloca en una maquinaria de electroerosión con troquel en donde se graban las leyendas y las letras, y mediante un proceso térmico se le da dureza al material para que resista los golpes. Con eso se tiene la matriz lista.

Proceso de Fabricación: Se corta las barras circulares de bronce en rebanadas del ancho de una medalla con una sierra circular, luego se calienta en un horno a 120° C, para que puedan grabarse por medio del troquelado las dos caras de la medalla.



Blanqueado: Se limpia las medallas con una solución de ácido nítrico al 5%. Para ello se depositan las medallas en un recipiente que contiene este reactivo para limpiar todas las impurezas del metal.

Desbarbado: Es el proceso de limpieza del residuos de las medallas, este proceso se realiza con una pulidora, luego con una especie taladro se hace agujero.

Lacado y baños de oro, plata y bronce:

Lacado: Se realiza un cepillado suave de las medallas.

Para dar color a las medallas se realiza el siguiente procedimiento:

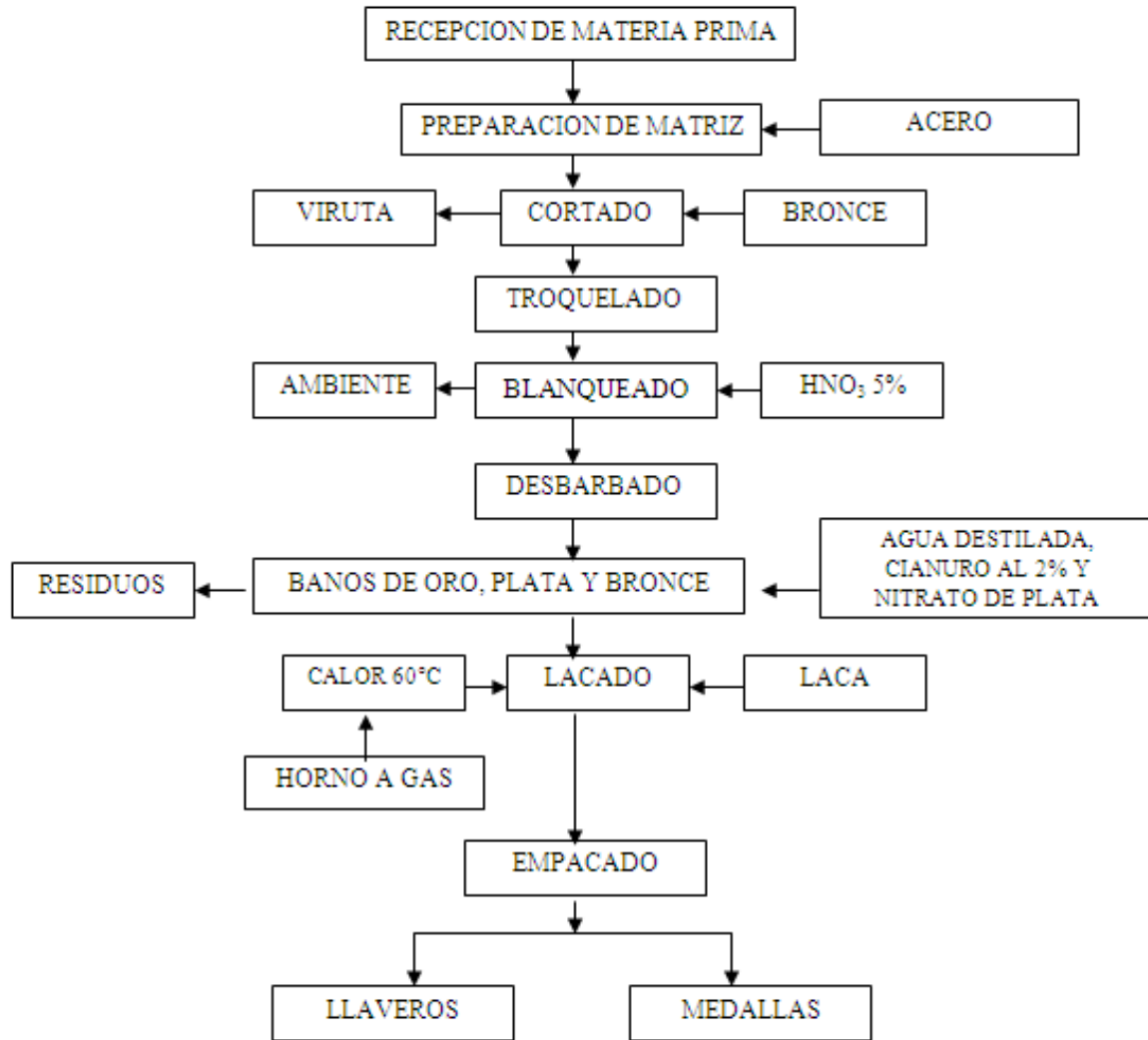
En cuanto a las de oro estas son llevadas a la mateadora, puesto que ya contienen en su color natural el deseado. Las de bronce pasan al negreado o pavonado. En cuanto a las de plata luego de pasar por la rectificadora son colocadas en un alambre de cobre las cuales son llevadas a una tina que contiene (agua destilada con cianuro y nitrato de plata) por 3 minutos, inmediatamente se secan y se limpian con bicarbonato; se enjuagan y son colocadas nuevamente en la tina, este proceso se lo realiza dos veces consecutivas.

Para el proceso de secado estas son colocadas en moldes para introducirlos a una estufa a una temperatura de 60°C, para que mediante el calor se seque la laca, el horno funciona a gas.

Empaque: Una vez lacadas las medallas y llaveros se lleva a la zona de empaque para que se coloquen las cadenas y cintas respectivamente en estos productos, y se guardan en fundas individuales o dependiendo del pedido que se realice.

Comercialización: Esta se lo realiza en forma directa sin mediadores a los clientes, ya que estas se lo hacen por contrato o pedido previo.

Diagrama de Flujo del Proceso de Fabricación De Medallas Y Llaveros



Fuente: Informe del Diagnóstico Ambiental de Narváez e Hijos.

Una vez estudiada la nueva estructura organizacional, en el siguiente capítulo se verá necesario incorporar nuevos conceptos sobre autoridad y responsabilidad en cada nivel jerárquico, los que contiene aspectos principales como: liderazgo y motivación.

CAPÍTULO III

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



3.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

3.1.1 LIDERAZGO

3.1.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LIDERAR

3.2 RESPONSABILIDADES Y ALCANCES DE UN LÍDER EN LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

3.3 MOTIVACIÓN

3.3.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES AL PERSONAL

3.4 ANÁLISIS DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD APLICADO EN INDUSTRIAS NARVÁEZ



3.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El capitán: la calidad.
El marinero: el producto.
Y el mando: el cliente
(Juan Villacís)¹²

Las organizaciones deben saber qué autoridad se tiene sobre la empresa, es decir, la capacidad de formular tareas, pero también, es necesario conocer la responsabilidad que se tiene al momento de cumplir con los trabajos. Esto se efectúa para que una situación no se preste para conflictos como el de culpar a un subordinado por no hacer algo, conociendo de antemano que no tenía la autoridad suficiente para hacerlo, o en caso contrario cuando la autoridad que se ejerce excede la que se tiene.

De allí surge el principio de responsabilidad y autoridad: “La responsabilidad debe corresponder un grado de autoridad que permita asimilarla, y a la autoridad debe corresponder un grado de responsabilidad que de contenido al objetivo”.¹³

A su vez la autoridad y el poder son medios de influencia sobre el comportamiento de los demás, esta influencia se puede realizar por medio de la persuasión, sanción, recompensas, etc. Poder significa potencial para ejercer influencia. La autoridad representa el poder institucionalizado, es decir cuando se tiene un título que la acredite, y es la clave en el proceso administrativo; representa el poder legal o el derecho de mandar o de actuar. El poder es la capacidad de limitar el derecho de escoger de los demás.

Este se divide en cinco tipos:

- 1. Poder de recompensa:** se presenta en el caso de algunos superiores que proporcionan diversas gratificaciones en dinero, según el nivel de desempeño de los subordinados.

¹² Juan Villacís (5 de junio de 1955). Estudios de: Estadística y Banca, Contabilidad, Auditoría, Reingeniería, Mercadotecnia, Calidad Total, Gerencia, Ventas y un Postgrado en Administración de Recursos Humanos. En la actualidad es Asesor, facilitador e instructor para SONOLPRO.

¹³ CORSON, John J., 1958, Cómo Delegar Responsabilidad, en Max D. Richards y William A. Nielander. Reading on Management, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co. (pág. 618-625).



2. **Poder coercitivo:** es lo contrario del poder de recompensa, es decir la capacidad de implantar castigos enfocados a la disciplina, este poder debe saberse llevar para no causar en los subordinados un hastío hacia sus superiores.
3. **Poder legitimado:** se presenta cuando las personas saben que deberían estar mandados por alguien y aceptan su autoridad.
4. **Poder de referencia:** se presenta cuando un individuo decide guiarse según los pasos de otro, guiado por las experiencias vividas, es decir porque sabe que él es un buen líder.
5. **Poder del experto:** se basa en la pericia de una persona, la cual es considerada por los demás como un buen líder, dicha pericia puede venir de la experiencia del individuo, entrenamiento o reputación.

3.1.1 LIDERAZGO

Concepto de Liderazgo

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos."¹⁴

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, 1998³, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edit. Mc. Graw Hill, México. (pág. 137)



mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del Liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

El liderazgo es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder (generar, inspirar y guiar hacia una visión de futuro) y lo que debe hacer el gerente (construir los planes, los cronogramas, buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzar esos sueños).

Concepto de Líder

El líder es la persona que dibuja, define, difunde y logra imponer una visión de futuro entre la gente, la organización, los valores y el cliente. Es el que inspira, guía los planes y las acciones para alcanzar esa visión o para enfrentar cualquier oportunidad u obstáculo.

3.1.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LIDERAR

Estilos de Liderazgo

Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.



Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

La Escalera del Líder-Gerente

Esta escalera ayuda a los gerentes a saber ser líderes para lograr el éxito en una institución y los pasos a seguir son:

1. Auto-Prepararse
2. Delegar
3. Comunicar
4. Motivar
5. Negociar
6. Dirigir Reuniones
7. Capacitar
8. Auto-Control



- El gráfico anterior nos demuestra que el verdadero líder primero debe **AUTO-PREPARARSE**, es decir descubrir exactamente lo que quiere o debe solucionar, ser creativo, intuitivo y asumir riesgos; no se debe convertir en prisionero de sus propios procedimientos, reglas y criterios, si no comprometerse con su misión de vida, con la de sus colaboradores y con la de la empresa a la que decidió servir y así alcanzar resultados óptimos en:
 - Calidad
 - Rendimiento
 - Reputación e imagen
 - La moral suya y de quienes lo rodean.
 - El espíritu de trabajo en equipo.
- Como segundo escalón tenemos **DELEGAR**, que significa:
 - Dar qué hacer
 - Permitir realizar una planeación, objetivo o actividad
 - Asignar o dar poder
 - Un proceso de dirección
 - Dejar hacer y asumir las responsabilidades por el resultado
 - Ganar tiempo, calidad, productividad y rentabilidad
 - Motivar
 - Hacer sinergia
 - El premio al entusiasmo, los resultados y el conocimiento.
- En el tercer escalón tenemos la **COMUNICACIÓN**:
 - Domina la comunicación.
 - Considera a sus liderados como colaboradores.
 - Valora los elementos claves de la comunicación.
 - Acepta que la comunicación es de doble vía.
 - Sabe que la comunicación no está en la boca de quien habla, sino en los oídos de quien escucha.



- Sabe que la comunicación es un proceso.
- Escucha el 80% del tiempo, toma nota el 10% y el restante 10% hace preguntas.
- Sabe y practica el 70% con la comunicación corporal y el 30% con la comunicación verbal.
- En el cuarto escalón se encuentra la **MOTIVACIÓN**, que es:
 - La fuerza que sostiene y mantiene una conducta
 - El motor que lleva a las personas hacia las metas
 - La acción generadora de los resultados
 - Es aquella fuerza que impulsa a una conducta, una actitud, una visión, un objetivo, una realización.

Un empleado necesita motivación por parte de sus líderes para:

- Realizarse personalmente
 - Mejorar su autoestima y su ego
 - Buscar comprensión, amor, cariño
 - Sentirse seguro
 - Anhelar reconocimiento
- En el quinto escalón tenemos a la **NEGOCIACIÓN** cuyo sinónimo es regatear, mediar.

Negociación es un proceso objetivo en el cual se conjugan los intereses de las partes, mediante la determinación clara de los beneficios de los productos, personales o profesionales, tendiendo siempre a satisfacer las necesidades mutuas.



Las etapas de la negociación son:

1. **Negociación directa entre las partes**, la cual puede ser bilateral (entre dos personas) o multilateral (entre varias personas)
2. **De conciliación o mediación**, en el cual actúan las partes y un facilitador
3. **El arbitraje**, en el que es necesario la participación de un tercero para que tome la decisión.

- En el sexto escalón se tiene a las **REUNIONES EXITOSAS**, en el que hay que mencionar que:

Equipo es: un grupo de personas motivadas que trabaja bajo una misma creencia y cuentan con un líder que actúa como moderador. El equipo busca solucionar o lograr un objetivo común para lo cual elabora un plan de acción con estrategias técnicas, herramientas y habilidades de comunicación, educación, incentivos y participación, alcanzando el resultado planificado.

Pasos y habilidades para dirigir reuniones de éxito:

1. Identificar previamente los temas, puntos o problemas a negociar, fijar día, hora, lugar y duración según los temas, elegir y decidir quiénes deben participar en todo el proceso
2. Clarificar los temas, puntos o problemas, recalcar los tiempos programados y comunicar que la reunión es totalmente participativa
3. Elegir, seleccionar el tema según el orden del día, dirigirse a todos por su nombre, hacer hablar a todos, identificar corporalmente a quienes tienen necesidades de opinar y motivarlos a hacerlo.

Habilidades durante la reunión.

- Escuchar más que oír, utilizar pausas, cuidar su lenguaje corporal
- Permanezca atento al lenguaje corporal de los demás
- Conduzca las decisiones hacia el tema



- Garantizar que todas las personas reciban opiniones o respuestas satisfactorias
4. Felicitar y agradecer por la participación, resumir lo logrado y concluir con un gran aplauso
 5. Informar los resultados por escrito, si es necesario evidenciar el o los reconocimientos y recalcar el seguimiento a las soluciones

➤ Como sexto escalón se tiene a la **CAPACITACIÓN**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo del sentido del progreso.

➤ Como el último escalón tenemos **AUTO – CONTROL**

Autocontrol es garantizar que lo que hacemos no tenga fallas. Para lograr esto dentro de la fábrica cada persona chequeará y controlará su propio trabajo.

3.2 RESPONSABILIDADES Y ALCANCES DE UN LÍDER EN LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

1. **Nivel o dirección estratégica:** está conformado por quienes lideran las unidades de negocio, apoyo y tiene la responsabilidad de definir, guiar y aprobar el planeamiento estratégico sintetizado en la misión, los objetivos, los intereses, negocios y clientes a los cuales debe enfocarse la empresa.
2. **Nivel de mandos medios:** conocido en la empresa como el nivel funcional o de supervisión, está conformado por los líderes de los departamentos (diseño-grabación), procesos (planta y bodega) y tiene la responsabilidad de difundir la información, elaborar los planes estratégicos, coordinar todos



los servicios y acciones que se requieran, ejecutar labores de supervisión hacia el cumplimiento de sus objetivos y la calidad del producto.

- 3. Nivel de acción:** conocido en la empresa como el nivel operativo, siendo el más importante, puesto que es el motor del éxito y lealtad del cliente para con la empresa.

3.3 MOTIVACIÓN

La palabra motivación se deriva del latín “movere”, que significa mover. Algunos lo consideran como un reflejo del deseo de satisfacer ciertas necesidades. Otros afirman que tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Por otra parte, se ha definido como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En otras palabras, motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus colaboradores, es decir que utilizan las cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los colaboradores a actuar de la manera deseada.

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la teoría de la Jerarquía de las Necesidades establecidas por el Psicólogo Abraham Maslow; quien contempló las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador



Necesidades Fisiológicas: Estas son las necesidades básicas para mantener la propia vida humana, como son el alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño.

Maslow mantuvo la posición de que hasta que no satisfagan estas necesidades al grado necesario para conservar la vida, las otras necesidades no motivaran a las personas.

Necesidades de Seguridad: Estas son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.

Necesidades de Aceptación: Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otras.

Necesidades de Estima: Según Maslow una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenecer, tienden a querer ser estimadas, tanto por ellos mismos como por los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la confianza en sí mismo.



Necesidades de Autorrealización: Maslow considera esta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, maximizar el potencial propio y lograr algo

3.3.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES AL PERSONAL

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. Precisamente porque la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto a qué quieren los empleados por parte de la organización.

Los impulsos motivacionales para el personal interno son los siguientes:

- a) **Pago.** Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.
- b) **Seguridad en el Trabajo.** A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora mejor dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados. Se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.
- c) **Aceptación Social.** Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo al cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de



trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.

- d) **Reconocimiento del trabajo realizado.** Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.
- e) **Un cargo estimulante y significativo.** Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización.
- f) **Oportunidad de progreso.** No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en el caso de que desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influenciado por una tradición cultural de libertad y oportunidad.
- g) **Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.** El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que se prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.
- h) **Un liderazgo competente y justo.** El querer una buena dirección es un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia, además de que concuerda con las demandas de parte del ego, en el



sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan, obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causa tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.

3.4 ANÁLISIS DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD APLICADO EN INDUSTRIAS NARVÁEZ.

Liderazgo

En Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., no se tiene bien definido el concepto de liderazgo, por lo que en algunos casos no existe la comunicación pertinente entre el gerente y el personal; y se da debido a que los empleados al llevar un largo tiempo laborando dentro de la fábrica se toman ciertas atribuciones que afecta la relación gerente-personal.

Motivo por el cual, lo más importante del líder es inspirar y visionar, recordando siempre que no solo de elogios vive el hombre, sino también que se debe luchar por resultados ambiciosos de corto, mediano y de largo plazo.

Por lo tanto hemos determinado que el liderazgo es:

La habilidad de influenciar positivamente, dirigiendo participativamente, estimulando el logro de objetivos y resultados, producto de la automotivación cuya zaga descansa en todo el grupo de personas orientadas al servicio, a la calidad y a la productividad

Según nuestro criterio el líder del presente debe generar:

Libertad de participación, inspiración, guía, dirección eficaz y estímulos hasta lograr resultados espectaculares y satisfactorios para el cliente interno, externo y para la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como concepto personal y enfocándonos a la realidad de la fábrica concretamos que el liderazgo engloba el primer proceso de cambio: la actitud, la manera de pensar, la forma de concebir la misión, la estrategia, el proceso de venta del producto.

Así también el líder se basa en su visión y toma riesgos calculados en función de su principal jefe: el cliente, considerando que su estabilidad laboral es temporal e inercial, mientras que su satisfacción es permanente y entera.

Liderar es crecer y mejorar, el líder quizás no se jubila ni con la muerte misma. Es aquel que piensa que el corazón y el espíritu de la empresa están hechos de personas.

Es así que mencionaremos algunos roles importantes que el gerente debería poner en práctica y estos son:

- Entregar, otorgar, delegar tanta planificación y control como sea posible a las personas lideradas, lo cual motiva a que la productividad y la calidad sea realmente alta y permanente. Un cambio radical en la filosofía de la planificación.
- Dedicar la mayor parte del tiempo a su propio mejoramiento, el de sus colaboradores y actuar siempre junto al cliente interno y externo.
- Estimular, animar y entusiasmar a los trabajadores para que proporcionen sugerencias que permitan instituir una estrategia de cambio, mantenimiento y mejoramiento constante. La persona es el cimiento de la calidad.
- Cuando los trabajadores tengan errores se debe buscar la real falla, educarlos y capacitarlos, en lugar de castigarlos. El error no ve títulos, ni razas, ni colores, ni apellidos.
- Invertir en el recurso humano diez veces más de lo que hoy se hace, invertir en capacitación, educación, entrenamiento, filosofía, valores, herramientas estadística y disciplina.
- Establecer un sistema de administración de Recursos Humanos.



En resumen, lo que se debería aplicar dentro de la Industria Metálica es estudiar, fijar y guiar la consecución de metas y objetivos mediante el correcto mando gerencial.

Técnicas y Herramientas para Liderar

El estilo de liderazgo que se aplica dentro de la empresa es inestable por parte del nivel directivo y nivel medio, los cuales se caracterizan por no reunir a su equipo de trabajo, por cambiar de instrucciones y por no tener equidad con el personal, esto se debe a que existe una deficiente comunicación, lo que origina baja motivación de los colaboradores en cuanto al rendimiento de sus labores.

El gerente de Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., es una persona centrada en su objetivo; que comparte todo tipo de información sobre sus operaciones para alcanzar sus metas, pero se ve necesario desarrollar nuevas técnicas como son la cooperación y la comunicación entre todo el equipo, y esto se lograría si se enfocara toda su atención en dirigir, guiar, inspirar, estimular y motivar permanentemente a todo su entorno laboral.

Escalera Líder-Gerente dentro de la Fábrica Narváez

La **AUTO-PREPARACIÓN** es constante dentro de la empresa, puesto que el gerente y su equipo de trabajo ponen en práctica su creatividad para desarrollar nuevos productos, así mismo asume riesgos y no se convierte en prisionero de sus propios procedimientos, reglas y criterios.

En cuanto a la **DELEGACIÓN** esta si se cumple por parte de la alta dirección, pero el problema surge en la actitud que los colaboradores muestran ante su autoridad y esto se debe a la falta de motivación y a la comunicación que existe en el entorno laboral.

Ante todo la **COMUNICACIÓN** es una de las grandes falencias que presenta en Industria Narváez, puesto que existen los siguientes problemas:



- a) Las comunicaciones ascendentes están limitadas a reuniones y espionaje dentro de los mismos empleados. Debido a que las comunicaciones ascendentes, prácticamente no existen, la toma de decisiones se basa en informaciones parciales e inexactas.
- b) Los mensajes únicamente fluyen en dirección descendente, es decir que las comunicaciones descendentes se limitan a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, esto hace que se propaguen los rumores y se distorsionen los mensajes.
- c) El resultado de estos sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comunicación.
- d) La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.
- e) Las relaciones interpersonales entre empleados y gerentes son mínimas y plagadas de recelo y desconfianza.

Por los problemas analizados anteriormente hemos visto necesario estructurar una propuesta para mejorar el proceso de comunicación entre el personal que labora y los directivos de la fábrica, de esta manera se podrá eliminar las fallas dentro del proceso y el malestar en el área laboral; de acuerdo a esto la comunicación debe tener las siguientes características:

- Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
- La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.
- Las interacciones entre gerente y empleado serán frecuentes y confiadas.
- El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
- La toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto serán más justas las decisiones tomadas.



- Debido a la naturaleza abierta de este sistema de comunicaciones, existirá un ambiente de confianza mutua por lo cual se eliminará la propagación de rumores complementarios.

En lo que se refiere a la **NEGOCIACIÓN** el gerente de la fábrica suele adoptar una actitud negativa frente a ciertos clientes, puesto que el administrador impone en ciertos casos sus gustos sobre el producto, por lo que el cliente en algunas situaciones no se encuentra completamente satisfecho con el producto recibido; en cuanto a los proveedores su negociación no se lleva adecuadamente porque en algunos casos tienen conflictos, ya sea por los precios o por la calidad que le ofrece la otra parte.

En el siguiente escalón hablamos sobre **REUNIONES EXITOSAS**, tema que no tiene inconveniente alguno al momento de su desarrollo, puesto que se pone en práctica todos los pasos y habilidades para dirigir reuniones de éxito.

Industrias Metálicas brinda **CAPACITACIÓN** a su personal en forma externa, buscando cursos que sirvan de conocimiento a su personal para el desarrollo dentro de la institución y para su desarrollo personal. Uno de los principales desafíos que tiene la empresa en la actualidad es prepararse ante los cambios futuros, es decir, lograr ser un organismo inteligente y flexible. En éstas, el personal son los principales actores para el cumplimiento de los objetivos, manteniendo así la viabilidad de la empresa. La capacitación tiene un rol significativo en esto, ya que forma parte de las estrategias que tiene la fábrica para mantenerse en el tiempo.

A pesar de esto, hay empresas que se apuran en modernizar sus equipos y procesos, a través de la adquisición de nuevas tecnologías, sin tomar las medidas necesarias para potencializar las habilidades, conocimientos o capacidades requeridas que deben tener los empleados. Piensan, erróneamente, que automatización significa la simplificación de las tareas, cuando en realidad incluye la adquisición de nuevos conocimientos para manejar estas tecnologías, o sea, capacitación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como el último análisis de la escalera tenemos el **AUTO-CONTROL**, la fábrica en sí tiene un problema específico en bodega, porque la encargada de este departamento al tener un carácter fuerte no cumple con su responsabilidad al momento de ensamblar el producto, ya que en algunos casos el producto no es de completa satisfacción para el cliente.

Según nuestra investigación y basándonos en los problemas anteriores hemos definido que en la actualidad la participación del recurso humano es la principal estrategia que permite determinar las mejores empresas, tanto en calidad como en productividad, por lo que hemos visto que las organizaciones generan consecuentemente satisfacción a los empleados o dicho de otra manera, al cliente interno.

Por todo lo anterior es indispensable que la Fábrica Narváez tenga presente estas claves:

- La calidad del producto
- El grado de conocimiento del cliente interno y externo.
- El avance tecnológico
- La tendencia moderna de administrar, no solo por procesos sino por valores, es decir, que los planes, productos y procesos sean compatibles con los principios morales de integridad, de respeto, tanto del cliente interno como del externo.

Motivación

Esta empresa carece de una motivación apropiada dentro del entorno laboral, lo que dificulta las relaciones entre gerente y personal, puesto que los impulsos motivacionales que la fábrica otorga a sus colaboradores son escasos y son los siguientes:

- Una canasta navideña por el trabajo desempeñado durante todo el año.
- Una cena navideña.
- Una cena por fin de año.



- Refrigerio

Motivo por el cual, nos orientamos a sugerir un nuevo espacio motivacional con el objeto de explicar la relación-conducta, el cual nos servirá de mecanismo de desarrollo institucional, el mismo que nos llevará a que la recompensa sea el éxito buscado dentro de este tema de tesis.

Al ser el personal un factor importante e indispensable para el crecimiento de la empresa se ve necesario enfocarnos en al análisis realizado por el Autor Juan Villacís, quien despliega una lista de Automotivación, de la cual tomaremos los aspectos más importantes para contribuir a la eficiencia tanto de trabajadores como directivos.

Lista de Automotivación:

1. Mantener una actitud positiva y entusiasta
2. Servir humildemente a los demás
3. Evitar la crítica, no ser rígido y discriminatorio
4. Ofrecer reconocimientos y estímulo permanente (monetario y no monetario) a sus colaboradores
5. Garantizar la estabilidad
6. Integrar a todos sus colaboradores
7. Evitar las preferencias o la protección dirigida
8. Entregar más responsabilidad a todos
9. Solicitar ayuda cada vez que necesite y especialmente cuando crea que no hace falta.
10. Promover a sus colaboradores
11. Sonreír permanentemente, no ser aburrido
12. Confiar en los demás
13. Reunirse con todos sus colaboradores
14. Informarles todo cuanto pueda
15. Escuchar y ayudar a sus liderados
16. Dialogar
17. Dedicar tiempo para crear e innovar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este capítulo nos ha servido para conocer las falencias que existen en el área de recursos humanos y su manejo por parte del gerente, es así que el siguiente capítulo hablará sobre la estructura y ubicación orgánica del recurso humano, el cual servirá de guía para implementar nuevas estrategias sobre reclutamiento, selección contratación, capacitación, a más de conocer sobre salud laboral y riesgos en los lugares de trabajo del talento humano.

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA Y UBICACIÓN ORGÁNICA DE RECURSOS HUMANOS



- 4.1 ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**
- 4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**
- 4.3 PROCESOS DE SELECCIÓN**
- 4.4 CONTRATACIÓN**
- 4.5 INDUCCIÓN**
- 4.6 CAPACITACIÓN**
- 4.7 EVALUACIÓN**
- 4.8 SALUD LABORAL**
- 4.9 RIESGO LABORAL**



4.1 ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Concepto de Recursos Humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Estructura de la unidad de Recursos Humanos

1. Un facilitador.
2. Sección de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del recurso humano.
3. Sección de entrenamiento, educación y capacitación.
4. Psicólogo (s).
5. Trabajadora(s) Social(es).
6. Especialista en procesos y valores.



7. Personal para formar equipos de trabajo dentro de la unidad.

Ubicación Orgánica de la unidad de Recursos Humanos

Dada la importancia que tiene esta unidad estratégica para los fines empresariales, en la actualidad y en el nuevo milenio, debe ubicarse dentro del organigrama propuesto, en el nivel de mandos medios con el fin de que, la función de Recursos Humanos tenga voz y voto en todas las decisiones estratégicas de la institución así como en la definición y formulación de los planes y objetivos, sean estos estratégicos o específicos de la organización. Por esto será un requisito que los integrantes de Recursos Humanos conozcan completamente a la empresa.

Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos

Como estrategias se tiene lo siguiente:

1. Cambiar y mejorar la capacidad de actuar rápida, decisiva y delegadamente en toda la organización.
2. Orientar y aumentar la visión y acción de la organización en los resultados de la operación.
3. Contribuir al rediseño de los procesos para mejorar la productividad, velocidad y agilidad de la delegación de autoridad.
4. Promover, construir de desplegar aquellas competencias claves del personal para ejecutar las estrategias.
5. Facilitar la comunicación y el aprendizaje del personal.
6. Dirigir, para lograr un alto rendimiento
7. Buscar, contratar y retener talento humano.
8. Crear e innovar el desarrollo y la información globales.
9. Mejorar la capacidad para actuar rápida y decididamente.
10. Aumentar la responsabilidad del recurso humano en los resultados de la operación.



Las Tres “C” del Líder de Recursos Humanos¹⁵

CREDIBILIDAD.- Implica hacer lo que decimos que haremos, manteniendo la integridad más allá de la censura. Significa crear confianza.

COMPETENCIA.- Incluye el mejoramiento constante de las habilidades empresariales y del recurso humano, ampliando el kit de herramientas profesionales para dirigir las necesidades de cambio de la organización, siendo conscientes de las deficiencias y teniendo buen criterio para identificar nuestras mejores habilidades y poder ayudar a los demás.

CORAJE.- Se necesita coraje para desafiar al viejo proceso de hacer las cosas e impulsar una mejora continua demostrando el deseo de arriesgarse.

Al ser Industrias Narvárez una empresa familiar carece de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación, ya que desde sus inicios a optado por introducir a los miembros de su familia en cada cargo y no toman en cuenta a personas profesionales, puesto que una empresa familiar es aquella “donde existe un importante vínculo de unión entre la empresa y la familia, nexos por el que se viven la cultura y los valores familiares, en y desde la Empresa Familiar. El enlace parte de la propiedad de la empresa, la familia suele tener, o la propiedad total o una parte importante de ella; se afianza con la dedicación suficiente o total de tiempo de trabajo en la empresa, por uno o varios miembros de la familia; y se consolida cuando se alcanza a traspasar el tiempo generacional logrando incorporar a la empresa a segundas o posteriores generaciones de la familia.

Es decir, una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como

¹⁵ Basándonos en la información obtenida del libro de Juan Villacís, se tomo en cuenta estas tres “c” del líder, puesto que manifiesta que los profesionales de Recursos Humanos que cumplan eficazmente este modelo, no solo generaran inmensos factores positivos para sus organizaciones sino que también serán los super-líderes de Recursos Humanos en el siglo XXI.



una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.”

Viendo estas razones se ha visto conveniente mencionar los procesos con los cuales la empresa se debe direccionar hacia el correcto manejo de las estrategias de la unidad de Recursos Humanos.

4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Se realiza a partir de un diagnóstico de necesidades de personal que necesita la organización para su desenvolvimiento actual y futuro, de las disponibilidades del mercado laboral e implica una selección de técnicas adecuadas para el reclutamiento, que inicia con una invitación a través de medios de comunicación social u otros mecanismos.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; en cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y de decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El reclutamiento y selección del personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; por ello el objetivo principal del reclutamiento es el tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan



atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Fuentes de Reclutamiento.- Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan los candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento del personal tenemos:

- Anuncios por la prensa
- Agencias de empleo
- Institutos Educativos
- Internet
- Recomendados
- Candidatos espontáneos
- Asociaciones, Gremios Profesionales.

4.3 PROCESOS DE SELECCIÓN

El ingreso de los talentos a una organización requiere un proceso de escoger personas previamente reclutadas, para que realicen un trabajo determinado dentro de la organización. Este proceso de selección busca garantizar la eficiencia y eficacia en cada puesto de trabajo.

Los criterios de selección de personal son determinantes a la hora de escoger las mejores alternativas en beneficio de la organización. Por ello en la actualidad se da mayor importancia al nivel competencial de los aspirantes a un puesto de trabajo.

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo, lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forma; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo



supone para la empresa el aumento de costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

Concepto de Selección

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “idóneo”, para un puesto o cargo determinado; a este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección del personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos de las experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

Etapas del proceso de selección

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes:

- Necesidad de requerimiento de personal.
- Conformación de la comisión de concurso.
- Publicación de la convocatoria del concurso.
- Recepción de solicitudes y expedientes.
- Evaluación y calificación de expedientes.
- Administración de pruebas de selección.
- Entrevista personal
- Investigación de antecedentes.
- Elaboración y publicación del cuadro de méritos del concurso.

4.4 CONTRATACIÓN

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la



responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente mediante una remuneración y prestaciones sociales.

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebraran el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el tiempo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimiento, aptitudes, actitudes, esfuerzos, dedicación, colaboración y demás destrezas y habilidades personales.

El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o Tácito
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido y ocasional
- d) A prueba
- e) Por obra cierta, por tareas y a destajo
- f) Por enganche: e,
- g) Individual o por equipo.

4.5 INDUCCIÓN

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios de trabajo, etc. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta



prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. Se maneja adecuadamente, la inducción inicial puede ayudar a reducir el nerviosismo de los primeros días, así como el shock de la realidad que la persona podría experimentar.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporcionan al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisión del desempeño, ingresos en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

En síntesis, una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aún cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

Por definición la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.

A través de este proceso el empleado comprende, acepta los valores y las normas que se postulan en una organización. Por ello, debe haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo.

La persona busca aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la empresa y trata de tener actitudes favorables hacia las políticas y los niveles de relación entre los jefes y sus equipos de trabajo.

Beneficios que se obtiene al implementar un proceso de inducción:

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.



- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayor será su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

Manejo de la inducción

Las actividades mismas de inducción generalmente se dividen entre el supervisor del nuevo empleado y el departamento de personal. El supervisor con frecuencia recibe una lista de puntos para la inducción, esto ayuda a asegurar que el supervisor ha cubierto todos los pasos necesarios de inducción, “explicar la organización” y “presentar a los compañeros de trabajo”.¹⁶

No obstante en la mayoría de las empresas la primera parte de la inducción la realiza un especialista de personas, quien explica elementos como el horario de trabajo y las vacaciones. El empleado posteriormente conoce a su nuevo supervisor, quien continua con la inducción mediante la explicación de la naturaleza exacta del puesto, la presentación de la persona a sus nuevos colegas y familiarización de la persona con el lugar de trabajo.

¹⁶ DESSLER, Gary, *Administración del Personal (Cuarta Edición)*, Edit. Prentice-Hall S.A., Londres. (pág. 262)



4.6 CAPACITACIÓN

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Hoy en día, la capacitación es una de las mejores maneras para establecer mejores empleados dentro de la compañía y mejorar notablemente su desempeño.

La Capacitación debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias, orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Plan de Capacitación

Las organizaciones son el resultado de lo que hagan o dejen de hacer quienes la conforman. Cada individuo tiene algo que aportar y para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario promover un ambiente que fomente el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia hacia abajo de la pirámide organizacional y no bastarán las palabras, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos, desde los mismos líderes.

El objetivo fundamental de un Plan de Capacitación o Plan Anual de Capacitación, es procurar el desarrollo sostenido de la comunidad u



organización y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo de sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

Indicador Horas/Hombre de Capacitación.- Es la manera usual de denominar a las horas de capacitación tanto presupuestadas o efectivas por un determinado número de personas. Sirve para generalizar el tiempo invertido en cursos de capacitación con diversas cargas curriculares tanto para colaboradores de género masculino y femenino.

Fórmula de Cálculo:

$$HHC = \frac{HTC}{NPC}$$

Horas Hombre de Capacitación = Horas Totales de Capacitación / Número de Personas Capacitadas

Objetivos de un Plan de Capacitación

- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
- Promover un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Reducir las quejas de los colaboradores y proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
- Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.
- Contribuir a bajar los Índices de la Rotación del Personal tanto por renuncias o despidos.
- Proveer al colaborador de una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad como parte de un Plan de Carrera



- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal con parte de un Plan de Carrera.
- Contribuir a reducir los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Reducir los costos operativos.

En la práctica se utilizan indiscriminadamente varios términos en el área de capacitación, desarrollo humano y desarrollo organizacional. Es interesante que podamos diferenciar los distintos términos:

- **Educación:** Es el proceso generado por toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, sean estas conductas, valores y patrones de comportamientos, a lo largo de toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados en su integración a la sociedad.
- **Capacitación** : Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de conocimientos orientadas a una mejor comprensión, desempeño y actitud del ser humano en su puesto actual o futuro. La capacitación nos permite ser más capaces.
- **Adiestramiento:** Una vez realizada la selección de una persona para un puesto de trabajo, es el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, con la finalidad de desarrollar sus habilidades para alcanzar los objetivos específicos de su puesto de trabajo. Se emplea en el campo militar. Ejemplo: Adiestramiento militar.
- **Entrenamiento:** Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los individuos aprenden conocimientos, desarrollan aptitudes y fortalecen habilidades en función de determinados objetivos mediante la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Desde otra óptica, el entrenamiento se alcanza mediante la acción repetitiva de lo aprendido,



la repetición mecánica de una acción. Ejemplo: Entrenamiento de conteo de billetes a cajeros bancarios.

- **Formación:** Es la etapa inicial de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en determinada disciplina o ciencia y que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos superiores.
- **Desarrollo:** Corresponde a la educación que recibe una persona para su crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo que desempeña con objetivos a largo plazo, y ligadas a un Plan de Carrera.

Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

La Detección de Necesidades de Capacitación o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente, y sus competencias actuales. La DNC es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha.

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas. Se debe recordar que la capacitación del talento humano le permitirá a todo colaborador lograr sus objetivos individuales y del puesto, al efectuarse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la institución. El otorgar al colaborador las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su



trabajo, genera en él mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente.

Un reporte de DNC debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente.

La DNC permitirá:

- Corregir problemas en la organización
- Reencaminar desviaciones en la productividad
- Impactos por cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas ante la reducción o incremento del personal
- Recibir solicitudes del personal

Plan de carrera

El Plan de Carrera es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. En la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas empresas en procesos de crecimiento, están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual nos permite avizorar mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección. Un Plan de Carrera debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la Estrategia de la organización.



Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del talento humano se hace con claras necesidades de la organización. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los Recursos Humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera cuando las intenciones son mantenerse dentro de esta.

El sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización. El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo, así como las de la organización se mantienen en permanente cambio. Los primeros Planes de Carrera adoptados por las organizaciones estaban enfocados de una manera muy rígida, orientadas fundamentalmente hacia las necesidades organizacionales, diríamos que con una visión egoísta en una sola vía. Mientras que hoy que hablamos y actuamos más orientados hacia las responsabilidades sociales, se ha ido generando mayor conciencia y equilibrando la balanza hacia beneficios en una relación Ganar-Ganar. Ernesto Yturralde recomienda incorporar inclusive a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente en los procesos para generar un mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño. Es frecuente encontrar que los familiares son los primeros detractores del trabajo del colaborador, con comentarios que van minando su moral, su ímpetu y su compromiso. La estrategia deberá centrarse en alcanzar que todos estén alineados hacia las mismas metas desde adentro y desde afuera.

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar Planes de Carrera deben existir indicios tales como:

- Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día,
- Estabilidad laboral,
- Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades,
- Apoyo de las líneas superiores de liderazgo,
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- Verdadero interés del colaborador en la organización,

- Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano,
- Que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- Verdadera responsabilidad social
- Unidad de dirección en el tiempo.



El primer paso del proceso de los Planes de Carrera, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puesto, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa.

Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: remuneraciones y beneficios, y dos subsistemas vinculados con el desarrollo de personas: desarrollo, planes de sucesión y formación.

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos la adecuación persona-puesto, a partir de ahí será posible evaluar el desempeño potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una correcta adecuación persona-puesto.

Pasos de una evaluación de desempeño

1. Definir el puesto.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto.
3. Retroalimentación.

El análisis de la gestión o el desempeño tiene a su vez tres momentos:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso.
3. Al final del periodo reunión final de la evaluación de los resultados.



Evaluación de 360°

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores y clientes. Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, puede crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan en los demás. Si esto sucede es factible prever un incremento en la productividad, es decir, la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.

El proceso a seguir en una evaluación de 360° es el siguiente:

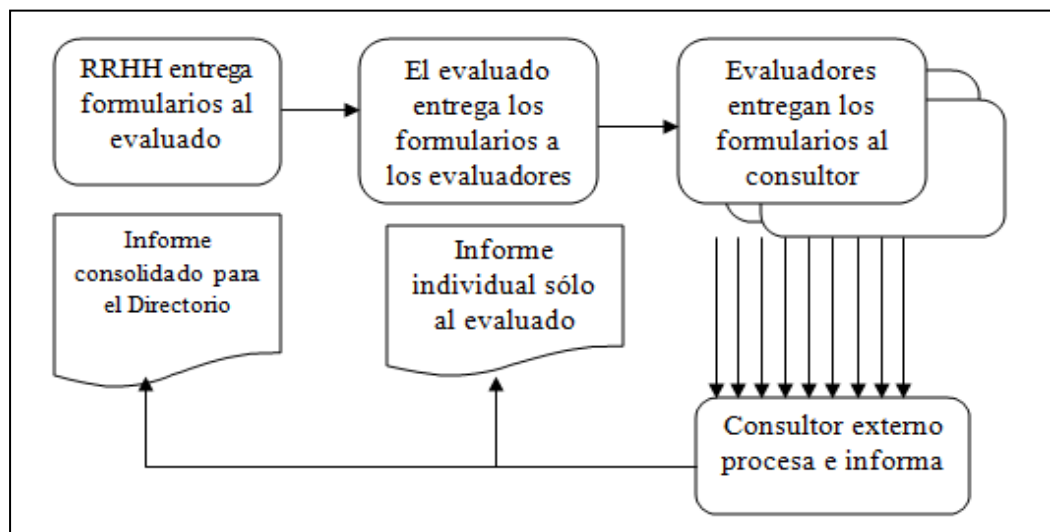
- **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización:** usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño. Si se desea realizar una evaluación de 360° por competencia, en todos los casos los comportamientos a evaluar deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.
- **Diseño de la herramienta** o soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.

- **Recolección y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.



Diagrama del proceso de evaluación de 360°

“Los detalles administrativos de un proceso de evaluación de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso.”¹⁷



Es importante mencionar que la unidad de recursos humanos además de dedicarse a las labores de reclutamiento y selección del personal, se preocupa en conjunto con la gerencia de las condiciones laborales en las que actúan los individuos, así como también de su salud laboral, por lo que se desarrollará cada uno de estos temas a continuación:

4.8 LA SALUD LABORAL

La salud laboral constituye todo tipo de actividad que tiene como propósito fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los

¹⁷ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias*, Edit. Granica S.A., Santiago. (pág. 281)

trabajadores en todas las profesiones, prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su empleo contra los riesgos para su salud, y colocar al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas.

Su importancia radica en que permite mantener y mejorar la salud y el bienestar de los empleados, además permite lograr otros beneficios como el aumento de la productividad, la reducción de los gastos en salud, el ausentismo laboral y el mejoramiento de la imagen de la empresa.



Premisas para la Práctica de la Salud Laboral

1. Todos los problemas de salud relacionados con el trabajo son, por definición, susceptibles de prevención, ya que se originan precisamente en las condiciones de trabajo.
2. Los centros de trabajo son lugares idóneos para establecer programas de promoción de la salud los que son el resultado del esfuerzo combinado de empresarios, trabajadores y la sociedad.

Finalidad de la Salud Laboral

La salud laboral tiene como fin:

- Evitar que se altere la integridad psicofísica de los trabajadores.
- Optimizar las condiciones de trabajo.
- Fomentar y conservar el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones.
- Protegerlos en su empleo contra los peligros para la salud.
- Colocar y mantener al trabajador en un empleo apropiado a sus aptitudes psicológicas, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Los Lugares de Trabajo

Las áreas donde las personas deben permanecer un tiempo determinado, debido a su labor, se denominan lugares de trabajo.

Estos lugares no sólo son las instalaciones industriales, oficinas y fábricas sino también escuelas, colegios, hoteles, etc., incluyendo locales de descanso, locales de primeros auxilios y comedores.

Así mismo, se tomaría en cuenta todas aquellas instalaciones consideradas de servicios, es decir, salas de calderas, salas de compresores, salas de máquinas, etc.

Los lugares de trabajo deben cumplir una serie de características estructurales de orden y limpieza adecuadas, que no den lugar a riesgos, ni perjudiquen la salud y la seguridad de las personas que allí trabajan.



Factores que pueden alterar la salud de los trabajadores

La salud laboral se puede ver alterada por muchos motivos de riesgo existentes en el ambiente de trabajo, veamos algunos de estos factores:

- Trabajo con herramientas inapropiadas.
- Trabajos peligrosos e inadecuados.
- Trabajos en ambientes insalubres (ruidosos, vibraciones, gases tóxicos, etc.).
- Trabajos tecnológicos que pueden generar riesgos físicos, medioambientales y sociales.
- Trabajos peligrosos con productos tóxicos.
- Trabajos poco o nada motivador.

4.9 RIESGO LABORAL

Se considera como riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador o trabajadora sufra un determinado daño derivado del trabajo.

Los accidentes y las enfermedades laborales se pueden evitar si se adopta una adecuada prevención.

Prevención de Riesgos

Para prevenir los riesgos laborales a los que se encuentren sujeto los trabajadores, los empleadores, sean estos personas naturales o jurídicas,

observarán las siguientes reglas determinadas en el Artículo 430 del Código de Trabajo.

1. Todo empleador conservará en el lugar de trabajo un botiquín con los medicamentos indispensables para la atención de sus trabajadores, en los casos de emergencia, por accidentes de trabajo o de enfermedad común repentina. Si el empleador tuviera veinticinco o más trabajadores, dispondrá, además de un local destinado a enfermería.
2. El empleador que tuviere más de cien trabajadores establecerá en el lugar de trabajo, en un local adecuado para el efecto, un servicio médico permanente, el mismo que, a más de cumplir con lo determinado en el numeral anterior, proporcionará a todos los trabajadores, medicina laboral preventiva. Este servicio contará con el personal médico y paramédico necesario y estará sujeto a la reglamentación dictada por el Ministerio de Relaciones Laborales y supervigilado por el Ministerio de Salud.
3. Si en el concepto del médico o de la persona encargada del servicio, según el caso, no se pudiera proporcionar al trabajador la asistencia que precisa, en el lugar de trabajo, ordenará el traslado del trabajador, a costo del empleador, a la unidad médica del IESS o al centro médico más cercano del lugar del trabajo, para la pronta y oportuna atención.



El reglamento de Higiene y Seguridad, en el art. 434 establece que en todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un Reglamento de Higiene y Seguridad, el mismo que será renovado cada dos años.

Riesgos Psicosociales

Los factores psicosociales tienen un gran impacto en la salud de los trabajadores. El entorno psicosocial en el trabajo debe ser óptimo para favorecer la calidad del trabajo.

Entre las causas o factores psicosociales que alteran la salud de los trabajadores se pueden destacar:

- Organización del trabajo y sus condiciones (salario bajo, jornada nocturna o rotativa, exceso de carga laboral, etc.) puede provocar estrés, insomnio y trastornos cardiovasculares.
- El trabajo en sí mismo (tareas repetitivas, trabajo aislado, etc.) pueden provocar depresión, envejecimiento prematuro o cansancio.



Contaminantes Ambientales

En el ambiente laboral existen factores de riesgos en la salud y seguridad de los trabajadores por la presencia de contaminantes químicos y biológicos.

- Químicos: cuando hablamos de factor de riesgos químicos siempre debemos tener presente que no sólo afecta a los trabajadores sino que también al medio ambiente exterior.

En todos los sitios de trabajo encontramos sustancias químicas, ya sea en productos de uso tradicional (como productos de limpieza o fumigación, colas, pinturas, disolventes, tintas), o en forma de humos, vapores, residuos o líquidos residuales, e incluso como componentes o contaminantes de los bienes fabricados.

- Biológicos: por riesgo biológico se entiende la exposición a agentes vivos capaces de originar cualquier tipo de infección, aunque también pueden provocar alergia o toxicidad.

Factores Físicos

Se considera factores físicos de riesgo para la salud:

- La electricidad: la utilización de la corriente eléctrica se da en casi todos los ambientes laborales y se tiende a olvidar que es altamente peligrosa.
- El ruido: es probablemente uno de los riesgos laborales más extendidos y menos considerados. Los trabajadores están expuestos a un elevado

nivel de ruido que pueden causar lesiones progresivas y acabará dejándole sordo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En
est
e
trab
ajo
he
mo

Se analizaron las principales problemáticas que enfrenta la fábrica en la actualidad, razón que nos permite establecer las conclusiones y recomendaciones, con las cuales se buscará el mejoramiento organizativo estructural y departamental.



5.1 CONCLUSIONES 5.2 RECOMENDACIONES



5.1 CONCLUSIONES

En esta tesis se trata de establecer una Organización Estructural y Departamental para Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., dicha organización ha sido viable implantar gracias a recomendaciones de la teoría y la ciencia, del mismo modo se ha tomado en cuenta la situación actual de la fábrica.

- En Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., se ha venido operando de una forma empírica, puesto que es una empresa familiar lo cual ha causado problemas, por lo que se ha visto en la necesidad de implementar una organización administrativa firme y eficiente; según información suministrada por la empresa desde sus inicios se

manejó de esta manera, si bien es cierto al principio no existía mayores problemas pero en la actualidad sí se ocasionan dificultades por cuanto la industria ha acrecentado su volumen de actividades, por lo que esta forma empírica es deficiente y poco productiva.

- Uno de los problemas principales que esta empresa presenta es la ausencia de un adecuado organigrama departamental dando consecuencias negativas para el desarrollo de las actividades, siendo este un problema que dificulta la coordinación de las tareas y elementos en las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y en la conducta de la organización.
- En cuanto a la administración de la fábrica está concentrada únicamente en la gerencia, es decir, que la toma de decisiones sobre las actividades y demás soluciones a los conflictos son tomadas por el gerente.
- En Industrias Narvárez la falta de autoridad y responsabilidad afecta el funcionamiento y efectividad de la industria, lo cual trae como resultado la falta de interés e involucramiento en el cumplimiento del trabajo asignado, donde los clientes no se sienten satisfechos con el producto recibido; no existe un sistema de comunicación adecuado entre los directivos y el personal, lo que acarrea que los empleados se sientan poco motivados en su labor diaria y eso trae como consecuencias problemas en la entrega del producto final.
- En cuanto a los obreros de la planta, se concluyó que no tienen una comunicación integral con sus jefes lo que ocasiona en algunos



casos falta de motivación para realizar sus tareas, es decir que los altos mandos no tienen bien definido el concepto de liderazgo.

- Se puede concluir además que la falta de una función de Recursos humanos es una de las causas que afecta la actividad de la industria y más aún a sus empleados, ya que la empresa carece de una dirección y coordinación estratégica del personal en lo que se refiere al reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, incentivos, motivación, comunicación y el seguimiento permanente.
- Se debe recalcar que el nivel administrativo de Industrias Narváez es un personal capaz de realizar las actividades por las que fueron contratados, pero la falta de capacitación adecuada dificulta las operaciones, a lo que también se debe tomar en cuenta que se necesita una actualización de conocimientos para desempeñar un mejor cumplimiento de las diversas funciones.





5.2 RECOMENDACIONES

Luego de analizar las conclusiones que se obtuvieron del estudio realizado en la empresa, mencionaremos a continuación las recomendaciones que según nuestro criterio son las adecuadas para la correcta administración de la fábrica.

- En la actualidad se sugerirá a la empresa desarrollar un nuevo diseño organizacional que pueda considerarse como el marco de trabajo que mantenga unida las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas entre todo el equipo humano, por lo que se exige establecer una organización estructural eficiente que responda a los cambios continuos que presenta la industria, lo que

permitirá desenvolverse correctamente en las actividades para competir con empresas organizadas; esto se logrará poniendo en práctica la nueva organización estructural basada en procesos presentada en el CAPÍTULO II.

- Según nuestro criterio se sugerirá a los directivos implementar un nuevo método de liderazgo, lo que dará como beneficio el éxito en la productividad, garantizando buenos resultados, tanto económicos como personales.
- Según nuestro punto de vista se propondrá a la gerencia la creación de la función de Recursos Humanos para el beneficio de los empleados, el cual pretenderá capacitar y buscar las soluciones óptimas para el eficiente desempeño laboral en lo referente a la satisfacción personal del trabajador, motivándole, capacitándole continuamente para estar a la vanguardia con el mundo de hoy, así mismo realizando un constante seguimiento para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Según nuestra opinión a los colaboradores de planta se les debe incentivar a través de bonificaciones económicas y de reconocimientos por parte de sus líderes, para así lograr un mejor desempeño, ya que un personal motivado rinde más productivamente.
- Hemos visto conveniente como una recomendación desarrollar una guía de funciones que muestre los aspectos generales de cada unidad de trabajo, su objetivo general, el detalle de las macro actividades y tareas del puesto y la formación exigida por el puesto, esto ayudará a la fábrica a integrar mejor sus tareas y actividades y así ya no incurrir en los problemas por duplicación de tareas. (Anexo1)





BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ❖ **ALLEN**, Louis A., 1959, Gerencia y Organización, Edit. McGraw-Hill, Nueva York.
- ❖ **ALLES**, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias, Edit. Granica S.A., Santiago.
- ❖ **ALMEIDA R**, Arturo, 2008, Gestión del talento humano.
- ❖ **ARQUER**, Joaquin, 1979, Empresas Familiares, Ed. Universidad de Navarra, España
- ❖ **BOHLANDER**, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott, 2001, Administración de Recursos Humanos, Edit. Cengage Learning Editores.
- ❖ **CHIAVENATO**, Idalberto, 1998³, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc. Graw Hill, México
- ❖ **CHIAVENATO**, Idalberto, 2002, Gestión del Talento humano.

- ❖ **CHIAVENATO**, Idalberto, 2004³, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc Graw Hill, México.
- ❖ **CHIAVENATO**, Idalberto, 2007⁸, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, Edit. Mc Graw Hill.
- ❖ **CORONILLA**, Raúl, 2000, El Cambio Organizacional: Enfoques, Conceptos y Controversias, Edit. Coords, EEUU.
- ❖ **CORSON**, John J., 1958, Cómo Delegar Responsabilidad, en Max D. Richards y William A. Nielander. Reading on Management, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co. (pág. 618-625).
- ❖ **DAVE**, Ulrich, 1997, Recursos Humanos, Edit. Granica S.A., Buenos Aires.
- ❖ **DAVILA GUEVARA**, Carlo, 2001, Teorías Organizacionales y Administración, Edit. 2F.
- ❖ **DESSLER**, Gary, Administración del Personal (Cuarta Edición), Edit. Prentice-Hall S.A., Londres.
- ❖ **GALLO**, Miguel A. y MELE Doménec, 1998, Ética en la Empresa Familiar, Edit. Praxis S.A., España.

- ❖ **GERSIK**, Kelin, 1997, Empresas Familiares generación a generación, Ed. Mc Graw-Hill, México
- ❖ **GINEBRA**, Joan, 1997, Las Empresas Familiares, Ed. Panorama, México
- ❖ **HALL**, Richard, 1996⁶, “Organización: Estructuras, Procesos y Resultados”, Edit. Pricehall, México.
- ❖ **KOONTZ**, Harold y **WEIHRICH**, Heinz, 1991⁵, Elementos de Administración, Edit. Mc Graw Hill, México.
- ❖ **LEAL BELTRÁN**, Eduardo, 1998, Reclutamiento y Selección ante el nuevo rol de efectividad del personal.
- ❖ **MELINKOFF**, Ramón, La Estructura de la Organización *Los Organigramas*, Edit. U.C.B, Facultad de Ciencia Económicas y Sociales, Escuela de Economía.
- ❖ **MINTZBERG**, Henry, 1993, La Estructuración de las Organizaciones, Edit. Ariel S.A., Barcelona



- ❖ **MOIX**, Jaime, 1981, Organización del Trabajo, Ediciones Don Bosco, Barcelona ' España.
- ❖ **REYES PONCE**, Agustín, 1994, Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte, Edit. Limusa. México.
- ❖ **REYES PONCE**, Agustín, 1994, Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte, Edit. Limusa. México.
- ❖ **REYES PONCE**, Agustín, Administración del Personal Primera Parte, Edit. Limusa. México.
- ❖ **RICCARDI**, Ricardo, 1965, El Manual del Director, Madrid.
- ❖ **TAWFIK**, Louis, 1992², Administración de Empresas, Edit. McGraw Hill, México.
- ❖ **TERRY**, George, 1961, Principios de Administración, México.
- ❖ **VILLACÍS**, Juan, 2007, Manual para el Mejoramiento Continuo, Edit. Tallpa Publicidad Impresa, Quito.



OTRAS FUENTES:

- ❖ RUE Y BIARS: Administración. Teoría y Aplicaciones. (1985, p. 120)
- ❖ Rue y Biars: Administración. Teoría y Aplicaciones. (1985, p. 121)
- ❖ CÓDIGO DE TRABAJO

- ❖ REGLAMENTO GENERAL DEL SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO.
- ❖ EDICIONES HOLGUÍN, 2009, Formación y Orientación Laboral, Edit. Holguín S.A., Guayaquil

TESIS:

TITULO DE LA TESIS: Organización y Sistema de Producción en sistemas de Aluminio y Vidrio Templado, Caso Específico INCOA Aluminio y Vidrio

AUTORES: Hurtado Pesantez, Maribel

Martínez Cordero, María Fernanda

AÑO DE
PUBLICACIÓN: **ANEXOS** Cuenca 2001

DEPARTAMENTO: Sección Tesis de la Biblioteca de la Universidad de Cuenca

FUENTES DE INTERNET:

- ❖ www.medallasytrofeosnarvaez.com
- ❖ www.virtual.unal.edu.co
- ❖ <http://bieec.epn.edu.ec>



**ANEXO 1: GUÍA DE FUNCIONES DEL PERSONAL
PROPUESTO**
ANEXO 2: DISEÑO DE TESIS



ANEXOS

ANEXO 1:

GUÍA DE FUNCIONES DEL PERSONAL PROPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

GERENTE

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Este puesto lidera a todos los organismos y departamentos de la empresa.

OBJETIVO DEL PUESTO:

1. Representar legalmente a la empresa.
2. Administrar y dirigir los negocios de la empresa.

3. Ejercer los deberes y atribuciones que le señalen los estatutos y la ley.
4. Posicionar a la empresa en el mercado.
5. Definir y establecer planes, estrategias y objetivos.
6. Dirigir el funcionamiento de la empresa.
7. Desarrollar nuevos productos
8. Definir el segmento objetivo del producto.
9. Identificar las oportunidades del mercado para la generación de negocios.
10. Analizar y monitorear de forma periódica el mercado y la competencia.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa estratégicamente.
- Formular objetivos y políticas de la empresa.
- Tomar decisiones sobre aspectos trascendentes y de vital importancia para la empresa.
- Celebrar y representar actos y contratos
- Representar comités y reuniones importantes de la empresa.
- Administrar negocios.
- Analizar la información gerencial.
- Mantener contacto con bancos y proveedores.
- Revisar Estados Financieros de la empresa y de los proyectos en marcha.
- Creación y eliminación de políticas, procesos y controles tanto financieros como de proyectos.



FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Título de Ingeniero Comercial, Economista o Contador.

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

- Destrezas comerciales.
- Capacidad de negociación
- Capacidad analítica
- Destrezas de planificación

- Capacidad Ejecutoria
- Visión de Negocios.
- Fuerte enfoque hacia el cliente y sus necesidades.

Experiencia:

- Tres años en funciones similares
- Excelente manejo del personal

**NOMBRE DEL PUESTO:**

CONTADOR

Este cargo lo desempeña un contador externo, quien colabora a la empresa en asesorar sobre los Estados Financieros, a continuación se describirá sus actividades:

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

Relaciones Internas: El cargo mantiene relaciones continuas con el personal y frecuentes con unidades de Administración y con otras unidades administrativas, a fin de ejecutar, coordinar y controlar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

Relaciones Externas: El cargo mantiene relaciones continuas con instituciones bancarias, a fin de controlar lo relativo al área contable, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades anexas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la empresa.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Elaboración y presentación de los estados financieros al Gerente de la empresa.
- Controla y supervisa los registros de órdenes de compra y créditos.
- Comprueba la correcta aplicación de los principios y normas establecidas con respecto a la organización y al sistema de control interno.
- Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad.
- Verifica los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.
- Presenta informe ante la Administración para hacer observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables.
- Representar reuniones importantes de la empresa.
- Clasificar documentos contables.
- Suministra la información contable necesaria a los altos mandos y a los entes que la requieran sobre la situación financiera y de las operaciones que ésta realiza.
- Análisis financiero de la empresa en base a los resultados obtenidos en los estados financieros.
- Valora los inventarios.
- Entrega datos para la elaboración del pago de impuestos.



FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Título de Contador Público

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

Habilidad para:

- Tomar decisiones.
- Solucionar problemas.
- Verificar informes contables.
- Realizar cálculos numéricos.

Destrezas en:

El manejo de sistemas contables computarizados (Excel Avanzado).

Experiencia:

- Experiencia de 3 años en cargos similares.
- Especialización en el área contable.



NOMBRE DEL PUESTO:

ASISTENTE CONTABLE

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

Relaciones Internas: El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

Relaciones Externas: El cargo mantiene relaciones continuas con instituciones bancarias, a fin de controlar lo relativo al área contable, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.

Dentro de la administración de la organización, el objetivo de este puesto es asistir al contador en la ejecución de operaciones contables e información financiera necesaria para la elaboración de estados financieros.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Llevar el registro actualizado de todos los auxiliares y el manejo adecuado de los mismos (egresos e ingresos, obligaciones bancarias y con terceros, bancos, caja, etc.)
- Elaboración de órdenes de trabajo.
- Emisión de Comprobantes o Respaldos.
- Elaboración de conciliaciones bancarias y de clientes.
- Recepción del cuadro de ventas diarias y elaboración del diario de caja respectivo.
- Llevar archivo de compras, proveedores, cotizaciones, etc.
- Realiza los pedidos a proveedores.
- Formular roles de pago.
- Formulación de liquidaciones laborales
- Pago de obligaciones patronales,
- Pago a proveedores
- Pago de créditos
- Elaboración de cheques y depósitos
- Realiza compras de materiales de oficina y los distribuye oportunamente.
- Participa en la elaboración de los inventarios.
- Elaborar informes periódicos de las actividades que realiza.



FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Educación Bachiller Contable

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.

Destreza en:

- El manejo de calculadora.
- El manejo del computador.

Experiencia:

- Experiencia de 1 año en actividades operativas y registro de asientos contables.
- Contabilidad general computarizada, uso de sistemas operativos y hojas de cálculo.
- Técnicas modernas de oficina.

**NOMBRE DEL PUESTO:**

ADMINISTRADORA

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

Relaciones Internas: El cargo mantiene relaciones continuas con Contabilidad y Gerencia, a fin de apoyar y ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

Relaciones Externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con proveedores.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la entrega del producto oportunamente.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obreros por diversos beneficios.
- Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
- Realiza registro contable.
- Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados.
- Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y equipos de la dependencia.
- Lleva control de la caja chica.
- Mantiene actualizados registros, libros contables, entre otros.
- Atiende e informa al público en general.
- Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras.
- Elabora solicitud de cotizaciones a los proveedores previamente seleccionados por el gerente.
- Recibe ofertas de los proveedores.
- Lleva registro de las órdenes de compras.
- Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercadería.
- Calcula los datos para las órdenes de compras y órdenes de pago.
- Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- Mantiene informado al gerente sobre las actividades realizadas y cualquier irregularidad presentada.
- Archiva y lleva el control de los documentos del área.



- Solicita y verifica los gastos realizados

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Título Universitario Ingeniero Comercial

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

Habilidad para:

- Tratar en forma cortés al personal de la empresa y público en general.
- Comprender la información que va a procesar.
- Tener iniciativa.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

Destrezas en:

- El manejo de máquinas de escribir.
- El manejo de microcomputador.
- El manejo de calculadoras.
- Material de oficina.

Experiencia:

- Experiencia de 1 año en cargos similares
- Contabilidad computarizada.
- Relaciones humanas.
- El manejo y métodos de oficina.
- Redacción, ortografía y sintaxis.





NOMBRE DEL PUESTO:

SUPERVISORA DE DISEÑO Y GRABACIONES

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: Este cargo lo supervisa el gerente y lidera las actividades de la auxiliar de diseño.

Relaciones Internas: Se relaciona directamente con la auxiliar de diseño y grabaciones.

Relaciones Externas: Ninguna.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Diseñar y producir adhesivos para la difusión de medallas, llaveros, escarapelas, condecoraciones, placas y en sí lo que el cliente solicite.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Planifica, organiza y dirige el área de diseños.
- Realizar el diseño gráfico para la difusión de adhesivos.
- Elaborar adhesivos ya sean estos: blanco, transparente, entre otros.
- Verificar el funcionamiento del equipo y existencia de materiales, reportando las necesidades de mantenimiento, reparación y suministro, para conocimiento de su jefe inmediato.
- Realizar el reporte de actividades y trabajos efectuados, para conocimiento de su jefe inmediato.
- Auxiliar en la elaboración de propuestas de nuevos diseños.

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Título Superior en Diseño.



Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de equipo de cómputo y software de diseño gráfico; para mantenimiento de software especializado en diseño gráfico.
- Racionalidad, objetividad y creatividad que le permitan diseñar imágenes gráficas para la realización de adhesivos.

Experiencia:

Experiencia de 1 a 2 años.



NOMBRE DEL PUESTO:

AUXILIAR DE DISEÑO

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: Este cargo reporta sus actividades a su jefe inmediato.

Relaciones Internas: Su cargo se relaciona con la Supervisora de Diseño, con la Auxiliar Contable y con el Jefe de Planta.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Diseñar y producir adhesivos para la difusión de medallas, llaveros, escarapelas, condecoraciones, placas y en sí lo que el cliente solicite.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Colaborar en el diseño gráfico para la difusión de adhesivos.
- Participar en la elaboración adhesivos.

- Auxiliar en la producción de adhesivos para su impresión.
- Verificar el funcionamiento del equipo y existencia de materiales, reportando las necesidades de mantenimiento, reparación y suministro, para conocimiento de su jefe inmediato.
- Realizar el reporte de actividades y trabajos efectuados, para conocimiento de su jefe inmediato.

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Técnico en Diseño.



Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de equipo de cómputo y software de diseño gráfico; para mantenimiento de software especializado en diseño gráfico.
- Racionalidad, objetividad y creatividad que le permitan diseñar imágenes gráficas para la realización de adhesivos.

Experiencia:

Experiencia de 1 año.



NOMBRE DEL PUESTO:

GRABACIONES

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: Este puesto se encuentra bajo la dirección de la supervisora de Diseño.

Relaciones Internas: Su cargo se relaciona con la Supervisora de Diseño, con la Auxiliar Contable y con el Jefe de Planta.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Diseñar, rediseñar y retocar los diferentes logotipos para placas de madera en alto o bajo relieve y acrílicas, placas para trofeos, llaveros en acrílico o de cuero.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Recapta las diferentes órdenes de producción.
- Diseño, rediseño y retoque de los diferentes logotipos emitidos por los clientes.
- Manejo y supervisión de la maquinaria.
- Grabación de leyendas y logotipos para los para las diferentes gamas de material.

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Bachiller

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de equipo de cómputo y software de diseño gráfico; para mantenimiento de software especializado en diseño gráfico.
- Racionalidad, objetividad y creatividad que le permitan diseñar imágenes gráficas para la realización de adhesivos.



Experiencia: Experiencia de 1 año.

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE DE PLANTA

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: A este cargo lo supervisa el gerente y lidera a los operarios.

Relaciones Internas: Se relacionas con los operarios de toda la fábrica.

OBJETIVO DEL PUESTO:

1. Cumplir con la producción Programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.
2. Verificar que los materiales que se va a utilizar sean los correctos
3. Apoyar al departamento a prevenir y reparar Fallas.
4. Supervisar las funciones de los subordinados.
5. Verificar que los cortes que Procesa la línea sean correctos
6. Solicitar al técnico a reparar la maquina más urgente.

7. Reportar maquinas descompuestas.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Verificar asistencia del personal a su cargo.
- Recopilar información.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- Balancear las operaciones en las líneas de producción.
- Recuperar faltantes de piezas.
- Motivar a los operarios.
- Cumplir con las metas de producción diariamente.
- Apoyar al departamento a prevenir y reparar fallas.
- Solicitar personal cuando hagan falta.
- Checar especificaciones.



FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Bachiller

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

Planear, programar, detección de fallas y Solución de problemas.

Experiencia:

Experiencia laboral: 1 año



NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE DE MATRICERÍA

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: Sus actividades las dirige el Jefe de Planta.

Relaciones Internas: Con los operarios.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir la producción de matrices a partir de unas especificaciones técnicas dadas por el diseñador de las mismas.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Recepción del diseño.
- Elabora el troquel dependiendo de la figura que esta posea, ya sea rectangular, cuadrado o redondo.

- Cuidar los equipos
- Cumplir con las metas de producción diariamente.
- Apoyar al departamento a prevenir y reparar fallas.

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Bachiller

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

Destreza y habilidad en operar maquinaria de matrices.

Experiencia:

Experiencia 1 año.



NOMBRE DEL PUESTO:

OBRERO DE PLANTA

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ayudar de la manera más eficiente y efectiva para lograr las metas propuestas.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

Colaboran con el área de producción.

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Instrucción secundaria ciclo básico

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

- Requiere iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.

- Requiere atención

Experiencia:

- Experiencia en trabajos similares.
- Disponibilidad de tiempo.

**NOMBRE DEL PUESTO:**

JEFE Y SUPERVISOR DE BODEGA

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: Sus actividades las vigila el Jefe de Planta y su personal a cargo es el Auxiliar de Bodega y los obreros.

Relaciones Internas: Se relaciona con toda la planta

OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable ante el Jefe de planta de que el producto que se almacena esté en buenas condiciones y que exista un stock adecuado de los mismos. Así como velar que las Instalaciones de bodega permanezcan en óptimas condiciones.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO:

- Controlar, cuidar los bienes que ingresan a bodega y responder por su existencia.
- Elaborar las notas de recepción de productos, materia prima, materiales y otros que han ingresado a la bodega.
- Controla y entrega el material que se necesita para cada obra.
- Ordenar los bienes de acuerdo a sus características similares.
- Realizar todos los registros necesarios en el Kardex.
- Tener el Kardex actualizado.
- Realizar el listado de requerimiento de bodega y pasar oportunamente a la auxiliar contable.
- Entrega el material vendido en facturas

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Bachiller

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

Mantener el orden, la comunicación, el compañerismo como parte esencial para una eficiente producción.

Experiencia:

Experiencia laboral de 2 años en cargos similares.





NOMBRE DEL PUESTO:

AUXILIAR DE BODEGA

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO:

Supervisión: Sus actividades las vigila el Jefe de Planta y el Jefe de Bodega.

Relaciones Internas: Se relaciona con toda la planta.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ensamblar el producto final, empacar el producto para la entrega a los clientes.

DETALLE DE MACRO-ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- Revisar que exista el suficiente material para el acabado de cada producto.
- Emitir comprobantes de petición de compra de materiales.
- Cortar los complementos para dar el acabado a los productos.

- Revisar que el producto se encuentre en buen estado.

FORMACIÓN EXIGIDA POR EL PUESTO

Superior: Bachiller

Destrezas o habilidades basadas en conocimientos o técnicas:

- Requiere iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.
- Requiere atención concentrada.
- Requiere capacidad perceptiva y numérica para labores de registro de materiales

Experiencia:

No se requiere experiencia



ANEXO 2:

CONTENIDO DEL DISEÑO DE TESIS

1.- ANTECEDENTES

1.1.- IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.- Se ha visto importante implementar este tema puesto que es necesario mantener un eficiente flujo de operaciones dentro de cada área departamental, así como también contar con una adecuada organización de los diferentes espacios administrativos.

1.2.-MOTIVACION.- El motivo por lo que decidimos realizar este tema, es porque vemos en ello una forma de ventaja profesional, en donde aplicaremos los conocimientos adquiridos en la Universidad. Con esto lograremos entender la actual problemática empresarial por la que pasan las Industrias Ecuatorianas. También se pretende con este tema motivar a la empresa a cumplir con el compromiso de atender satisfactoriamente tanto al cliente interno como externo.

1.3.-CONTACTOS PREVIOS.- Disponemos de la información oportuna y veraz; a más de contar con la colaboración del personal operativo y administrativo de Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda.

2.- DELIMITACIÓN

CONTENIDO: Debido a su naturaleza el tema está embarcado en la Administración concretamente en lo que se refiere a la Organización.

APLICACIÓN: Organización Estructural y Departamental.

ESPACIO : Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad de Cuenca.

PERIODO : 2011-2012

TÍTULO DE LA TESIS

Organización Estructural y Departamental de Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda. Período 2011-2012

3.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE TESIS

3.1 Criterio Académico: Nuestra tesis se justifica académicamente porque impulsa la investigación teórica y práctica, en donde se busca dar las condiciones necesarias que ayuden a resolver problemas, necesidades y sobre todo da un aporte a nuevas ideologías de la Organización Estructural y Departamental.

La tesis está dirigida principalmente a los siguientes actores:

- Alumnos de la carrera de Administración de Empresas.
- Docentes de la facultad para que la utilicen como material de apoyo para el desarrollo de sus labores catedráticas.

3.2 Criterio Institucional: Nuestra tesis se justifica porque como estudiantes egresadas de la Escuela de Administración de Empresas, queremos aportar con nuestros conocimientos y dar una nueva interpretación del problema que afronta la pequeña Industria Familiar. Nuestro tema cumple con el reglamento que exige la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para su aprobación, puesto que contiene los requisitos necesarios para su investigación, en la que se involucra hechos reales del sector industrial.

3.3 Impacto Social: Nuestra tesis se justifica puesto que hoy en día es imprescindible determinar si se satisfacen las necesidades del cliente interno, del cliente externo y del socio, y su vez se ha visto oportuno organizar un óptimo sistema que se adapte al correcto manejo de la industria.

3.4 Justificación Personal: Nuestro tema de tesis se justifica en que hemos creído conveniente unificar nuestros conocimientos y diversos criterios para desarrollar en conjunto este tema de tesis, con la finalidad de poder cumplir con



nuestro objetivo, el cual es la culminación de nuestra carrera, que nos permitirá obtener el título de Ingeniero Comercial, y al mismo tiempo colaborar con la institución enriqueciendo de aportes significativos para el desarrollo de sus actividades.

Aptitud: Nosotras estamos en la capacidad de solucionar cualquier tipo de problema que se nos presente en la realización de este, ya que contamos con los conocimientos científicos y el apoyo de la docencia.

Actitud: Nosotras nos sentimos motivadas y queremos brindar más de lo que creemos, debido a que tenemos gustos afines por temas de la Organización Estructural y Departamental.

3.5 Factibilidad: Contamos con los recursos necesarios para el desarrollo de este tema como son: bibliotecas virtuales, bibliotecas manuales, el internet, además se recabará información en las diferentes tesis elaboradas por nuestros compañeros egresados, disponemos del factor humano para realizar las investigaciones de campo; así también contamos con el apoyo incondicional de la empresa, ya que ellos nos brindaran toda la información teórica y práctica para desarrollar el trabajo de tesis.



4.- DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1.-RAZÓN SOCIAL O NOMBRE COMERCIAL: Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda. Cuyo representante legal es el Señor Jaime Rodrigo Narváez Vivar.

4.2.- DATOS GENERALES

- ❖ **Dirección:** Av. Remigio Tamariz C.8-68 entre Guayas y Galápagos, en una zona residencial de la Ciudad de Cuenca, sector San Roque, en la parroquia urbana Sucre.
- ❖ **Teléfonos:** 2 819-216 2 817-201
- ❖ **Correo Electrónico:** www.medallasytrofeosnarvaez.com

4.3.- OBJETIVOS INSTITUCIONALES TOMADOS DE LA EMPRESA

1. Ofrecer un servicio mejorado mediante la elaboración de productos de calidad en el momento preciso.
2. Liderar el Mercado del Ecuador, en la fabricación y comercialización de las líneas de medallas, trofeos, placas, escarapelas, insignias, llaveros y condecoraciones

3. Entregar a nuestros clientes un producto de buena calidad, con el profesionalismo que nos caracteriza, manteniendo la puntualidad en la entrega y honestidad en el trabajo.

MES	VALOR	Mayo	\$17.798,00
Enero	\$5.000,00	Junio	\$13.171,00
Febrero	\$7.000,00	Julio	\$8.000,00
Marzo	\$2.426,00	Agosto	\$14.000,00
Abril	\$14.107,00	Septiembre	\$12.000,00

entrega y honestidad en el trabajo.

4.4.- ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Actividades Administrativas y Comercial.- Sirve de área administrativa de recepción para los clientes y exhibición de todos los modelos de productos terminados que la fábrica realiza. Este departamento recoge la información contable y de costos registrada en su respectiva documentación, que se emiten a lo largo del periodo económico,

En cuanto al requerimiento de los materiales necesarios para la elaboración de los productos es indispensable que el departamento de producción emita el formulario de petición de materiales, el cual debe enviárselo al departamento administrativo y este por su parte realiza la respectiva orden de compra para el proveedor. En cuanto a la comercialización, esta se lo realiza de forma directa sin mediadores a los clientes, ya que estas se lo hacen por contrato o pedido previo.

Actividades financieras.- Se facturó en el año anterior un rendimiento promedio de \$8.000,00 Netos. Esta empresa hace unas 300 medallas al día según sea el pedido del cliente, puesto que esta empresa lleva un sistema intermitente de producción, ese ritmo de producción le permite planificar para este año un cierre de ventas aproximado de \$120.000,00, un 12% más que el año anterior.



FACTURACIÓN AÑO 2010:

4.5.- PROBLEMAS INSTITUCIONALES

Los problemas institucionales que la Fábrica afronta son los siguientes:

1. El área inmediatamente alrededor de la zona de estudio presenta una zona residencial densamente poblada, se encuentra dentro de la zona urbana residencial con características de poca actividad comercial.
2. La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.
3. La compañía no cuenta con un Sistema de Costos Apropriado.
4. No existe un adecuado diseño organizativo.
5. No existe una adecuada división de funciones.
6. Existen conflictos entre el personal.
7. Maquinaria Obsoleta.

4.6.- PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES

Para conocer sobre la percepción de los directivos de Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda., se realizó una entrevista al Gerente General, quien nos expone lo siguiente.

1. La Industria se considera como una buena generadora de empleo.
2. Contribuye al mejoramiento ambiental.
3. Aportan al crecimiento interinstitucional.

5.- MARCO TEÓRICO

Para la aplicación de nuestro tema de tesis se ha considerado prudente cuatro conceptos básicos para el desarrollo de la misma:

- ORGANIZACIÓN
- DEPARTAMENTALIZACIÓN
- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- EMPRESA FAMILIAR

CONCEPTOS TEXTUALES

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:

Una organización empresarial es la combinación de hombres, materiales, instrumentos, ámbito de trabajo y accesorios, unidos en una correlación sistemática y eficaz que conduce, guía y dirige una organización para lograr un fin previamente determinado. Administración es la fuerza que propone el objeto para el que opera una empresa y su correspondiente organización y las directrices esenciales con los cuales debe operar.



Etimológicamente organización viene del griego: órgano, que significa parte del cuerpo humano y más profundamente, lo que hace nacer el orden, lo que relaciona.

Desde el punto de vista científico, organización ha sido definida como: “es el establecimiento de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unidos en forma eficiente”. “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos.”

COMENTARIO:

Es un elemento primordial puesto que es la fuerza motora de un empresa, que propone identificar y clasificar las actividades necesarias para realizar los objetivos previstos con la máxima eficiencia y el mínimo esfuerzo con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo organizacional.

APLICACIÓN:

Mediante este concepto podemos estructurar y agrupar los recursos humanos y no humanos con los que cuenta el ente económico. Diseñaremos enfoques para coordinar las actividades productivas y comerciales a fin de lograr una eficiente relación entre trabajo, personas y lugares de trabajo.

Así mismo será indispensable contar con diagramas organizacionales que puedan ayudar a visualizar de una manera más amplia algunos aspectos de la organización para canalizar los sistemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Este sistema de organización permitirá a la Industria disminuir los conflictos institucionales internos logrando contribuir al desarrollo económico y al bienestar de cada uno de sus empleados.

Para las empresas privadas, por lo general, lo importante es la rentabilidad y, por lo tanto la eficiencia es uno de los principales criterios en que debe basarse cualquier evaluación de sus organizaciones tanto formal como informal. No deben cumplir metas de producción con independencia de los recursos que consuman (la meta será, en todo caso, producir lo máximo posible con los mínimos recursos).



CONCEPTO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permiten obtener ganancias de productividad.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.

2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIÓN.- Ocurren cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. O que se pueden usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: producción, ventas y finanzas. La producción se refiere a la creación real de algo de valor, ya sea bienes, servicios o ambos.

A la distribución de bienes o servicios creados se refiere generalmente, como ventas o mercadotecnia. Finalmente, cualquier organización, ya sea industrial o de servicios, debe proporcionar la estructura financiera necesaria para cubrir con sus actividades. Cada una de las funciones básicas anteriores se puede dividir más, según sea necesario.

Esta departamentalización es el reflejo lógico de las funciones, mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales, sigue el principio de la especialización ocupacional, simplifica la capacitación y proporciona medios de control rígido en la alta dirección.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO.- En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador. Rue y Biars consideran que la departamentalización por producto permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un gran espíritu de solidaridad. También facilita administrar a cada producto como un centro de utilidad distinto. Proporciona oportunidades para entrenar al personal ejecutivo al permitirles experimentar un amplio campo de actividades funcionales.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO O GEOGRÁFICO.- Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras actividades que estén dispersas físicas o geográficamente. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se usa en finanzas, porque usualmente está concentrada en las oficinas centrales.

Las firmas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como en el montaje de automóviles, detallistas y mayoristas en cadenas y refinerías de petróleo.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTE.-El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para el son administradas por un jefe de departamento. Hay casos en los que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por productos.

En una organización con un tipo de departamentalización por clientes, puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo, requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor, puede ser que el grupo de consumidores no siempre están claramente definidos, es característico el desarrollo desigual de grupos y demandas del cliente.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO O EQUIPO.- Es utilizada principalmente por las empresas manufactureras en los niveles inferiores, por ejemplo en un grupo de pintura, en el área de una planta, en la sección de prensa, de perforación o de máquinas automáticas de tornillo. Se toma en cuenta los trabajadores y los materiales que se reúnen en un departamento para realizar una determinada función.

Su propósito es obtener ventajas económicas, aunque también se relaciona con la naturaleza del equipo empleado en algún proceso de fabricación. En la departamentalización por equipo el ordenamiento es cuestión de economía y convenir. La ubicación de determinadas plantas puede depender de la de otro equipo, de tal forma que se facilita una serie de operaciones con el material.

DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL.- Es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyectos. La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando.

La departamentalización funcional se utiliza para mejorar la economía de la especialización, pero paralelamente a los departamentos funcionales esta una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

COMENTARIO:

Este concepto nos ayuda a la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de una correcta aplicación de la división de trabajo y de su especialización se incrementa correlativamente la eficiencia, tal segmentación o división se hace con un determinado criterio y de ella resulta los distintos sectores de la estructura organizacional que corresponde a cada nivel abarcando la estructura completa desde los niveles superiores a los inferiores, pues todos tienen tareas que realizar ya sean intelectuales y físicas.

APLICACIÓN:



Este modelo nos ayuda a determinar los patrones para diseñar la estructura organizacional más adecuada para desarrollar los procesos que contribuyan mejor a la obtención del objetivo de la empresa; cabe señalar que la departamentalización se practica no solo para llevar a cabo la división de trabajo, sino también para mejorar el control y las comunicaciones, con lo cual se puede afirmar que la departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un medio para facilitar la obtención del propósito de la empresa.

La evaluación de las organizaciones es, sin duda, el campo en el que confluyen los valores, la teoría y los criterios técnicos. Todo ello debe contrastarse con las observaciones.

Decir que una organización es adecuada cuando es eficiente, por ejemplo, no es lo mismo que decir que es adecuada cuando es eficaz. Eficiencia significa aprovechar los recursos, y eficacia cumplir con los objetivos propuestos con independencia de los recursos que se consuman para ello.

Para las empresas privadas, por lo general, lo importante es la rentabilidad y, por lo tanto la eficiencia es uno de los principales criterios en que debe basarse cualquier evaluación de sus organizaciones tanto formal como informal. No deben cumplir metas de producción con independencia de los recursos que consuman (la meta será, en todo caso, producir lo máximo posible con los mínimos recursos).

CONCEPTO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Las organizaciones deben saber que autoridad se tiene sobre la empresa, es decir, la capacidad de formular tareas, pero también es necesario conocer la responsabilidad que se tiene de cumplir con las tareas. Lo anterior se hace para que una situación no se preste para conflictos como el de culpar a un subordinado por no hacer algo, conociendo de antemano que no tenía la autoridad suficiente para hacerlo, o en un caso contrario cuando la autoridad que se ejerce excede la que se tiene. De allí surge el principio de responsabilidad y autoridad: La responsabilidad debe corresponder un grado de autoridad que permita asimilarla, y a la autoridad debe corresponder un grado de responsabilidad que de contenido al objetivo

A su vez la autoridad y el poder son medios de influencia sobre el comportamiento de los demás, esta influencia se puede realizar por medio de la persuasión, sanción, recompensas, etc. Poder significa potencial para ejercer influencia. La autoridad representa el poder institucionalizado, es decir cuando se tiene un título que la acredite, y es la clave en el proceso administrativo; representa el poder legal o el derecho de mandar o de actuar. El poder es la capacidad de limitar el derecho de escoger de los demás.

COMENTARIO:



Este es un concepto que afecta a la organización, puesto que la responsabilidad es la obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asigne y que pueden expresarse en una lista de los deberes que debe cumplir para realizar tales funciones, en este caso la responsabilidad puede ser un vínculo que ayude a facilitar el mejor manejo de la Institución.

Así mismo consideramos a la autoridad como el eje principal que motiva y guía a cumplir con las tareas encomendadas hacia sus colaboradores con el fin de lograr vencer los obstáculos y así cumplir con los pronósticos empresariales.

De esta definición surge que ente proceso la única responsabilidad que se transfiere es la relacionada con las cuestiones de eficiencia y operatividad, es decir, la ejecución de acciones tendientes a la realización de las tareas, osea la responsabilidad que la función exige así como la autoridad y los medios realizados para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado, dentro de los límites establecidos.

Por ello, quien delega autoridad conserva la responsabilidad última, lo que significa que un administrador sigue siendo responsable, ante su superior, en última instancia,, por las acciones de sus subordinados, a quien se les ha delegado autoridad y transferido la responsabilidad operativa.

APLICACIÓN:

Este modelo nos ayuda a determinar que la gerencia deberá guiar órdenes para que se realicen las actividades mediante el diseño de una estructura organizativa nueva basada en los procesos, el cual se encarga de unir todos los recursos que dispone, con lo que se mejorará los resultados a futuro, logrando la empresa un prestigio y competitividad a nivel local, nacional e incluso internacional.

CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR:

Una empresa es considerada Empresa Familiar cuando existe un importante nexo de unión entre la empresa y la familiar, nexo por el que se viven la cultura y los valores familiares, en y desde la Empresa Familiar. El nexo parte de la propiedad de la empresa, la familia suele tener, o la propiedad total o una parte importante de ella; se afianza con la dedicación suficiente o total de tiempo de trabajo en la empresa, por uno o varios miembros de la familia; y se consolida cuando se alcanza a traspasar el tiempo generacional logrando incorporar a la empresa a segundas o posteriores generaciones de la familia.

Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y



cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

COMENTARIO:

Este concepto nos permite entender que las empresas familiares son sociedades de personas, nacidas y ligadas a una o varias instituciones familiares que realizan un proyecto de vida en el que el trabajo tiene fundamental importancia y en el que usualmente hay un deseo de secuencia generacional, lo que lleva a abrirse camino en la vida.

En el Ecuador el 89% de las empresas que funcionan actualmente son familiares lo que da a entender que la piedra angular para el desenvolvimiento de estos negocios son la familia y el fin de superarse para crear un sustento para las próximas generaciones.

Hay muchos valores que se transmiten por la familia y que tienen un significado importante en la vida empresarial como son: la capacidad de asumir responsabilidades y llevar adelante proyectos superando las normales dificultades, la capacidad de trabajar con otros y de crear comunidades de trabajo.

APLICACIÓN:

Este concepto nos ayuda a entender el campo de acción de las empresas familiares, por lo que se sugerirá una dirección donde se adquiera el oficio de manejarse con prudencia, escoger personal valioso para que colaboren con el desarrollo empresarial; y no caer en algunos problemas de otros negocios, que al escoger a un familiar para cargos directivos sin la debida capacidad profesional terminan con el éxito de la empresa y se comienza a tener fraccionamientos y conflictos que no llevan a buen término a la economía familiar y peor aún a las relaciones entre los mismos.



6.- PROBLEMATIZACIÓN

6.1 LISTADO AMPLIO DE PROBLEMAS

1. No cuenta con un adecuado organigrama departamental.
2. No se especifica claramente, metas y objetivos de la función delegada
3. No hay suficiente personal laboral.
4. Ausencia de buena aptitud por parte de algunos empleados.
5. Falta de colaboración de algunos empleados.
6. No existe estabilidad del personal.

7. Falta de motivación e incentivos al personal.
8. Mal establecidas las funciones para cada cargo.
9. Falta de comunicación con los directivos.
10. Falta de responsabilidad por parte de ciertos directivos.
11. Falta de planes de desarrollo, capacitación y valoración de puestos
12. Falta de planificar el reclutamiento y selección del personal

6.2 INTEGRACIÓN DE LOS PROBLEMAS EN 3 CONJUNTOS

PROBLEMA 1: Ausencia de un adecuado organigrama departamental

Este problema a traído consigo consecuencias que han afectado a cada miembro de la organización, puesto que existe ausencia de una estructura organizacional eficiente, lo que da como resultado la ineficiente designación de funciones para cada trabajador.

Integración de problemas: 1,2, 8.

PROBLEMA 2: Falta de autoridad y responsabilidad

La Industria Narváz no cuenta con un nivel jerárquico apropiado puesto que, las funciones que se delegan no son apropiadas para su desarrollo institucional motivo por el cual se han visto afectados el interés y la actitud de los trabajadores.

Integración de problemas: 4, 5, 10,

PROBLEMA 3: Falta de un Departamento de Recursos Humanos

La empresa presenta problemas al momento de reclutar, seleccionar, motivar e incentivar al personal puesto que carece de la capacitación sobre como incorporar nuevos trabajadores, así como también se tiene falencias con el personal actual, puesto ellos se sienten insatisfechos con la falta de motivación, incentivos y formación.

Integración de problemas: 3, 6,7, 9, 11,12

PROBLEMA CENTRAL

Ausencia de un adecuado organigrama departamental

Este problema es el factor más importante de Industrias Metálicas Narváz e Hijos, puesto que una empresa con un organigrama bien estructurado puede desarrollar sus actividades y funciones de forma eficiente logrando llegar a cumplir la meta y el objetivo de la empresa, el cual es generar resultados positivos en el lapso económico de un periodo.



A más de otorgar a la empresa de medios y métodos para ser capaces de desenvolverse en diferentes tareas y procesos con el fin de lograr la coordinación efectiva de las mismas.

6.3 REDACCIÓN DE CADA UNO DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA CENTRAL

- ❖ **DESCRIPCIÓN.-** En la Industria Narváz e Hijos existe ausencia de un organigrama estructural y departamental correctamente estructurado, dando consecuencias negativas para el desarrollo de las actividades, siendo este un problema que dificulta la coordinación de las tareas y elementos en las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y en la conducta de la organización.
- ❖ **CARACTERÍSTICAS.-** La característica fundamental de este problema es una recarga de actividades sobre una sola persona, lo cual repercute en las tareas específicas de cada cargo, como segunda característica se tiene la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, y la ausencia de personal para los cargos que se ejerzan a futuro.
- ❖ **REPERCUSIONES.-** Se sugerirá a la empresa desarrollar un nuevo diseño organizacional, que pueda considerarse como el marco de trabajo que mantenga unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas entre todo el equipo humano.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

Falta de autoridad y responsabilidad

- ❖ **DESCRIPCIÓN.-** En la fábrica este problema se ha detectado en que no existe un nivel de liderazgo eficiente lo que causa deficiencias en los pedidos y el regreso de los mismos para su modificación. Este problema afecta el funcionamiento y efectividad de la Industria, lo cual trae como resultado la falta de interés e involucramiento en el cumplimiento del trabajo asignado, donde los clientes no se sienten satisfechos con el producto recibido.
- ❖ **CARACTERÍSTICAS.-** La característica fundamental de este problema es que no existe un conocimiento profundo del concepto de liderazgo, no existe un sistema de comunicación adecuado entre los directivos y el personal, lo que acarrea a que los empleados se sientan poco motivados en su labor diaria y esto trae como consecuencia problemas en la entrega del producto final.
- ❖ **REPERCUSIONES.-** Se sugerirá a los directivos implementar un nuevo método de liderazgo, lo que dará como beneficio el éxito en la productividad garantizando buenos resultados tanto económicos como personales.



PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

Falta de un Departamento de Recursos Humanos

- ❖ **DESCRIPCIÓN.-** Este inconveniente es una de las causas que afecta la actividad de la industria y más aún a sus empleados, ya que la empresa carece de una dirección y coordinación estratégica del personal en lo que se refiere al reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, evaluación, incentivos, motivación, comunicación y el seguimiento permanente.
- ❖ **CARACTERÍSTICAS.-** La característica fundamental de este problema es la falta de una unidad estratégica que coordine y controle al talento humano.
- ❖ **REPERCUSIONES.-** Se propondrá a la gerencia la creación del Departamento de Recursos Humanos para el beneficio de los empleados, el cual pretenderá capacitar y buscar las soluciones óptimas para el eficiente desempeño laboral en lo referente a la satisfacción personal del trabajador, motivándole y realizando un constante seguimiento para cumplir con los objetivos de la empresa.

7.- OBJETIVOS

7.1.- OBJETIVO GENERAL

Definir una óptima Organización Estructural y Departamental para Industrias Metálicas Narvárez e Hijos Cía. Ltda. Periodo 2011-2012, que permita perfeccionar las líneas de mando y contribuir con la comunicación eficiente entre directivos y empleados con el objetivo de alcanzar los resultados que se plantee.

7.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para Industrias Metálicas Narvárez e Hijos Cía. Ltda., se plantea seguir un diseño organizacional basado en la correcta adecuación de las diferentes áreas, en las que los empleados cumplan las funciones de acuerdo a cada cargo, en la que se enfatizará una organización centrada en los procesos, se pretende además adecuar un departamento que se encargue de reclutar y seleccionar el personal idóneo para desarrollar las tareas, así mismo que comisione el entrenamiento, el desarrollo, la capacitación, la evaluación y la valoración de los puestos, con el objetivo de tener un afinamiento de las conductas, de las actitudes y aptitudes con las que cuentan el personal actual y venidero, lo que permitirá obtener ventajas económicas y alcanzar lo planificado por la empresa.

Para llegar a lograr este objetivo principal se ha visto conveniente ubicar cuatro objetivos específicos, en donde se plasma.

- ❖ Definir las líneas de mando.
- ❖ Determinar las funciones, autoridad y responsabilidad de los integrantes de cada uno de los departamentos.
- ❖ Crear un Departamento de Recursos Humanos.



8.- ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO CAPÍTULOS
	CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN 1.1 Reseña Histórica 1.2 Aspectos Generales 1.3 La empresa: Objetivos 1.4 Posición en el mercado
OBJETIVO ESPECIFICO 1	CAPITULO II.- LA ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN 2.1 Situación organizacional de Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda. 2.2 Departamentalización 2.3 Análisis de una Nueva Departamentalización 2.3.1 Descripción del Proceso Productivo
OBJETIVO ESPECIFICO 2	CAPITULO III.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD 3.1 Autoridad y Responsabilidad 3.1.1 Liderazgo 3.1.2 Técnicas y Herramientas para Liderar 3.2 Responsabilidades y Alcances de un Líder en los Niveles de la Organización 3.3 Motivación 3.3.1 Impulsos Motivacionales al Personal 3.4 Análisis de la Autoridad y Responsabilidad aplicado en Industrias Narváez.
OBJETIVO ESPECIFICO 3	CAPITULO IV.- ESTRUCTURA Y UBICACIÓN ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 4.1 Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos 4.2 Proceso de Reclutamiento 4.3 Procesos de Selección 4.4 Contratación 4.5 Inducción 4.6 Capacitación 4.7 Evaluación del Desempeño 4.8 La Salud Laboral 4.9 Riesgo Laboral
	CAPITULO V.- CONCLUSIONES 5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones
	BIBLIOGRAFÍA ANEXOS

9.- DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES:

1. **Organización.-** Se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.
2. **Estructura Organizacional.-** Se define como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.
3. **Organigrama.-** El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes.
4. **Jerarquía.-** Orden o grado de las distintas personas o cosas en conjunto. Cada una de las categorías de una organización. Estructuración escalonada de los órganos de un ramo de la administración para fiscalizar la actuación de los subordinados.
5. **Tareas.-** Son el trabajo realizado en las diferentes empresas, las cuales dan lugar a la especialización de las actividades y las funciones. Estas últimas se derivan de los objetivos de la planeación y son la base de la organización. Las funciones se subdividen en tareas.
6. **Coordinación.-** Acción y efecto de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común.
7. **Manual funciones.-** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas.
8. **Relaciones.-** Se entiende como la interacción del hombre con su trabajo, con demás personas ya sean del mismo sector o de otro y la del hombre con situaciones fuera del trabajo.
9. **División de Trabajo.-** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo.
10. **Departamentalización.-** Es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos".
11. **Funciones.-** Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.
12. **Valor Agregado.-** Es proporcionar un servicio con una calidad a las exigencias del cliente, es dar al cliente un producto o servicio superior al de la competencia, en otras palabras, es dar más de lo que se nos solicita, es dar algo adicional, sin que ello signifique cargar o subir el precio.
13. **Autoridad.-** Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.
14. **Responsabilidad.-** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano ético, persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de

dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral.

- 15. Liderazgo.-** Es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder: “generar, inspirar y guiar hacia una visión de futuro” y lo que debe hacer el gerente: “construir planes y buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzarlos”.
- 16. Talento.-** Conjunto de cualidades o virtudes que posee una persona. Inteligencia, capacidad intelectual. Aptitud para el desempeño u ocupación o realización de una cosa.
- 17. Motivación.-** Factor psicológico, consciente o no que predispone al individuo, para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia).
- 18. Recursos Humanos.-** Es la Unidad encargada de planificar, administrar, organizar, dirigir y coordinar estratégicamente a todos los trabajadores.

Categorías:

- 19. Equidad.-** Es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, entre otras.
- 20. Laboriosidad.-** Significa hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de nuestras circunstancias; implica también el ayudar a quienes nos rodean en el trabajo, en la escuela e incluso durante nuestro tiempo de descanso.
- 21. Competitividad.-** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- 22. Razonabilidad.-** La racionalidad es una capacidad humana que permite pensar, evaluar y actuar de acuerdo a ciertos principios de consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad.
- 23. Eficiencia.-** Eficiencia tiene varios significados, aunque todos ellos están relacionados pues involucran una razón en la que el denominador representa la entrada, insumo o input en algún sistema, en tanto que el numerador representa la salida, producto u output del mismo.
- 24. Veracidad.-** Condición de un juicio o razonamiento que expresa lo que realmente piensa el que lo emite. Se dice también del sujeto (veraz), lo que equivale a sinceridad. La veracidad se opone a la mentira y la hipocresía, así como la verdad se opone al error o falsedad.
- 25. Factibilidad.-** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
- 26. Efectividad.-** Real y verdadero en oposición a lo dudoso o nominal. Número de hombres que componen una unidad táctica.
- 27. Oportunidad.-** En política como en todas las actividades humanas, la oportunidad, es esencial para que las acciones tengan los resultados

esperados. Toda una laboriosa construcción puede derrumbarse con un paso dado a destiempo.

- 28. Credibilidad.-** Son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje. Es decir, la capacidad de generar confianza es un juicio de valor que emite el receptor basado en factores subjetivos.
- 29. Tenacidad.-** Capacidad de realizar actividades de la manera más adecuada, aplicando procesos que eviten inconvenientes.
- 30. Integridad.-** La palabra “integridad” implica rectitud, bondad, honradez, intocabilidad; alguien en quien se puede confiar; sin mezcla extraña; lo que dice significa eso: lo que dijo; cuando hace una promesa tiene la intención de cumplirla.
- 31. Excelencia:** Es la consecuencia necesaria y suficiente del alineamiento de los objetivos de toda la organización. la Excelencia Organizacional es un desarrollo de la teoría de la organización, enmarcado por los paradigmas de integración y los paradigmas culturales. Surge y se desenvuelve como una aspiración o requerimiento de desempeño de las organizaciones de negocios para maximizar el potencial de la generación de valor.

10.- DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se basa en el sistema de administración de objetivos orientados a sustentar el cumplimiento de las propuestas el cumplimiento de las propuestas y la resolución de problemas expuestos que trata de optimizar el mejoramiento organizativo departamental.

Se empleará el método deductivo e inductivo más específicamente se utilizará el método descriptivo que permite determinar la situación actual de las Industrias Metálicas Narváez e Hijos Cía. Ltda.

Se procederá a recolectar información secundaria existente en la propia empresa, se recogerá información de documentos tales como: libros, tesis, entrevistas y entre otros asociados al tema y que sean de aporte a la presente investigación.

10.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Nuestra tesis está enfocada a la Organización Estructural y Funcional, por lo cual hemos considerado conveniente diseñar instrumentos necesarios para poder recolectar la información, como son: encuestas, datos disponibles, entre otras.

La información que se ha recolectada a través de las técnicas utilizadas serán procesadas de forma electrónica, en los programas “Excel” y “Microsoft Word”, debido a que estos programas nos ayudan a realizar el cálculo de una manera rápida y eficiente.



10.2 ANÁLISIS

Para el desarrollo de nuestro tema de tesis utilizaremos tanto técnicas cuantitativas y cualitativas que facilitara la obtención de la información de forma más rápida y eficiente para nuestro proyecto. Las variables que van desde el 25% hasta el 100%.

Por esta razón utilizaremos técnicas cuantitativas como son registros y estadísticas, que nos llevarán a recolectar la información necesaria para la investigación, además como las técnicas cualitativas que son las entrevistas y grupos focales que nos permitirán tener una visión más clara de la problemáticas en la que está pasando en la actualidad la empresa.

10.3 REDACCIÓN

Con la información obtenida en los diferentes procesos elaboraremos un texto preliminar, el cual será revisado con mucho cuidado, efectuando los diferentes cambios que se tengan que hacer para corregir errores, y finalmente se procederá a elaborar el texto para luego presentar todo el contenido final.



11.- TIEMPO Y CRONOGRAMA DE TRABAJO

		2010-2011																															
MES		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	ACTIVIDAD SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del proyecto de investigación																																
2	ETAPA I Recolección de toda la Información Teórica																																
3	Análisis de la información																																
4	Entrega del Capítulo 1																																
5	Recolección de la información																																
6	Entrega del Capítulo 2																																
7	Síntesis de la información teórica - práctica																																
8	Entrega del Capítulo 3																																
9	Síntesis de la información teórica - práctica																																
10	Entrega del Capítulo 4																																
11	Informe Final																																
12	Presentación de la Tesis																																

