



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas

**“La estructura funcional y su impacto en la productividad de la
Metalmecánica Lema”**

Autora: Amanda Natalia Pérez Labre

Tutor: Ing. Msc. Edwin Santamaría

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 19 de marzo de 2013

Ing. Msc. Edwin Santamaría

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Amanda Natalia Pérez Labre, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Amanda Natalia Pérez Labre

C.I. 1804028247

LA AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Para constancia firman la comisión,

Miembro de la Comisión

Ing. MBA. Amparito León Saltos

Miembro de la Comisión

Ing. Mg. Jorge Jordán V.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Amanda Natalia Pérez Labre

DEDICATORIA

A Dios por darme la paciencia, sabiduría y el entendimiento, para haber llegado a esta etapa de mi vida tanto personal como profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional, por su cariño, comprensión y sobre todo por la oportunidad de superación de que han brindado en todos estos años.

A mi hermana Yamile que es mi fuente de inspiración para llegar a cumplir mi sueño tan anhelado.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores que contribuyeron a mi formación integral dentro de mi carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron a que esta investigación; sobre todo a mi tutor el Ing. Msc. Edwin Santamaría que me regalo tiempo de su vida y sobre todo sus conocimientos para lograr este objetivo. A los Docentes calificadores por su aporte en la revisión del presente documento.

A la Metalmecánica “Lema” por haberme abierto las puertas para realizar esta investigación conociendo así la realidad de las personas que la conforman.

A todos las personas que brindaron su apoyo incondicional para superar cada obstáculo que se fueron presentando en todos los ámbitos de mi vida.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Interrogantes (Subproblema).....	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	6
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentación Filosófica	13
2.3 Fundamentación Legal	14

	Pág.
2.4 Categorías fundamentales.....	17
2.4.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.4.1.1 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
2.4.1.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	21
2.4.1.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN	22
2.4.1.4 ORGANIGRAMAS	23
2.4.1.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	23
2.4.1.6 LOS MANUALES EN LA EMPRESA	26
2.4.1.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	28
2.4.2 GLOBALIZACION	30
2.4.2.1 COMPETITIVIDAD.....	31
2.4.2.2 PRODUCTIVIDAD	32
2.4.2.3 EFICIENCIA.....	33
2.4.2.4 EFICACIA	33
2.4.2.5 RECURSOS	34
2.4.2.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.....	35
2.4.2.7 MEDICIÓN	36
2.5 Hipótesis.....	37
2.6 Señalamiento de las variables.....	37
2.6.1 Variable independiente.....	37
2.6.2 Variable dependiente.....	37
CAPITULO III.....	38
METODOLOGIA	38
3.1 Enfoque	38
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	38
3.3 Población y muestra	40
3.3.1 Población.....	40

	Pág.
3.3.2 Muestra.....	40
3.4 Operacionalización de variables.....	41
3.5 Plan de recolección de información	43
3.6 Plan de procesamiento de la información.....	43
CAPITULO IV	45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
4.1 Análisis de los resultados	45
4.2 Interpretación de los resultados.....	45
4.3 Análisis de la productividad de la planta de producción de la Metalmecánica “Lema”	76
4.4 Verificación de hipótesis.....	78
CAPITULO V	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES	85
5.2 RECOMENDACIONES	87
CAPITULO VI.....	89
6.1 Datos informativos	89
6.2 Antecedentes de la propuesta	90
6.3 Justificación.....	91
6.4 Objetivos	91
6.4.1 Objetivo general	91
6.4.2 Objetivos Específicos.....	92
6.5 Análisis de factibilidad.....	92
6.6 Fundamentación Científico Técnico	93
6.6.1 Organigrama.....	93
6.6.2 Organización Funcional	95
6.6.3 Manual.....	97

	Pág.
6.6.4 Manual de Funciones	97
6.6.5 Como desarrollar un manual de funciones	98
6.6.6 Modelo para Elaborar Manuales	101
6.7 Metodología – Plan de acción	103
6.8 Administración	127
6.8.1 Presupuesto.....	127
6.8.2 Cronograma de actividades de la propuesta	128
6.9 Previsión de la evaluación.....	129
6.10 Resultados Esperados	130
6.11 Conclusión final	130

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1: Operacionalización de Variable Independiente	41
Cuadro N° 2: Operacionalización de Variable Dependiente.....	42
Cuadro N° 3: Recolección de la información	43
Cuadro N° 4 Modelo del manual de funciones	102
Cuadro N° 5: Cronograma de actividades.....	128

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: Población.....	40
Tabla N° 2: Estructura organizacional.....	46
Tabla N° 3: Distribución de tareas.....	47
Tabla N° 4: Puesto de trabajo.....	48
Tabla N° 5: Manual de funciones.....	49
Tabla N° 6: Desempeño Profesional.....	50
Tabla N° 7: Cambio de actividades.....	51
Tabla N° 8: Productos Terminados.....	53
Tabla N° 9: Proceso de trabajo.....	54
Tabla N° 10: Dificultades para trabajar.....	55
Tabla N° 11: Control.....	57
Tabla N° 12: Tiempo de trabajo.....	58
Tabla N° 13: Productividad.....	60
Tabla N° 14: Producto.....	62
Tabla N° 15: Comunicación.....	63
Tabla N° 16: Quejas y sugerencias.....	64
Tabla N° 17: Imagen corporativa.....	65
Tabla N° 18: Atención oportuna y a tiempo.....	66
Tabla N° 19: Horarios de atención.....	67
Tabla N° 20: Entrega del producto.....	69
Tabla N° 21: Calidad del producto.....	70
Tabla N° 22: Conformidad del producto.....	71
Tabla N° 23: Atención inmediata, clara y receptiva.....	72
Tabla N° 24: Satisfacción.....	73
Tabla N° 25: Espacios de atención al cliente.....	75
Tabla N° 26: Tabla de información de preguntas.....	78

	Pág.
Tabla N° 27: Frecuencia observada	81
Tabla N° 28: Chi cuadrado.....	83
Tabla N° 29: Cuadro beneficio costo de la propuesta.....	126
Tabla N° 30: Presupuesto.....	127

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Categoría fundamental variable independiente	17
Gráfico N° 2: Categoría fundamental variable dependiente	18
Gráfico N° 3: Organigrama Estructural	24
Gráfico N° 4: Organigrama Funcional.....	25
Gráfico N° 5: Organigrama de posición	26
Gráfico N° 6: Estructura organizacional.....	46
Gráfico N° 7: Distribución de tareas.....	47
Gráfico N° 8: Puesto de trabajo	48
Gráfico N° 9: Manual de funciones	49
Gráfico N° 10: Desempeño Profesional.....	50
Gráfico N° 11: Cambio de actividades	51
Gráfico N° 12: Productos Terminados.....	53
Gráfico N° 13: Proceso de trabajo	54
Gráfico N° 14: Dificultades para trabajar	55
Gráfico N° 15: Control.....	57
Gráfico N° 16: Tiempo de trabajo.....	58
Gráfico N° 17: Productividad	60
Gráfico N° 18: Producto	62
Gráfico N° 19: Comunicación.....	63
Gráfico N° 20: Quejas y sugerencias	64
Gráfico N° 21: Imagen corporativa.....	65
Gráfico N° 22: Atención oportuna y a tiempo	66
Gráfico N° 23: Horarios de atención.....	67
Gráfico N° 24: Entrega del producto	69
Gráfico N° 25: Calidad del producto	70
Gráfico N° 26: Conformidad del producto	71

Gráfico N° 27: Atención inmediata, clara y receptiva	72
Gráfico N° 28: Satisfacción	73
Gráfico N° 29: Espacios de atención al cliente.....	75
Gráfico N° 30: Chi cuadrado	84
Gráfico N° 31: Organigrama Estructural Actual.....	104
Gráfico N° 32: Organigrama estructural propuesto	106
Gráfico N° 33: Estructura orgánica funcional propuesta	107

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea en primera instancia, la situación actual en que ha venido desarrollándose la Metalmecánica “Lema”, cuya actividad principal es la producción y comercialización de muebles metálicos como pupitres, todo tipo de sillas, escritorios, archivadores, entre otros; actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que es indispensable saber cómo está organizada la empresa. El presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un organigrama y la estructura funcional de la empresa debido a la inexistencia de la misma esta permitirá mejorar los sistemas operativos y de producción que implementados con adecuados mecanismos de control, racionalizará las actividades que se ejecutan tanto en el área operativa como en el área administrativa de esta organización. De los datos obtenidos de la investigación de campo realizada a los clientes internos de la metalmecánica Lema” indican que es importante corregir ciertos aspectos como la delegación de funciones para mejorar la comunicación y la coordinación del trabajo que se realiza en la empresa. También se observó la necesidad de implementar un manual de funciones con el fin de establecer funciones y responsabilidades que contribuyan a mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”.

PALABRAS CLAVES:

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA FUNCIONAL

PRODUCTIVIDAD

FUNCIONES

MANUAL

INTRODUCCIÓN

La estructura funcional es una estructura que funciona bien en organizaciones pequeñas que producen sólo uno o muy pocos productos o servicios, está compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios. Cada puesto de cada función existe porque ayuda a esta última a realizar las actividades necesarias para lograr un alto desempeño organizacional. Así, en la función de planeación y distribución se encuentran todos los puestos necesarios para anunciar con eficiencia los productos de modo que atraigan a los clientes.

Esto se complementa con productividad que es el mantenimiento de la producción al mismo tiempo que se reducen los insumos. O, mejor aún, el aumento de la producción al mismo tiempo que se reducen los insumos. En pocas palabras: hacer más con lo mismo o con menos.

Para lo cual la presente investigación tiene como objetivo fundamental diseñar una estructura funcional que mejore la productividad de la Metalmecánica “Lema”, para ello se desarrolló en seis capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I, comprende el problema dentro el cual está el tema de investigación, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

Capítulo II del proyecto comprende el marco teórico que se encuentran los antecedentes investigativos que se localizaron en las tesis de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, la fundamentación filosófica que se aplicó el paradigma crítico- propositivo, fundamentación legal que se respalda en el Código de Trabajo y el planteamiento de la hipótesis.

Capítulo III, de conformidad a lo anterior señala que el proyecto tiene una fundamentación filosófica mediante el paradigma critico-propositivo. Se utilizó como modalidades de

investigación Bibliográfica o Documental y de Campo y también el tipo de investigación Exploratoria, Descriptiva y Correlacional.

Capítulo IV, se procedió al análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes y a sus colaboradores; así como la verificación de la hipótesis anteriormente planteada.

Capítulo V, luego de realizar el trabajo de investigación y análisis e interpretación de los resultados, se determinó las conclusiones y recomendaciones de las variables.

Capítulo VI, se presenta la propuesta para mejorar la problemática que tiene la empresa, esta consiste en diseñar una estructura funcional y un manual de funciones para mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”, en esta se detallan las actividades que debe realizar para obtener los resultados deseados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

La estructura funcional y su impacto en la productividad de la Metalmecánica “Lema”

1.2 Planteamiento del problema

La inadecuada estructura funcional impacta la productividad de la Metalmecánica “Lema”.

1.2.1 Contextualización

Las empresas latinoamericanas sufren un importante conflicto interno al tener que enfrentarse a la necesidad de impartir las técnicas más modernas de administración, sabiendo que no todas ellas encajan con la idiosincrasia local y pueden ser rechazadas por los empleados o modificadas por las costumbres latinoamericanas. Por eso, se ven obligados a acompañar la incorporación de sistemas de trabajo modernos con educación

formal básica y entrenamiento técnico, ya que es un obstáculo serio la falta de conocimiento técnico, educación formal y habilidades analíticas o de comunicación en los trabajadores.

Sin embargo, es conveniente puntualizar que las organizaciones no actúan en forma aislada, sino que se ven influenciadas por el entorno donde operan, estas situaciones exigen que las empresas crezcan y se diversifiquen para poder enfrentar efectivamente las necesidades del medio y poder garantizar su permanencia dentro del mercado. Es decir, toda organización debe mantener siempre las modificaciones y ajustes necesarios en su estructura, porque en ésta se muestran la autoridad y responsabilidad que tiene cada funcionario en el desarrollo y ejecución de las actividades inherentes a su cargo.

El sector de la metalmecánica del Ecuador no posee un gran desarrollo, por el contrario, dicho sector tiene un carácter todavía más artesanal que industrial, es por tal motivo que en Ecuador, con respecto a las estructuras organizativas del trabajo se realizan capacitaciones especializadas en empresas de servicios y de producción, en empresas públicas y privadas, dirigidos a todos los departamentos que forman la estructura organizacional de la empresa; a través de estas las personas han mostrado interés y motivación en mejorar su actitud en la forma de cómo mejorar su desempeño laboral.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del talento humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en el proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador que ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

En la empresa Metalmecánica “Lema”, la deficiencia de una estructura organizacional funcional bien definida genera improductividad en el trabajo, dualidad de funciones,

pérdida de tiempo y de recursos, desconocimiento de la autoridad inmediata, confusión e incertidumbres; también es importante destacar que la estructura organizativa se debe mantener lo más actualizada posible en atención a los cambios que ha sufrido la empresa, es decir, la incorporación o eliminación de departamentos.

En función de esto, es indispensable la existencia de una estructura dado que ella permite captar con claridad y rapidez los diferentes departamentos, secciones, cargos y actividades que se realizan; determinando de esta manera sus niveles jerárquicos, interrelaciones directas entre las áreas funcionales, deberes y responsabilidades del personal, líneas de autoridad, canales de información y comunicación.

1.2.2 Análisis Crítico

La inadecuada estructura funcional que impacta la productividad de la Metalmecánica “Lema”, se da por las siguientes causas:

La empresa es familiar basado en tradición, empirismo y resistencia al cambio, los salarios son inequitativos para los trabajadores por parte del empleador, existe un desconocimiento de tareas específicas, se contrata a personal no calificado y poseen poca información de los procesos productivos, razones por la cual no existe un alto nivel de desempeño y que ha conllevado a que exista una baja productividad en la Metalmecánica “Lema”.

1.2.3 Prognosis

En la Metalmecánica “Lema” se ha observado que prefieren depender de alguien en su lugar de trabajo y que no tienen la seguridad en sí mismos para desarrollar sus capacidades por lo cual la empresa no podrá progresar, tomando en cuenta que el talento humano es parte vital de la misma.

La falta de liderazgo en la gerencia influye directamente en la percepción que tiene un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional, además de la

cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados los trabajadores para su buen desempeño laboral.

Otra de los efectos ante la poca información de los procesos es que existe pérdida de materia prima y tiempo, esto influye directamente en la calidad de los productos y en el despacho de pedidos a tiempo.

De mantenerse una inadecuada estructura organizativa del trabajo en la Metalmecánica “Lema” existirá una gran pérdida de participación en el mercado, llegando a desaparecer o terminar en la quiebra

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera impacta la inadecuada estructura funcional en la productividad de la Metalmecánica “Lema”?

1.2.5 Interrogantes (Subproblema)

¿Cómo es la estructura funcional de la Metalmecánica “Lema”?

¿Por qué mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”?

¿Qué estructura funcional será la adecuada para mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

De contenido: Administración

Campo: Personal

Espacial: En la Metalmecánica “Lema” ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en las calles Isidro Viteri y Gertrudis Esparza (Esquina).

Temporal: Del 07 de Julio al 14 de Diciembre de 2012

1.3 Justificación

La estructura funcional también conocida como departamentalización funcional, se puede llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas.

Las empresas no conservan sus estructuras simples, llega un momento en el que hay que contratar más empleados para hacer frente a sus necesidades adicionales de operación a un mayor volumen, a medida que aumentan los empleados la estructura organizacional tiende a ser más especializada y formal cuando los factores de contingencia como el tamaño, favorecen un diseño burocrático lo más probable es que se utilice la estructura funcional.

Es por tal motivo que la Metalmecánica “Lema”, deberá convertirse en un excelente lugar para trabajar, donde la gerencia diseñe una organización basada en la agrupación de especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas, la fuerza estructural funcional reside en las ventajas de ahorro de costos que pueden lograrse en virtud de la organización al reunir las especialidades de carácter similar se logra obtener economías de escala, se minimiza la duplicación de personas y equipo y se consigue que los empleados estén más cómodos por que pueden alternar con compañeros que hablan el mismo idioma, se mejoraría los resultados económicos de la empresa, la relación positiva entre el entrenamiento, la motivación, la autonomía de los colaboradores y el mejoramiento en productividad, satisfacción y desempeño de la empresa.

Cada uno de estos aspectos permite mayor posibilidad de desarrollar las funciones generales, de manera tal que el proceso sea óptimo y satisfactorio facilitando además visualizar con claridad la dimensión estructural de la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- ❖ Diseñar una estructura funcional que mejore la productividad de la Metalmecánica “Lema”

1.4.2 Específicos

- ❖ Identificar la estructura funcional de la Metalmecánica “Lema”
- ❖ Analizar la productividad de la planta de producción de la Metalmecánica “Lema”
- ❖ Proponer una estructura funcional y un manual de funciones para mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

CUYACHAMIN L. (2011), en su tema “Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato”

Objetivos:

- Alcanzar que la empresa mediante una estructura organizacional mejore las condiciones de Talento Humano, a través de la investigación científica que coadyuven al buen desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO’S de la Ciudad de Ambato.

- Diagnosticar las funciones orgánicas del Departamento de Gestión de Talento Humano mediante la racionalización administrativa para alcanzar el desempeño laboral en la empresa de calzado GAMO´S de la Ciudad de Ambato.
- Determinar las funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano mediante técnicas administrativas para establecer las actividades complementarias a desarrollaren la empresa de Calzado GAMO´S de la Ciudad de Ambato.

Conclusiones:

- La empresa de calzado GAMO´S trabaja con una inadecuada organización empresarial, ya que carece de los organigramas tales como: estructural, funcional y posicional que apoye la gestión empresarial.
- La inexistencia de la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa de calzado GAMO´S no permite aprovechar las capacidades y el potencial del personal, por ende se desperdicia el capital intelectual, la misma que desarrolla un papel muy importante dentro de la actividad empresarial.
- Ante la inadecuada organización de la empresa de calzado GAMO´S, la Gerencia General está encargada de planear, organizar, desarrollar y coordinar las actividades empresariales lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado, con buen nivel de participación y aceptación, así como también promover el buen desempeño laboral del personal.

REYES H. (2011), en su tema “Diseño de una estructura orgánico funcional y su incidencia en el desempeño del personal en American Jeans”.

Objetivos:

- Determinar la necesidad de crear una estructura orgánica funcional para mejorar el desempeño del personal en la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la empresa donde podamos definir su situación actual.

- Establecer la factibilidad de implementar una estructura orgánica funcional que permita mejorar el desempeño del personal.
- Diseñar una estructura que permita aplicar las funciones asignadas a cada puesto, mediante la utilización de técnicas para poder seleccionar el personal adecuado según el cargo.

Conclusiones:

- La mayor parte del personal en la empresa son obreros, integran el área operativa, esto coincide con la cantidad de individuos con educación primaria y secundaria, lo que implica que los obreros son personas con educación básica.
- La capacitación no está orientada a todo el personal de la empresa, por lo que no responden a las necesidades de la organización en sus respectivos puestos de trabajo.
- Existe cierta estabilidad en la empresa que se refleja en el grupo que permanece seis más años, sin embargo una pequeñísima parte tiende a la deserción con el personal nuevo que ingresa.

FRANCO V. (2011), en su tema “El Plan Estratégico y su incidencia en la productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos”.

Objetivos:

- Diagnosticar que tipo de Plan Estratégico es el más adecuado aplicarse para incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.
- Analizar qué tipo de estrategias son las más adecuadas utilizar para mejorar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.
- Diagnosticar los procesos débiles del área de producción a través de un análisis de tiempos y movimientos para mejorar la productividad de la empresa.
- Analizar las oportunidades de crecimiento del mercado y su influencia en la productividad.

Conclusiones:

- Al realizar la investigación a los clientes internos (obreros y personal administrativo) estarían dispuestos a acoplarse a la utilización de un Plan Estratégico y el uso de estrategias que benefician a incrementar su nivel de productividad y la calidad de sus productos así como el conocimiento de la empresa y su participación como organización de calzado para damas, caballeros y niños.
- Se pudo determinar dentro de la investigación que de los factores principales que se encuentran inmersos para el desarrollo de un Plan Estratégico, es en base al cumplimiento de metas lo cual nos permite identificar hacia a dónde quiere llegar la empresa y por ende cumplir con los objetivos.
- En el análisis de la investigación se detectó la ausencia de estrategias operativas en la planificación de la productividad de la empresa afectando al cumplimiento de metas del área de producción y no permitiendo que la estrategia de operaciones se desarrolle en forma integrada con una estrategia empresarial global.

MENA A. (2011), en su tema “Planificación Estratégica para incrementar la productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato”.

Objetivos:

- Diagnosticar las causas que permitan aplicar una Planificación Estratégica para incrementar la Productividad.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la Panificadora Ambato para determinar su situación actual.
- Analizar los factores predominantes que permitan controlar el sistema de inventarios y aumentar la productividad de Panificadora Ambato.

- Diseñar un Plan Estratégico que permite incrementar la productividad de Panificadora Ambato.

Conclusiones:

- Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato, carece de una Planificación Estratégica orientada a incrementar la productividad que le permita garantizar un nivel de competitividad y alcanzar las metas establecidas.
- Existe demora en recibir los diferentes insumos que utiliza la empresa para la producción, lo que provoca dificultades para la elaboración y comercialización de los productos que oferta Panificadora Ambato.
- El personal que labora en el área de Caja y Despacho de Panificadora Ambato, no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones, causando problemas en la atención a los clientes.

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo ya que una vez analizado las causas y efectos del problema generado en la empresa, se establecieron alternativas de solución que permitan incrementar la productividad en la Metalmecánica “Lema”, por lo que la construcción de una propuesta permite el cumplimiento de esta filosofía.

Oncológicamente esta investigación estudió el problema y los diferentes cambios para analizar y proponer diferentes soluciones, creando oportunidades para el mejoramiento del sistema productivo.

Epistemológicamente para la administración se llega a conceptualizar la variable dependiente e independiente que forma parte de la presente investigación. Se analizó los criterios por los cuales se justifica el conocimiento, además de considerar las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevaron a su obtención.

Axiológicamente la presente investigación se desarrolló desde el punto de vista de la honestidad, ética profesional, responsabilidad, respeto, lealtad sin dejar de lado los principios básicos liderados bajo una administración que lleva una filosofía de calidad y buena atención a la comunidad ofreciendo productos de alta calidad.

2.3 Fundamentación Legal

CÓDIGO DEL TRABAJO

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar

avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Parágrafo 4to.

De la política de salarios

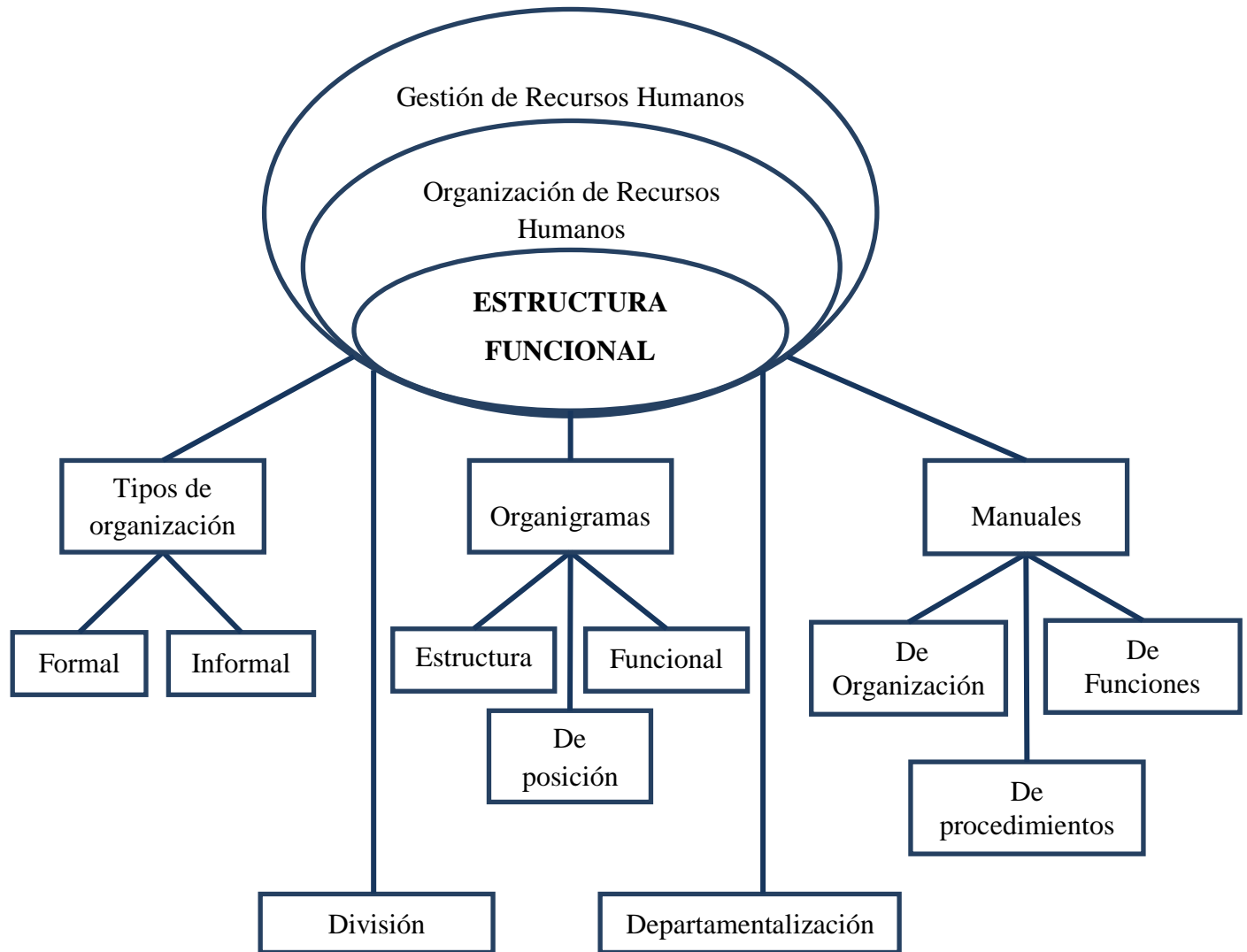
Art. 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta:

1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse;
2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo;
3. El rendimiento efectivo del trabajo; y,
4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores.

2.4 Categorías fundamentales

VI = ESTRUCTURA FUNCIONAL

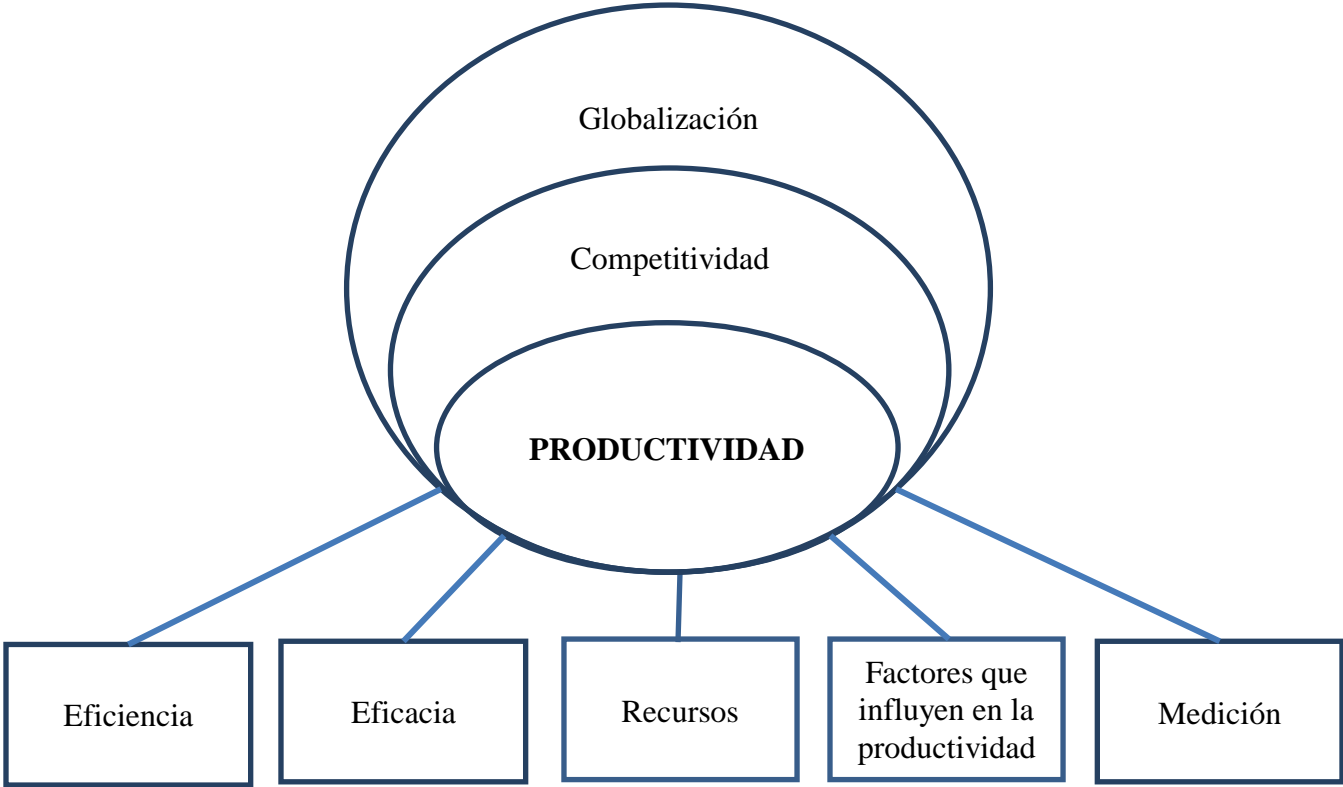
Gráfico N° 1: Categoría fundamental variable independiente



Elaborado por: Amanda Pérez

VD = PRODUCTIVIDAD

Gráfico N° 2: Categoría fundamental variable dependiente



Elaborado por: Amanda Pérez

2.4.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Luis Gómez – Mejía, David Balkin y Robert Cardy (2008), manifiestan que los directivos son personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad. En un sentido amplio, se puede referirse como unidad a un equipo de trabajo, a un departamento, a una unidad empresarial, a una división o a la propia empresa.

Para Jaime Bonache y Angel Cabrera (2006), dice que las condiciones del entorno han cambiado considerablemente y lo ha sido válido hasta ahora puede suponer una barrera infranqueable de cara al futuro. En el nuevo escenario competitivo, es necesario que las empresas adopten una visión amplia y estratégica de la función que les permita obtener ventajas competitivas a medio y largo plazo y asegurar su supervivencia.

Según Javier Fernández López (2005), la forma de gestionar las personas en la organización, la relación de esta con sus empleados y sus implicaciones con el entorno de negocios han variado sustancialmente. Se requiere, cada vez en mayor flexibilidad para recomponer las operaciones según las necesidades cambiantes del negocio e interés y compromiso del trabajador con las tareas encomendadas, siempre que la dirección haya merecido su confianza. En la actualidad la empresa, para adaptarse a su entorno, define las estrategias necesarias y diseña la estructura organizativa más idónea para poder cumplir esa estrategia.

La reacción ante los cambios sigue, por tanto, un criterio de “arriba/abajo”. Se crean estructuras organizativas adaptadas a los requerimientos de la estrategia corporativa. A medida que llegamos hasta los puestos de trabajo y a las personas que los ocupan, se comprueba la creciente dificultad de introducir cambios. Movilizar a las personas, modificar sus actitudes, cambiar su formación o el sistema de recompensas que les motiva, son medidas muy duras que generan y encuentran resistencia. De hecho las personas son el aspecto menos gestionado y, por lo tanto, más inmovilista del modelo empresarial.

2.4.1.1 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Hilda Vasco de Viera (2008), manifiesta que una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas en el ambiente y su existencia y supervivencia dependen de la manera con que se relaciona en ese medio, por tanto ella, debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que se caracteriza el medio en que opera.

También diremos que: Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones.

De lo indicado anteriormente podemos deducir que para que una definición de organización sea válida, debe contemplar las siguientes características:

- Debe tener objetivos
- Debe tener estructura
- Debe tener personas
- Debe tener normas de funcionamiento
- Debe tener una adecuada coordinación de los elementos anteriores.

Según Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky (2009), es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como una unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

Conforme a Shermerhorn (2008), organización es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr un objetivo. Siendo una de las funciones básicas de la administración, implica tanto la creación de una división del trabajo para realizar las tareas que deberán ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común.

Una vez que se han creado los planes, la tarea del gerente consiste en verificar que se lleven a cabo. A partir de una misión, valores centrales, objetivos y estrategia claros, con la organización se inicia el proceso de implementación delimitando claramente los puestos y relaciones de trabajo. Identifica quién va a hacer qué, quién está a cargo de quién y cómo es que diferentes personas y partes de una organización están relacionadas entre sí. Todo esto, por supuesto, se puede hacer de diferentes formas. El reto es escoger aquella que se adapte mejor a las demandas de una situación dada.

2.4.1.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Según Shermerhorn (2008), las estructuras funcionales se agrupan formalmente a las personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas. Los miembros de los departamentos funcionales comparten destrezas técnicas, intereses y responsabilidades. El punto clave es que los integrantes de cada función trabajan dentro de sus áreas de habilidad. Si en cada función los titulares de los diferentes puestos trabajan adecuadamente, la expectativa es que el negocio operará con éxito.

Las estructuras funcionales no son exclusivas de los negocios. Estos tipos de estructuras típicamente funcionan bien en organizaciones pequeñas que producen sólo uno o muy pocos productos o servicios. También tienden a funcionar mejor en ambientes relativamente estables donde los problemas son predecibles y las demandas de cambio e innovación son bajas.

Para Gareth Jones y Jennifer George (2010), una estructura funcional es una estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para

producir sus bienes o servicios. Cada puesto de cada función existe porque ayuda a esta última a realizar las actividades necesarias para lograr un alto desempeño organizacional. Así, en la función de planeación y distribución se encuentran todos los puestos necesarios para anunciar con, eficiencia los productos de modo que atraigan a los clientes.

Según Robles Gloria y Alcérrega Carlos (2000), el criterio de departamentalización de las estructuras funcionales es el de agrupar unidades por función o proceso básico; de ahí que también se les denomine Estructuras Basadas en las Funciones. Por lo general, las funciones básicas se definen tecnológicamente; sin embargo, aunque no es frecuente, hay estructuras que exhiben funciones básicas definidas con criterio administrativo, por ejemplo, mostrando departamentos de Planeación, Operaciones y Control.

En las estructuras funcionales suele prevalecer un criterio tecnológico y de eficiencia en todos los niveles, desde el más bajo hasta el más alto. Esto no significa abandono de un criterio estratégico y de efectividad al más alto nivel, sino más bien que ese criterio, para la empresa en cuestión, coincide también con un criterio tecnológico y de eficiencia. Cuando ello no es así, la estructura funcional puede resultar inadecuada.

2.4.1.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Según Hilda Vasco de Viera (2008), existe la organización formal e informal:

a) Organización Formal

Se presenta la organización formal cuando en un grupo de personas existen las siguientes características:

- Debe tener un objetivo en común.
- Deben existir personas dispuestas a actuar.
- Deben existir personas que puedan comunicarse entre sí.

b) Organización Informal

- Estudia la psicología y Relaciones Humanas.
- Estudia la Sociología y la Antropología.

2.4.1.4 ORGANIGRAMAS

Para Hilda Vasco de Viera (2008), los organigramas son gráficos que nos permiten tener una visión general de los niveles verticales de administración, las relaciones de supervisión, para saber quién reporta a quien, las posiciones y cargos y su conexión con la línea de mando a través de la cual fluye la comunicación formal de la empresa.

Según Carlos Hernández Orozco (2005), es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

Para Etraza (2008), es la representación gráfica de la organización. Consiste en un gráfico que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia entre sus departamentos y servicios.

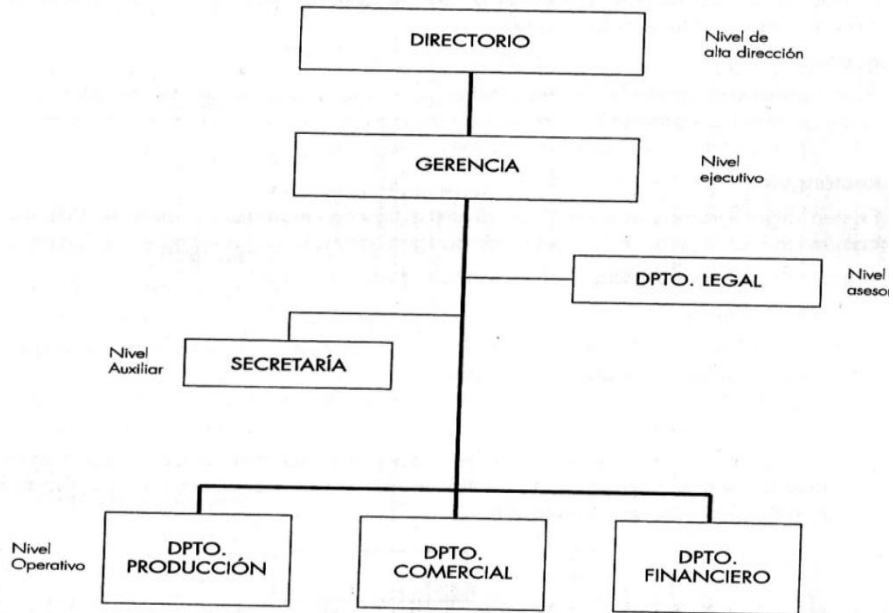
2.4.1.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Según Hilda Vasco de Viera (2008), básicamente existen tres tipos: estructural, funcional, y de personal o posición

a) Organigrama Estructural

Este organigrama demuestra la ubicación jerárquica y las relaciones de dependencia de las distintas unidades dentro de la empresa. Ejemplo:

Gráfico N° 3: Organigrama Estructural



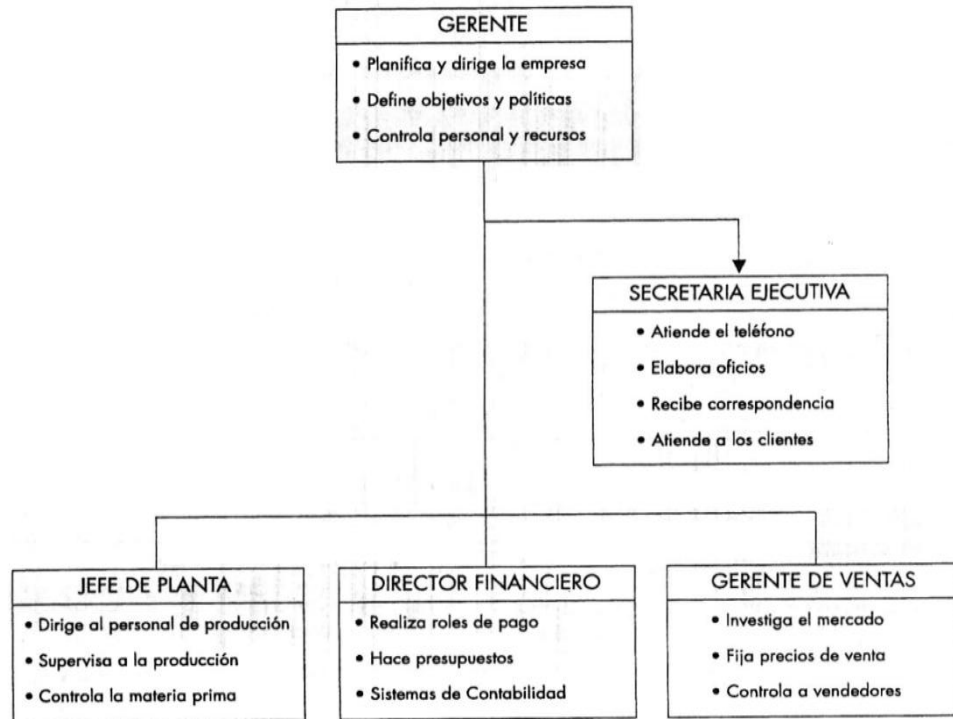
REFERENCIAS:	ELAB. POR:	APROBADO POR:	FECHA:
Línea de Autoridad: ———			
Coordinación: - - - - -			
Asesoría: — []			
Auxiliar: — []			

Fuente: Vasco (2008), Fundamentos de la Administración

b) Organigrama Funcional

En cambio en esta gráfica se representan las funciones o actividades que cumple el directivo responsable de cada unidad administrativa.

Gráfico N° 4: Organigrama Funcional



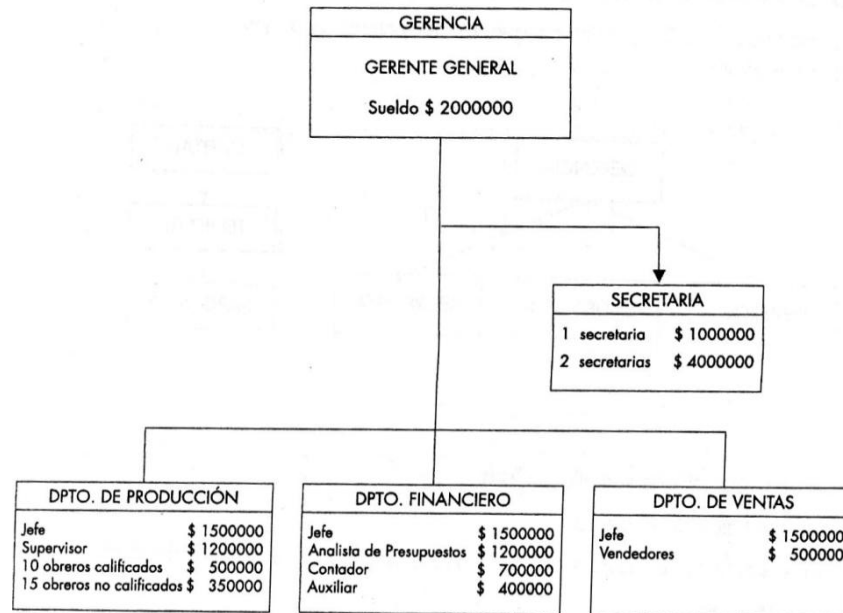
Fuente: Vasco (2008), Fundamentos de la Administración

c) Organigrama de Posición

Conocido también como organigrama de personal porque representa la distribución de los integrantes de cada unidad administrativa.

Se incluye la denominación del puesto y a veces, de manera opcional, el respectivo sueldo.

Gráfico N° 5: Organigrama de posición



Fuente: Vasco (2008), Fundamentos de la Administración

2.4.1.6 LOS MANUALES EN LA EMPRESA

Para Hilda Vasco de Viera (2008); en toda empresa se desarrolla múltiples actividades relativas a procedimientos o tareas y las disposiciones y órdenes que se dan permiten ejercer el respectivo control, pero aparecen múltiples dificultades cuando hay cambios o rotación del personal. Por este motivo resulta adecuado que éstas actividades se registren por escrito, apareciendo de este modo los llamados manuales.

Hay varios tipos de manuales, los más comunes son los siguientes:

a) Manual de Organización

Este documento mantiene resúmenes y cuadros sinópticos de la estructura de la empresa, generalmente está distribuido de la manera siguiente:

- La finalidad de la empresa.
- El resumen de su evolución histórica y su base legal.
- El organigrama estructural y funcional.
- Breve descripción de las principales funciones.
- Un glosario de los términos técnicos de, empleados.

A más de los requisitos indicados el manual puede tener:

- Descripción de las políticas internas.
- Normas de seguridad y capacidad.
- Políticas sobre acceso al personal.
- Contratos colectivos.
- Autoridad y responsabilidad en cada unidad administrativa.
- Procedimiento para la elaboración del presupuesto operativo.

b) Manual de Funciones

Es muy similar a la anterior pero se limita a la descripción ampliamente de las funciones de todo el personal de los distintos niveles que conforma la empresa. Contiene el organigrama

estructural, funcional y de posición. Se incluye también los requisitos mínimos para llenar un cargo y el grado de preparación y experiencia para cada puesto de trabajo.

2.4.1.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En cambio en este manual se registran todos los procedimientos paso a paso incluyendo todos los detalles técnicos de un proceso de fabricación o de un trámite administrativo, el propósito de este documento es el minimizar la subjetividad de los criterios personales.

Este manual se constituye en una herramienta clave para el Departamento de Investigación y Desarrollo, para el diseño de productos, para la planificación y control de la producción, para el desarrollo de operaciones y para el control de calidad.

a) División Del Trabajo

Según Gareth Jones y Jennifer George (2010), Fayol era un defensor de la especialización y la división del trabajo; sin embargo, fue de los primeros en señalar el lado oscuro de la especialización: aburrimiento, un estado anímico que hace menguar la calidad, la iniciativa y la flexibilidad del trabajador. Así, Fayol proponía que se concediera a los trabajadores mayores deberes, o que fueran motivados para asumir una responsabilidad mayor por el resultado de su trabajo, un principio que se aplica cada vez más en las organizaciones actuales que facultan a sus empleados.

Según Antonio Cesar Amaru Maximiano (2009), la división del trabajo es el proceso por el que una tarea se divide en partes o unidades, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. En las organizaciones, a las unidades de trabajo se les llama genéricamente departamentos. Cada departamento realiza una parte del trabajo total, que es necesaria para alcanzar los objetivos.

La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

En todas las organizaciones existe la división del trabajo. En una empresa pequeña, como un restaurante, los empleados se especializan en tareas distintas: uno prepara los alimentos, mientras que otro atiende a los clientes en las mesas y otro cuida las mercancías y la caja. En las grandes organizaciones, como las cadenas de restaurantes, bancos y compañías aéreas, hay una gran cantidad de personas especializadas en realizar esas y muchas otras tareas.

b) Departamentalización

Para Antonio Cesar Amaru Maximiano (2009), la forma de dividir las tareas entre los departamentos depende de principios llamados criterios de departamentalización. Por ejemplo: a cada departamento se le puede atribuir la tarea de atender a un tipo específico de cliente, producir un tipo preciso de producto o cuidar determinada área geográfica. Esos y otros criterios de departamentalización definen las responsabilidades especializadas de las unidades de la estructura organizacional. El modo más simple de departamentalización se basa en el criterio funcional, que pueden utilizar las organizaciones tanto grandes como pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas.

Según Cesar A. Bernal y Hernan D. Sierra (2008), la departamentalización se visualiza a través de un organigrama, que es una representación gráfica de la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos (por ejemplo, gerentes, mandos medios, operarios) como por áreas funcionales (por ejemplo, marketing, finanzas, desarrollo humano, producción y operaciones, etc.) y por productos (por ejemplo, libros técnicos, enciclopedias, libros de información general, etc.), entre otros. Es de destacar que, si bien tradicionalmente las departamentalizaciones se han representado con organigramas de tipo

jerárquico como el que se ilustra enseguida, en la actualidad hay una gran diversidad de formas de estructurar las organizaciones apoyadas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que buscan responder a las nuevas condiciones y exigencias cambiantes y complejas del entorno.

2.4.2 GLOBALIZACION

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), es la creciente interdependencia económica de los países y sus organizaciones, la cual se refleja en el flujo de los bienes y los servicios, el capital financiero y el conocimiento que cruzan sus fronteras. La globalización es producto de una mayor cantidad de empresas que compiten entre sí en un número cada vez más grande de economías globales. En general es importante que las empresas comprendan que la globalización ha desembocado en estándares de desempeño más altos para muchas de las dimensiones competitivas, entre otras la calidad, el costo, la productividad, el tiempo para la introducción de productos y la eficiencia de las operaciones.

Para Wayne Ellwood (2007), globalización es un término nuevo que describe un proceso antiguo: la integración de la economía mundial que comenzó seriamente hace cinco siglos, con el inicio de la época colonial europea. No obstante, el proceso se ha visto acelerado por la explosión de la tecnología informática, por la eliminación de obstáculos a la circulación de mercancías y de capital, y por la expansión del poder económico y político de las empresas multinacionales.

La globalización se debe concebir primero lo que la gente hoy día hace para mantenerse en contacto. La información y el dinero se mueven muy rápidamente en estos días. Los productos y servicios producidos en un país, inmediatamente están disponibles en otras partes del mundo. El turismo y las comunicaciones hoy no tienen límites geográficos. Este fenómeno, es llamado globalización. Pero globalización no es solo sinónimo de negocios, es mucho más que eso. Las mismas fuerzas que les permiten a los hombres de negocios

operar como si no hubiera fronteras, permiten del mismo modo a los activistas sociales, dirigentes sindicales, periodistas, científicos y cuantos otros; trabajar en un campo global.

“La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática”.

2.4.2.1 COMPETITIVIDAD

Humberto Gutiérrez Pulido (2010), entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (que incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios)

Para James A. F. Stoner, A. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., es la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores. La competitividad se parece al juego de las sillas musicales: existe una cantidad finita de asientos y algunos son más deseables que otros.

Se entiende 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. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y

socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

2.4.2.2 PRODUCTIVIDAD

Jason Jennings (2003), manifiesta que es el mantenimiento de la producción al mismo tiempo que se reducen los insumos. O, mejor aún, el aumento de la producción al mismo tiempo que se reducen los insumos. En pocas palabras: hacer más con lo mismo o con menos.

Es la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatiza parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías.

Una mayor productividad redonda en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

2.4.2.3 EFICIENCIA

Álvarez A. (2001), manifiesta que se lo utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades dentro de la empresa.

Chiavenato Idalberto, (2002), dice que se relaciona con los recursos para obtener los objetivos, es el resultado de la racionalidad u optimización de recursos, puesto que una vez establecido los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos.

Según Cesar A. Bernal y Hernán D. Sierra (2008), define como la capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos; es decir que la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos.

2.4.2.4 EFICACIA

Álvarez A. (2001), manifiesta que valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Editorial Océano (2001), dice que es una característica de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible al cumplimiento de los objetivos marcados a propios por la empresa”.

Según Cesar A. Bernal y Hernán D. Sierra (2008), la eficacia implica realizar las cosas correctas y, por consiguiente, consiste en que las personas realicen las actividades que conducen a las organizaciones a lograr sus metas y, por ende, sus resultados. En síntesis, la eficacia fue el resultado de lo que hoy se conoce como "administración y/o gerencia por resultados o por objetivos".

2.4.2.5 RECURSOS

a) Recurso Humano

Bateman T. (2009), una compañía es su gente, forman la cultura, elaboran el producto y lo entregan.

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital).

El recurso humano que por ser la pieza de la organización desarrolla, mediante su potencial, las utilidades económicas y beneficios de la empresa. El recurso humano es fundamental, tanto en micro, pequeñas, medianas y macro empresas ya que es el único recurso capaz de usar los otros. La buena gestión que se maneja en la política de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación pasando por el diseño de la estructura organizacional y las políticas de la empresa del capital humano que se desarrolla en las instituciones. http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_3.pdf

b) Recurso Tecnológico

Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>

Los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

Los recursos tecnológicos considerados se clasifican como específicos (o tangibles) y transversales (o intangibles).

c) Recurso Financiero

Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. [Http://definicion.de/recursos-financieros/](http://definicion.de/recursos-financieros/)

Los recursos financieros, es decir, lo relacionado al capital permite manejar las inversiones para generar solvento y expansión en las instituciones.

d) Recurso Material

Son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos. [Http://definicion.de/recursos-materiales/](http://definicion.de/recursos-materiales/)

Los recursos materiales relacionados a infraestructura y productos intangibles son, sin duda, los bienes patrimoniales de la empresa.

http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_3.pdf

2.4.2.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Richard Kopelman (2001), manifiesta que hay cuatro factores principales que han intervenido en el descenso de la tasa de crecimiento de la productividad: (1) disminución de la intensidad de capital, (2) disminución en las inversiones en investigación y desarrollo,

(3) los cambios en la composición de la fuerza laboral y en la economía y (4) los cambios en las actitudes y valores sociales.

Según David Bain (2000), para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores: Métodos y equipos, utilización de la capacidad de los recursos y los niveles de desempeño.

Para Joseph G. Monks (2005), algunos de los factores que incluyen en los cambios de la productividad son: Razón capital/mano de obra, escasez de recursos, cambios en la fuerza de trabajo, innovación y tecnología, regulaciones y efectos de negociación y calidad de vida en el trabajo.

2.4.2.7 MEDICIÓN

Para David Bain (2000), hay interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados; una medida esencial muy conocida de la productividad es la “producción o rendimiento por hora”.

$$Productividad = \frac{Productividad\ realizada}{horas\ empleadas\ para\ lograr\ esa\ producción} = \frac{Producción}{horas}$$

Medición es la obtención y registro de datos bajo circunstancias tipo:

- Utilidad: importancia en las decisiones que se toman.
- Precisión: refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar.
- Oportunidad. Toma de decisiones antes que se produzca la anormalidad indeseada.
- Confiabilidad; la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, debemos revisar periódicamente todo el sistema de medición.
- Economía: proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición.

Los gerentes de operaciones son los encargados de mejorar la productividad en una empresa. Para mejorar la productividad en función de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos; la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización. Las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de la empresa tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad.

2.5 Hipótesis

La implementación de una estructura funcional y un manual de funciones mejorarán la productividad de la Metalmecánica “Lema”

2.6 Señalamiento de las variables

2.6.1 Variable independiente

VI = Estructura funcional

2.6.2 Variable dependiente

VD = Productividad

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque

Esta investigación está dentro del campo social; y tiene una explicación cuantitativa porque se utilizó la observación y la encuesta que fueron desarrolladas en la empresa con todo el personal que lo conforma, para recolección de datos de preguntas de investigación. Y también es cuantitativa porque se tabularon los datos para conocer los resultados acerca de la problemática y así probar hipótesis previamente establecidas.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Para la presente investigación se utilizó las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental

Se analizó la información escrita sobre el problema ya determinado que es la inadecuada estructura funcional impacta la productividad de la Metalmecánica “Lema”, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, libros, tesis de grados, revistas entre otros, en que podemos encontrar en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, aclarando y orientando el proceso de investigación.

Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad; para lo cual se acudió a la Metalmecánica “Lema” para recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema en estudio que es la inadecuada estructura funcional impacta la productividad. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista y la encuesta.

Investigación Correlacional

Para examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implementar una estructura funcional y un manual de funciones para mejorar la productividad, fue necesario utilizar un estadístico para comprobar la hipótesis y se denomina chi cuadrado.

Nivel o tipo de investigación

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Se mantuvo contacto con los trabajadores de la Metalmecánica “Lema”, familiarizándose así con la realidad, se realizó sondeos de opinión y se tomó en cuenta la actitud de las personas involucradas en el problema de la inadecuada estructura funcional y su impacto en la productividad de la empresa.

Investigación descriptiva

Se utilizaron técnicas e instrumentos como método de recolección de datos, para la descripción, registros, análisis e interpretación de la realidad del problema que se presenta en la Metalmecánica “Lema”. Esta investigación descriptiva ayudó a mostrar una interpretación correcta de la realidad interna y externa.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La presente investigación tiene como población a 118 individuos que tienen relación con la Metalmecánica “Lema” de la ciudad de Ambato, la cual está integrada por:

Tabla N° 1: Población

Gerente-propietario	1
Jefe de personal	1
Secretaria	1
Contadora	1
Trabajadores	10
Vendedora	1
Clientes externos	103
TOTAL	118

Fuente: Metalmecánica “Lema”

Elaborado por: Amanda Pérez

3.3.2 Muestra

Se tomó como muestra a los clientes externos que son 103, para la presente investigación.

3.4 Operacionalización de variables

Hipótesis: La implementación de un manual de funciones permitirá mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”

Variable Independiente = Estructura funcional

Cuadro N° 1: Operacionalización de Variable Independiente

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es una estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios. Cada puesto de cada función existe porque ayuda a esta última a realizar las actividades necesarias para lograr un alto desempeño organizacional. Así, en la función de planeación y distribución se encuentran todos los puestos necesarios para anunciar con eficiencia los productos de modo que atraigan a los clientes.	Departamentos	Estructura de la producción	¿En el departamento de producción de la empresa están bien distribuidas las tareas que usted debe de realizar?	Encuesta: Cuestionario (ANEXO N° 3)
			¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	Encuesta: Cuestionario
	Organización	Ordenes de producción	¿Cree usted que el trabajo que realiza en la Metalmecánica “Lema” está bien organizado?	Encuesta: Cuestionario
			¿Cree usted que las actividades que realiza en su puesto de trabajo están organizadas de acuerdo a su capacidad?	Recolección datos históricos: Ficha de observación(ANEXO N° 5)
	Puesto	Manual de funciones	¿Le gustaría tener un cambio en las actividades que ejecuta diariamente en la empresa?	Encuesta: Cuestionario
			¿Le entregaron un manual de funciones para conocer las actividades que usted debe desarrollar en su puesto de trabajo?	Encuesta: Cuestionario
Desempeño	Desempeño laboral	¿Considera bueno su desempeño profesional en la empresa?	Encuesta: Cuestionario	

Fuente: Metalmecánica “Lema”

Elaborado por: Amanda Pérez

Variable Dependiente = Productividad

Cuadro N° 2: Operacionalización de Variable Dependiente

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Es un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuán eficientemente se usan los recursos para generar resultados.	Producto	Calidad de materia prima	¿Cree que los productos terminados son fabricados con insumos de calidad? ¿La empresa le proporciona los materiales necesarios para llevar a cabo sus actividades?	Encuesta: Cuestionario(ANEXO N° 3)
	Recursos	Productividad	¿El proceso de trabajo que se emplea en la empresa es el más adecuado?	Encuesta: Cuestionario
	Producción	Unidades producidas	¿Existe un control permanente de la producción para evitar desperdicios?	Recolección datos históricos: Ficha de observación(ANEXO N° 5)
	Eficiente	Capacidad de producción	¿Encuentra dificultades para ejecutar bien su trabajo? ¿Existe un control permanente de la producción para evitar desperdicios?	Encuesta: Cuestionario
	Resultados	Tiempo requerido	¿Piensa usted que al implementar un manual de funciones incrementará la productividad? ¿Tiene alguna idea de cuánto tiempo utiliza para cada trabajo que realiza?	Encuesta: Cuestionario Encuesta: Cuestionario

Fuente: Metalmecánica “Lema”

Elaborado por: Amanda Pérez

3.5 Plan de recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Cuadro N° 3: Recolección de la información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA Lectura científica	Libros: Administración de la productividad, Dirección de personas; Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Tesis de grado sobre estructura funcional y productividad.
INFORMACIÓN PRIMARIA Observación Encuesta	Ficha de observación(ANEXO N° 6) Cuestionario y entrevista(ANEXO N° 4,5 Y 6)

3.6 Plan de procesamiento de la información

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Con los instrumentos pre elaborados se encuestó en el lugar de los hechos, es decir en la Metalmecánica “Lema”.
- ✓ Para que la información sea real se explicó acerca de cualquier inquietud que tenían los trabajadores de la Metalmecánica “Lema”.

- ✓ Se verificó si las encuestas están debidamente resueltas con todas y cada una de las preguntas que lo conforman.
- ✓ Se codificó las encuestas de manera coherente y de manera esencial, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos
- ✓ Se procedió a realizar una tabulación de los datos que se han obtenido de la encuesta.
- ✓ Se realizó la interpretación, análisis y presentación de los resultados para encontrar información vital que ayudará a dar una posible solución al problema objeto de estudio.
- ✓ Se realizó el análisis de los datos mediante la utilización de un estadígrafo para investigaciones explicativas denominado Método de regresión.
- ✓ La presentación de los datos se lo realizó en forma tabular y gráfica para menor dificultad en su realización y facilidad al interpretar los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Una vez que se aplicó los instrumentos de recolección de la información adecuados, se procede a la revisión de la información para detectar errores, omisiones, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la forma más clara posible para facilitar la tabulación y así llegar a las conclusiones del problema.

4.2 Interpretación de los resultados

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a las encuestas realizadas a los trabajadores de la Metalmecánica “Lema” de la ciudad de Ambato, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la organización.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA
METALMECANICA “LEMA”**

1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

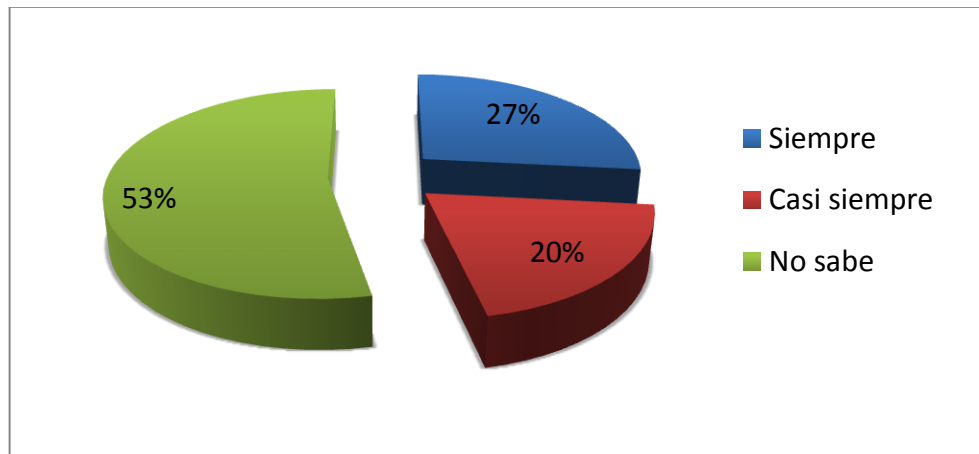
Tabla N° 2: Estructura organizacional

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	26,7	26,7
	Casi siempre	3	20,0	46,7
	No sabe	8	53,3	100,0
Total		15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 6: Estructura organizacional



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 73% de los clientes encuestados supo manifestar que no conocen la estructura organizacional de la Metalmecánica “Lema”; para lo cual se recomienda divulgar a todos los trabajadores de la misma como está organizada la empresa, aclarando funciones y responsabilidades de cada cargo; para alcanzar objetivos y metas propuestas.

2. ¿En el departamento que usted labora, están bien distribuidas las tareas cada vez que usted realiza su trabajo?

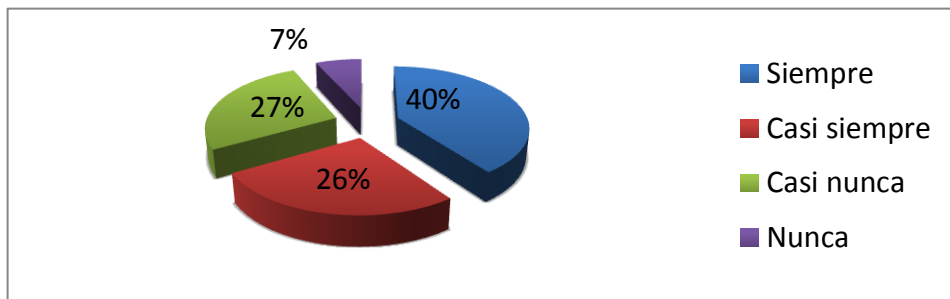
Tabla N° 3: Distribución de tareas

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	40,0	40,0
	Casi siempre	4	26,7	66,7
	Casi nunca	4	26,7	93,3
	Nunca	1	6,7	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 7: Distribución de tareas



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 60% de encuestados afirma que las tareas que ellos realizan no están bien distribuidas, esto nos demuestra que existe poca organización del trabajo que realizan por lo cual, para generar mayor eficiencia en la empresa se requiere una reorganización de tareas y funciones del personal; la utilización de planes organizados, que sirven para la aplicación de mejores técnicas que faciliten la ejecución de las tareas.

3. ¿Cree usted que las actividades que realiza en su puesto de trabajo están organizadas de acuerdo a su capacidad?

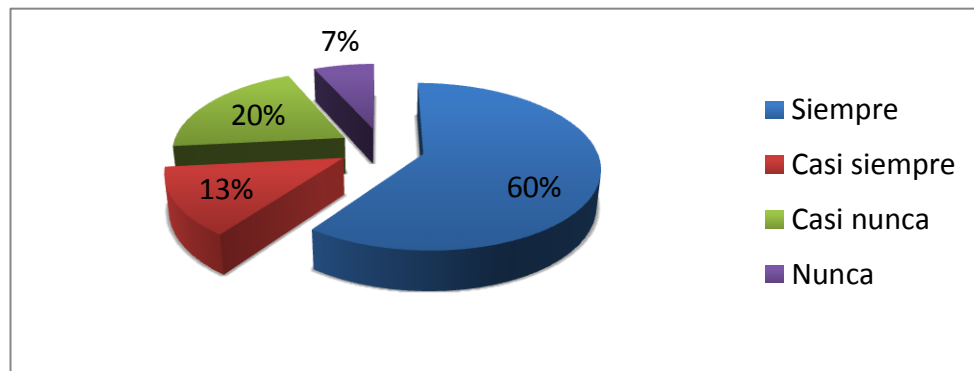
Tabla N° 4: Puesto de trabajo

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	60,0	60,0
	Casi siempre	2	13,3	73,3
	Casi nunca	3	20,0	93,3
	Nunca	1	6,7	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 8: Puesto de trabajo



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Un 40% de encuestados indican que las actividades que realizan están de acuerdo a su capacidad; este es un factor muy importante porque las actividades de la empresa están influenciadas por la capacidad de esta para trabajar con rapidez y eficiencia, sino se logra esto la empresa estaría en un desequilibrio pudiendo llegar a la quiebra.

4. ¿Le entregaron un manual de funciones para conocer las actividades que usted debe desarrollar en su puesto de trabajo?

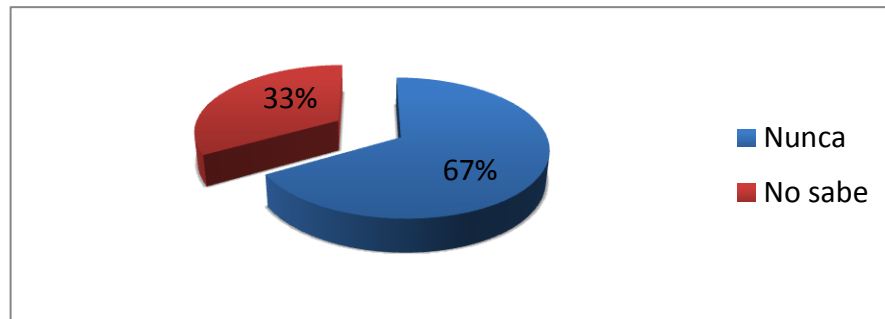
Tabla N° 5: Manual de funciones

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	66,7	66,7
	No sabe	5	33,3	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 9: Manual de funciones



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACION

La mayoría de los encuestados, es decir el 67%, reveló que nunca se les había entregado un manual de funciones y otros que no sabían para que se utilizaba, sabemos que este es un documento guía que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización; por lo cual es necesario implementar uno para mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

5. ¿Considera bueno su desempeño profesional en la empresa?

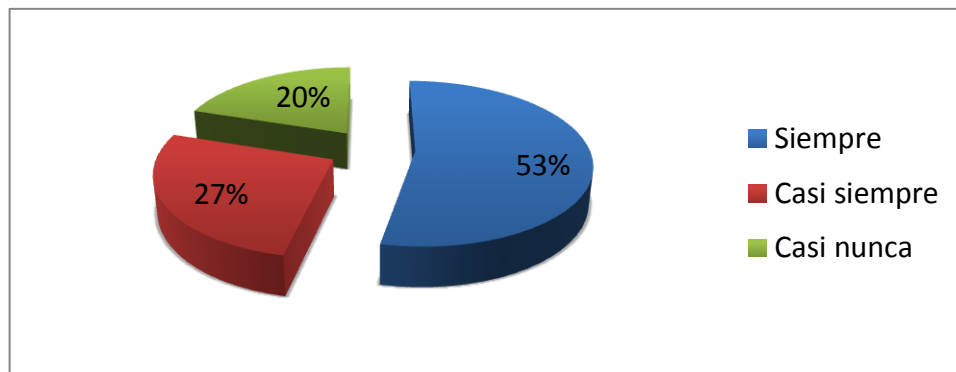
Tabla N° 6: Desempeño Profesional

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	53,3	53,3
	Casi siempre	4	26,7	80,0
	Casi nunca	3	20,0	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 10: Desempeño Profesional



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De todos los encuestados el 47% expresa que su desempeño profesional no es bueno, esto se debe a que falta mayor capacitación, o desarrollo de personal, en la organización, para responder a sus necesidades, la capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido re entrenados, para mejorar la actitud, conocimiento y habilidades. Pues al capacitar se perfeccionará al colaborador en su puesto de trabajo, para que se adapte a los rápidos cambios sociales, a los continuos cambios de productos y servicios, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

6. ¿Le gustaría tener un cambio en las actividades que ejecuta diariamente en la empresa?

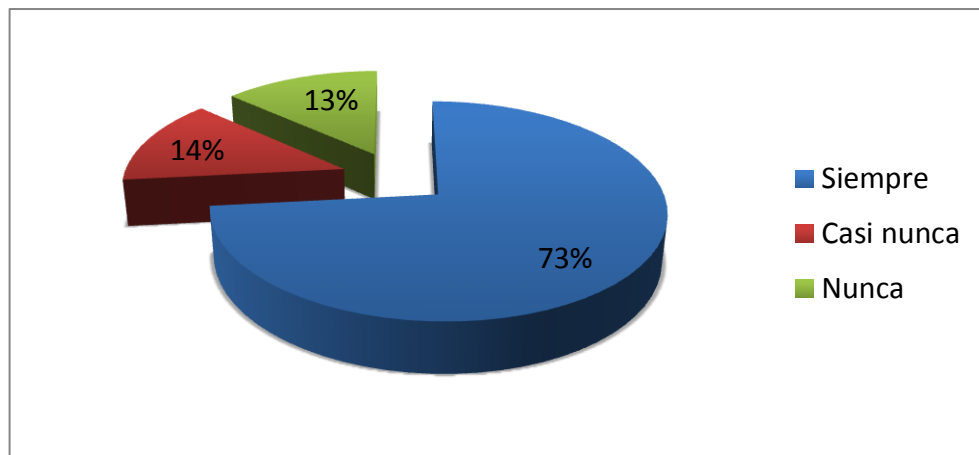
Tabla N° 7: Cambio de actividades

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	73,3	73,3
	Casi nunca	2	13,3	86,7
	Nunca	2	13,3	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 11: Cambio de actividades



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 73% de los encuestados afirma que desea tener un cambio de actividades dado que existen cambios continuos en las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión

es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona. La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

7. ¿Cree usted que los productos terminados son fabricados con insumos de calidad?

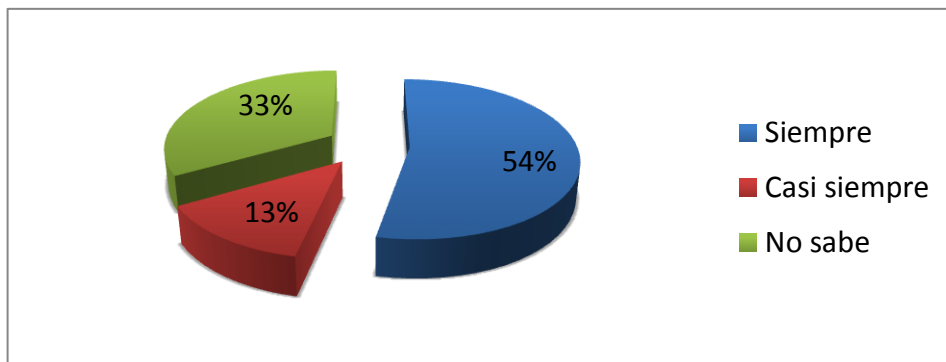
Tabla N° 8: Productos Terminados

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	53,3	53,3
	Casi siempre	2	13,3	66,7
	No sabe	5	33,3	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 12: Productos Terminados



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53% de los encuestados dice que si trabajan con insumos de calidad, debemos tomar en cuenta que un producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, lo que conforman las 4 Ps. Además de lo anteriormente indicado para el consumidor el producto incluye una serie de atributos o aspectos físicos, debe tener muchos atributos psicológicos.

8. ¿El proceso de trabajo que se emplea en la empresa es el más adecuado?

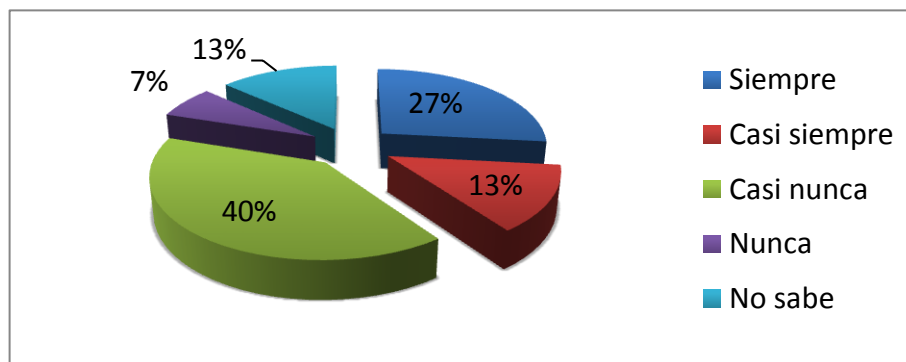
Tabla N° 9: Proceso de trabajo

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	26,7	26,7
	Casi siempre	2	13,3	40,0
	Casi nunca	6	40,0	80,0
	Nunca	1	6,7	86,7
	No sabe	2	13,3	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 13: Proceso de trabajo



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 73% de los clientes internos afirman que el proceso de trabajo no es el adecuado; debemos considerar que un buen proceso de trabajo ayuda a reducir al mínimo el esfuerzo requerido para llevar a cabo una determinada tarea, ya sea mental o física, mejora el funcionamiento organizacional, a través de métodos tales como la redistribución de funciones, la eliminación, reducción y combinación de fases de una actividad o labor y la nivelación o tabulación del trabajo, optimiza y aprovecha los recursos disponibles y mejora el flujo o secuencia del trabajo dentro de todas las áreas que la integran.

9. ¿Encuentra dificultades para ejecutar bien su trabajo?

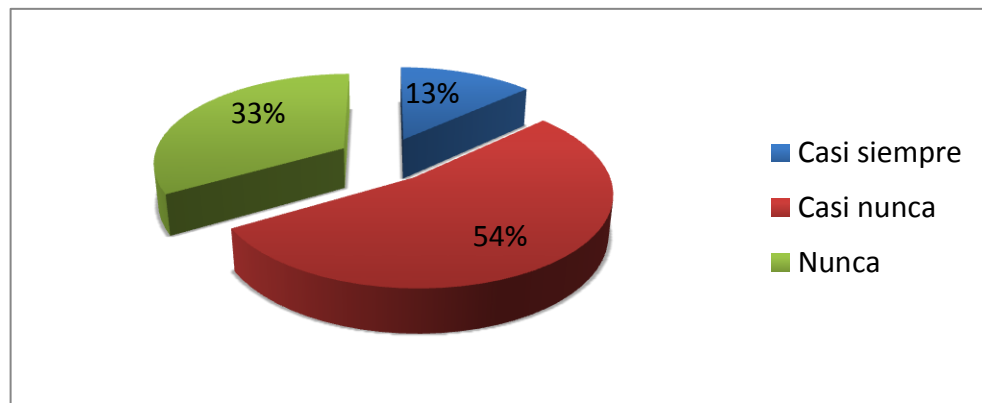
Tabla N° 10: Dificultades para trabajar

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	13,3	13,3
	Casi nunca	8	53,3	66,7
	Nunca	5	33,3	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 14: Dificultades para trabajar



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 86% indica que no tiene dificultades para trabajar pues poseen las herramientas y maquinarias necesarias; debemos tomar en cuenta que existe diferentes situaciones que llevan a la postergación de las actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes y agradables. Estas pueden ser el puesto de trabajo pues se debe conocer su estructura técnica, personal y social, la adaptación del trabajador al trabajo esto es tratar de adaptar al hombre a las exigencias de ese trabajo, orientando a cada uno hacia los tipos de trabajo que más convengan a su

personalidad, seleccionando para cada tarea a los más aptos, y enseñando a los así seleccionados la mejor manera de realizar su cometido y por último la adaptación del trabajo al trabajador quiere decir que se debe procurar adaptar el proceso mismo del trabajo y el ambiente físico y humano en que se realiza a las condiciones del trabajador. Sus medios principales son la adaptación funcional de máquinas y herramientas, la buena ordenación del material y de los ciclos de trabajo, el control adecuado de las condiciones ambientales, como luz, ventilación, calor, ruidos, etc.; los sistemas de retribución y el estudio de las relaciones humanas de la empresa.

10. ¿Existe un control permanente de la producción para evitar desperdicios?

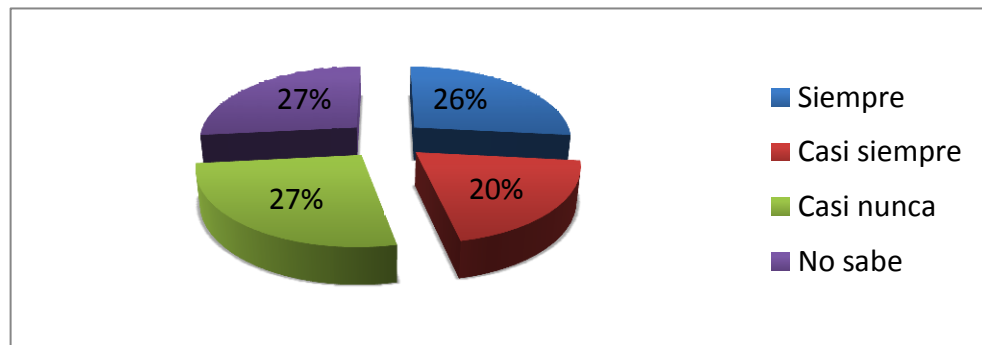
Tabla N° 11: Control

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	26,7	26,7
	Casi siempre	3	20,0	46,7
	Casi nunca	4	26,7	73,3
	No sabe	4	26,7	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 15: Control



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en la encuesta indican que el 73 % si existe un control interno de los desperdicios de materia prima, con esto se busca optimizar los recursos para el cumplimiento de actividades dentro de la empresa.

11. ¿Tiene alguna idea de cuánto tiempo utiliza para cada trabajo que realiza?

Tabla N° 12: Tiempo de trabajo

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	26,7	26,7
	Casi siempre	3	20,0	46,7
	Casi nunca	2	13,3	60,0
	No sabe	6	40,0	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 16: Tiempo de trabajo



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados tabulados establecen que el 73% de los encuestados saben el tiempo que utilizan para cada trabajo que realizan; lo que nos indica que disponer de datos exactos acerca del volumen de trabajo a menudo significa la diferencia entre una solución realista y otra teórica. Conociendo como se obtiene cierta cantidad de producción de trabajo, se pueden mejorar los métodos empleados para su realización, reajustar la asignación de tareas, aliviar en general la carga de trabajo y eliminar congestiones. También ayuda a

detectar rápidamente los problemas, indicando dónde hay desigualdad de responsabilidades. La medición del trabajo administrativo ayuda a fijar un horario, un plan o programa que devuelva o conserve en la empresa el equilibrio necesario para lograr mayor eficiencia. Además ayuda a detectar los embotellamientos o cuellos de botella y a constatar los requerimientos del personal.

12. ¿Piensa usted que al implementar un manual de funciones incrementará la productividad?

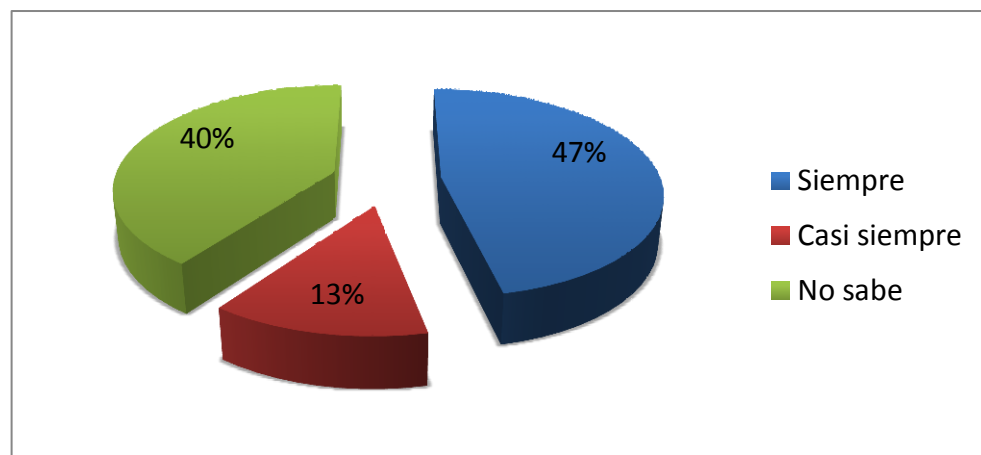
Tabla N° 13: Productividad

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	46,7	46,7
	Casi siempre	2	13,3	60,0
	No sabe	6	40,0	100,0
	Total	15	100,0	

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 17: Productividad



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Haciendo uso de la encuesta en la que manifiesta que el 60% cree que si hace falta un manual de funciones y que mejoraría la productividad; cabe resaltar que un manual de funciones instruye al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, entre otros; precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones; coadyuva a la

ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo; servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales; proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas. El manual de funciones es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA
METALMECANICA “LEMA”**

1. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un producto fiable y adecuado a sus necesidades?

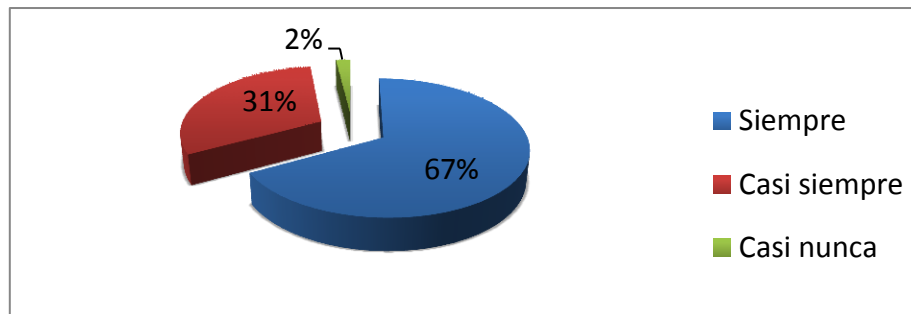
Tabla N° 14: Producto

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	69	67,0	67,0
	Casi siempre	32	31,1	98,1
	Casi nunca	2	1,9	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 18: Producto



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67% de los clientes encuestados afirman que el personal que le atiende le proporciona un producto fiable y adecuado a sus necesidades, mientras que su diferencia manifiesta que el personal no le brinda el producto de acuerdo a sus expectativas; por lo tanto se debe mantener muy claro lo que es un producto fiable porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización.

2. ¿Considera que la comunicación con el personal es buena?

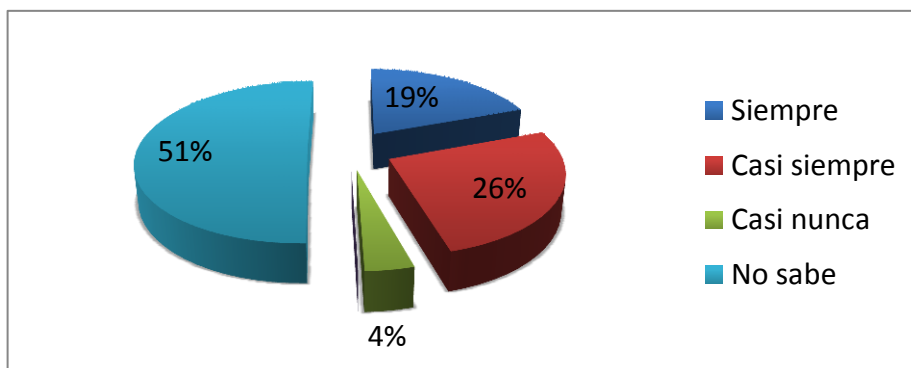
Tabla N° 15: Comunicación

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	20	19,4	19,4
	Casi siempre	27	26,2	45,6
	Casi nunca	4	3,9	49,5
	No sabe	52	50,5	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 19: Comunicación



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Desde el punto de vista externo el 51% de los clientes externos afirma que no saben cómo es la comunicación interpersonal, este es un factor importante ya que es una actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente; esta comunicación es fluida, abierta, espontánea, confiada y cordial; al aplicar este concepto se incrementará la productividad pues mejorará no solo las ventas sino el ambiente laboral.

3. La empresa recoge de manera adecuada sus quejas y sugerencias

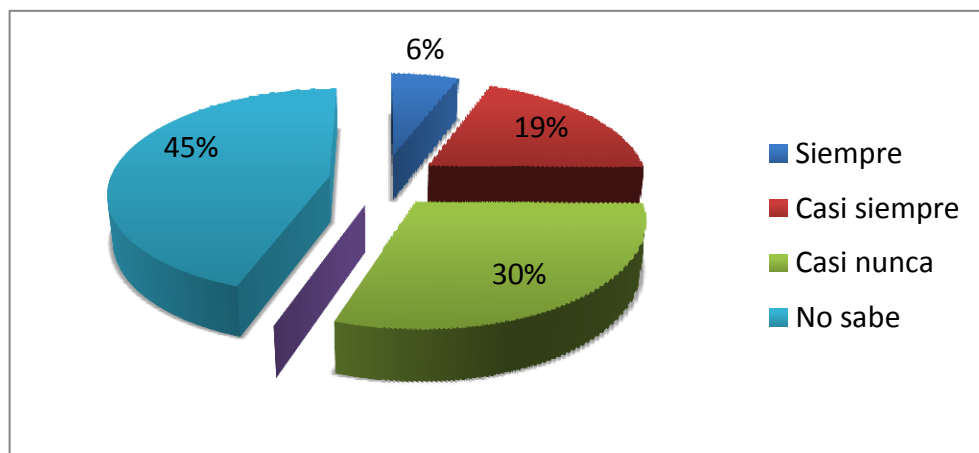
Tabla N° 16: Quejas y sugerencias

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	5,8	5,8
	Casi siempre	20	19,4	25,2
	Casi nunca	31	30,1	55,3
	No sabe	46	44,7	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 20: Quejas y sugerencias



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 45% de los consumidores encuestados manifiestan no saber si sus quejas y sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar la gestión de la empresa; este es un componente importante pues las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios permiten conocer su percepción sobre los productos ofrecidos. Se debe tener en cuenta las quejas y demandas de las personas sirve para mejorar el producto ofrecido y en si la empresa.

4. El personal da una imagen de honestidad y confianza

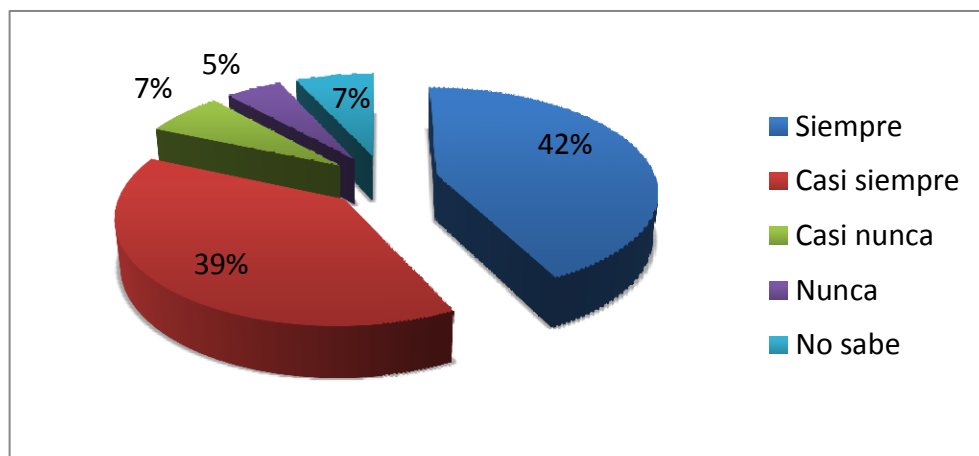
Tabla N° 17: Imagen corporativa

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	44	42,7	42,7
	Casi siempre	40	38,8	81,6
	Casi nunca	7	6,8	88,3
	Nunca	5	4,9	93,2
	No sabe	7	6,8	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 21: Imagen corporativa



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 49% de los consumidores manifiestan que su imagen corporativa brinda confianza e inspira honestidad, la imagen corporativa es el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada empresa, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe. El mejorarlo permitirá llegar al consumidor y a la opinión pública y así incrementar la productividad.

5. La atención que se le presto es oportuna y a tiempo.

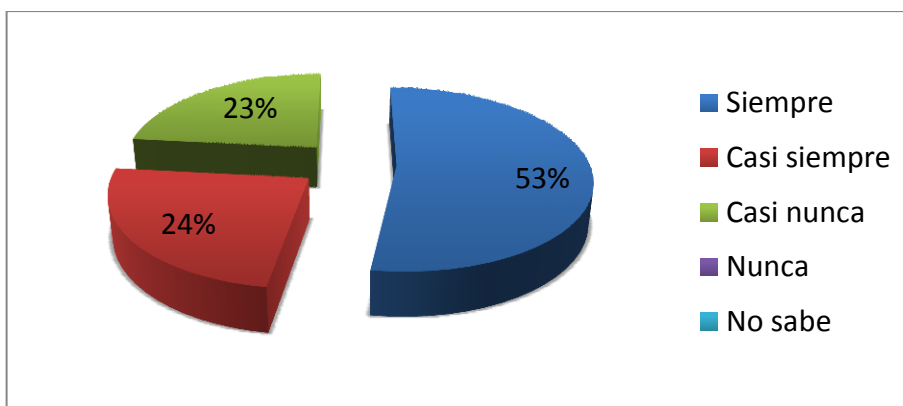
Tabla N° 18: Atención oportuna y a tiempo

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	54	52,4	52,4
	Casi siempre	25	24,3	76,7
	Casi nunca	24	23,3	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 22: Atención oportuna y a tiempo



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados afirman que la atención que se le presto fue oportuna y a tiempo; la atención al cliente es un servicio que prestan las empresas que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores. El éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

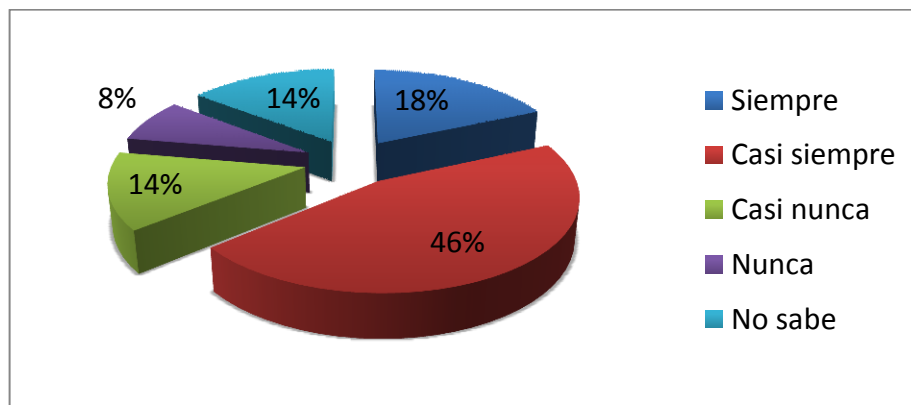
6. Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados.

Tabla N° 19: Horarios de atención

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	18,4	18,4
	Casi siempre	47	45,6	64,1
	Casi nunca	14	13,6	77,7
	Nunca	8	7,8	85,4
	No sabe	15	14,6	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 23: Horarios de atención



Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 47% manifiesta que casi siempre los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados; es importante que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo, se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Se debe conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, la calidad en la atención para crear nuevos clientes y mantiene la lealtad con los

propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

7. La entrega del producto es a tiempo

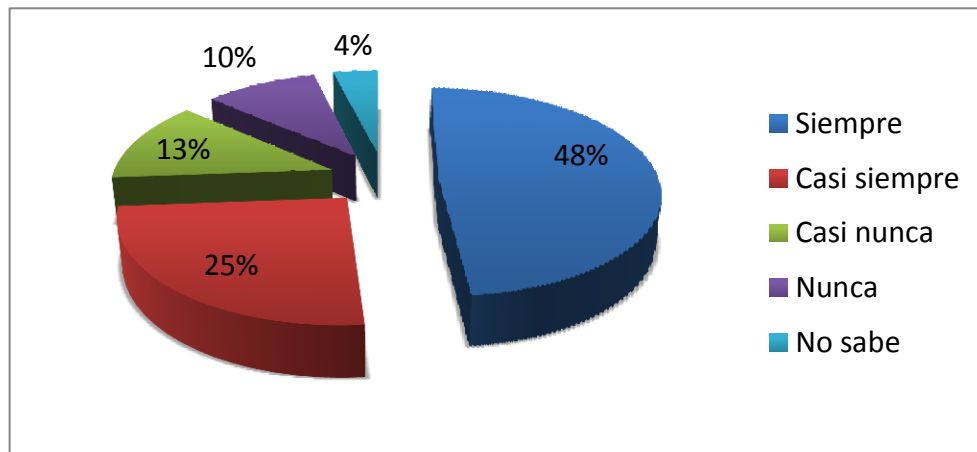
Tabla N° 20: Entrega del producto

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	50	48,5	48,5
	Casi siempre	26	25,2	73,8
	Casi nunca	13	12,6	86,4
	Nunca	10	9,7	96,1
	No sabe	4	3,9	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 24: Entrega del producto



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 48% de los consumidores declaran que casi siempre habido un retraso en sus pedidos, se debe tomar en cuenta que el plazo se refiere a un período de tiempo para cumplir un contrato, el tiempo que transcurre desde que recibimos el pedido y sale expedido hacia el cliente. Se debería mejorar en este aspecto para captar más clientes y mantener su lealtad.

8. El producto entregado es de buena calidad

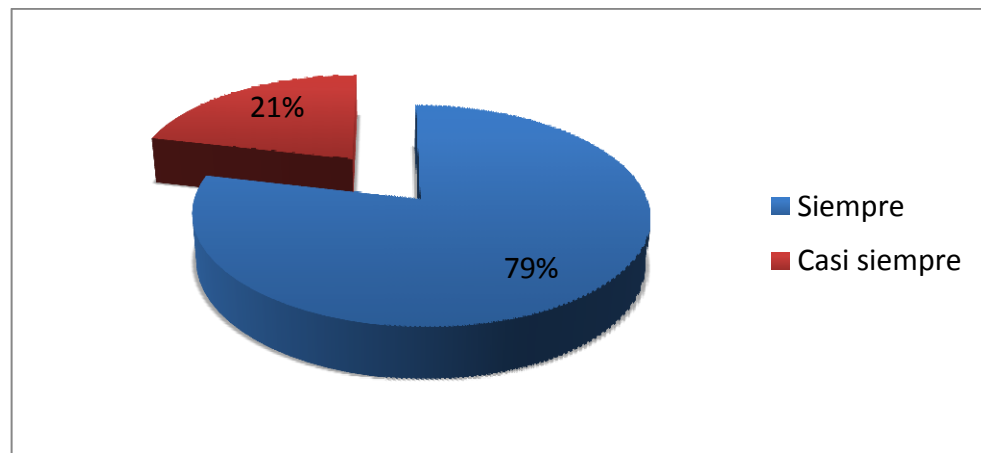
Tabla N° 21: Calidad del producto

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	81	78,6	78,6
	Casi siempre	22	21,4	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 25: Calidad del producto



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los clientes afirma que el producto es de buena calidad, esta es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente.

9. El producto que usted recibió está conforme con su orden de compra

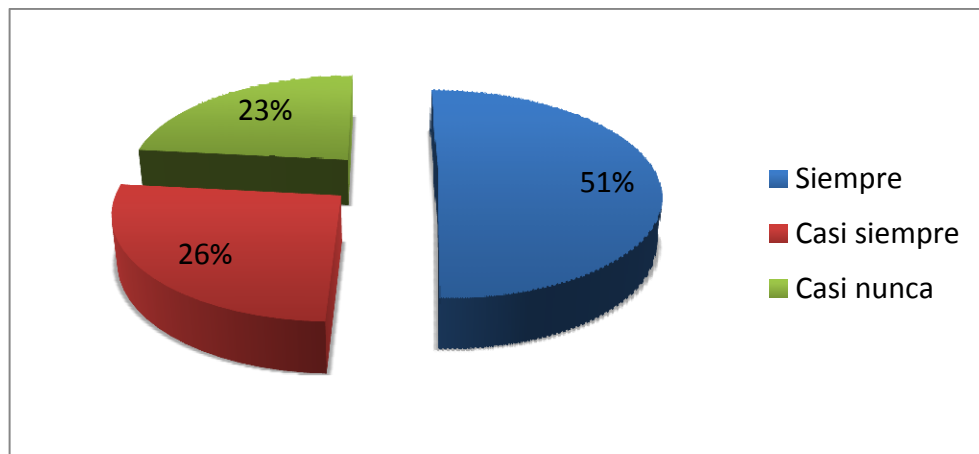
Tabla N° 22: Conformidad del producto

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	52	50,5	50,5
	Casi siempre	27	26,2	76,7
	Casi nunca	24	23,3	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 26: Conformidad del producto



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de consumidores afirma que el producto que recibió está conforme con su orden de compra; la conformidad en sentido sociológico es la conducta de aceptación que asumen los miembros de un grupo social, a las normas fijadas por el mismo (usos, costumbres, normas religiosas o jurídicas) aun cuando para ello deban modificar sus gustos, deseos o inclinaciones, con el fin de lograr su integración, como parte del proceso de socialización. Es muy difícil que la conformidad sea total, puesto que cada individuo tiene sus propios gustos y preferencias.

10. La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva.

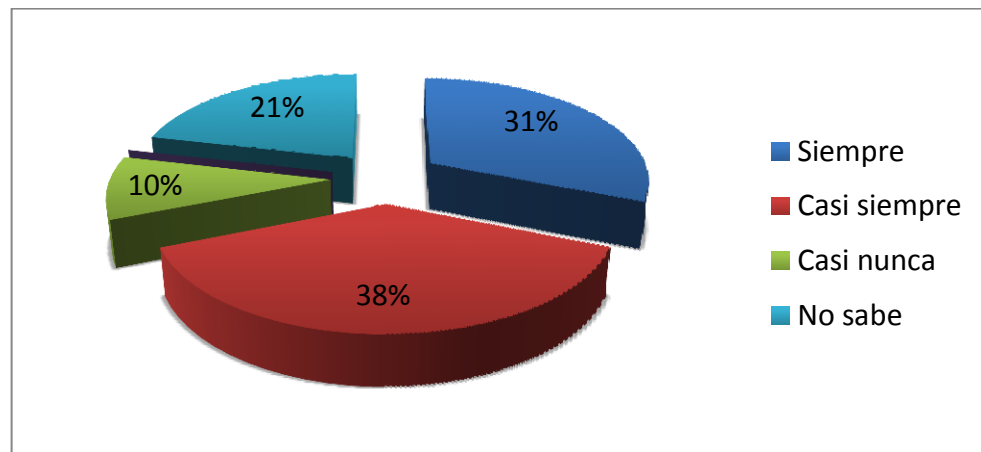
Tabla N° 23: Atención inmediata, clara y receptiva

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	31,1	31,1
	Casi siempre	39	37,9	68,9
	Casi nunca	10	9,7	78,6
	No sabe	22	21,4	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 27: Atención inmediata, clara y receptiva



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 38% de los consumidores encuestados afirma que la atención al cliente fue amable, inmediata, clara y receptiva; con esto asegura que cada cliente que entra en su negocio salga satisfecho, se debe tener presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas del negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente. Las personas que manifiestan su queja le están dando la oportunidad de resolver el problema y conservarlos como clientes.

11. Ha llenado sus expectativas por las cuales escogió nuestros productos

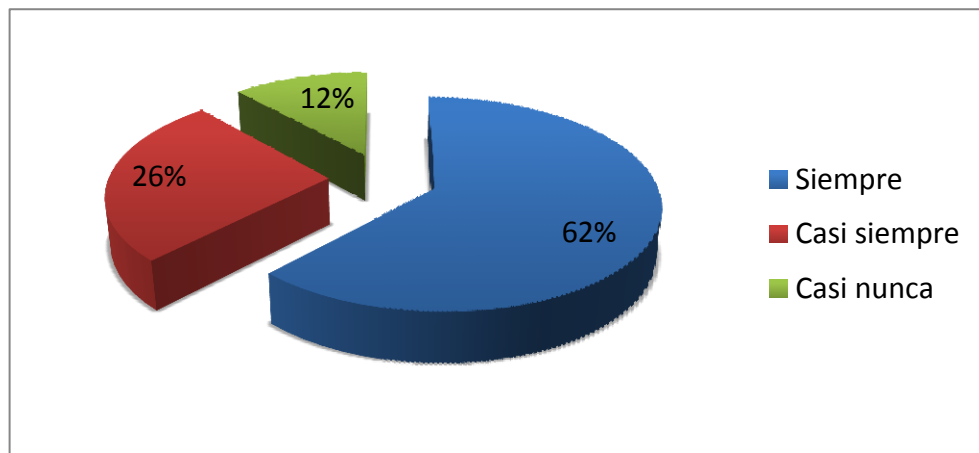
Tabla N° 24: Satisfacción

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	64	62,1	62,1
	Casi siempre	27	26,2	88,3
	Casi nunca	12	11,7	100,0

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 28: Satisfacción



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los clientes externos expresan que los productos han cumplido sus expectativas; al lograr la plena "satisfacción del cliente" estamos cumpliendo un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente es uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos) de las

empresas. Los beneficios de un cliente satisfecho es que vuelve a comprar, comunica a otros sus experiencias positivas del producto adquirido y deja de lado a la competencia.

12. Los espacios físicos de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel de ruido es adecuado.

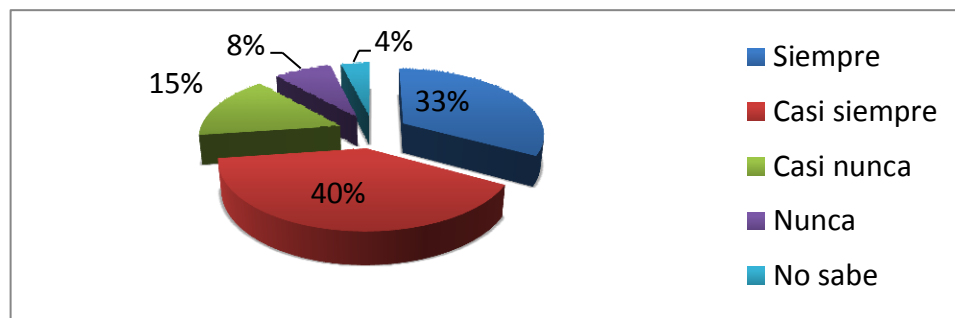
Tabla N° 25: Espacios de atención al cliente

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Siempre	34	33,0	33,0
	Casi siempre	41	39,8	39,8
	Casi nunca	16	15,5	15,5
	Nunca	8	7,8	7,8
	No sabe	4	3,9	3,9

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Gráfico N° 29: Espacios de atención al cliente



Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% de los consumidores afirma que el espacio físico se encuentra aseado, ventilado y el nivel de ruido es adecuado; son muchos los aspectos que un cliente valora de la empresa, entre ellos mejorar la ambientación del espacio y su decoración pasa por un tema de presupuesto y buen gusto por hacer las cosas. Ampliar los servicios para que el cliente encuentre valores diferenciales frente a nuestra competencia es cuestión de dedicación, imaginación y tiempo. Pero sin duda alguna, lo más complicado es mejorar aquellos puntos negativos del servicio que hacen que un cliente se sienta molesto o mal atendido.

4.3 Análisis de la productividad de la planta de producción de la Metalmecánica “Lema”

Se entiende por productividad a la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Para lo cual se ha elaborado el siguiente cuadro con los datos de los seis últimos meses del presente año:

MES FACTORES	CANTIDAD	JUNIO 2012	JULIO 2012	AGOSTO 2012	SEPTIEMBRE 2012	OCTUBRE 2012
Unidades Producidas	217	225	229	241	700	427
Retrasos en pedidos (unidades)	17	12	23	24	105	43
Nº de órdenes de producción	18	20	21	18	45	32
Sin órdenes de producción	5	4	3	5	8	6
Nº de horas trabajadas en el mes por un trabajador	180	180	176	210	230	180
Productividad	12,06	11,25	10,90	13,39	15,56	13,34

Fuente: Metalmecánica “Lema”

Elaborado por: Amanda Pérez

Para el análisis tomaremos en cuenta las unidades producidas aplicando la siguiente fórmula:

$$P = \frac{\textit{Producción Realizada}}{\textit{Unidad de factor utilizado en la producción}}$$

$$P = \frac{\textit{Producción Realizada}}{\textit{Nº de órdenes de producción}}$$

$$\text{Productividad mayo} = \frac{217}{18} = 12,06$$

$$\text{Productividad Junio} = \frac{225}{20} = 11,25$$

$$\text{Productividad Julio} = \frac{229}{21} = 10,90$$

$$\text{Productividad agosto} = \frac{241}{18} = 13,39$$

$$\text{Productividad septiembre} = \frac{700}{45} = 15,56$$

$$\text{Productividad octubre} = \frac{427}{32} = 13,34$$

Al comparar la productividad de los seis últimos meses se puede concluir lo siguiente:

En el mes de junio hubo una disminución del 6,71 % en la productividad con respecto al mes de mayo.

En el mes de julio hubo una disminución del 3,11 % en la productividad con respecto al mes de junio.

En el mes de agosto hubo un incremento del 22,94 % en la productividad con respecto al mes de julio.

En el mes de septiembre hubo un incremento del 16,42 % en la productividad con respecto al mes de agosto.

En el mes de octubre hubo una disminución de la productividad del 14,74% con respecto al mes de septiembre, esto se debe a que existieron menos órdenes de producción.

Debemos aclarar que la Metalmecánica “Lema” es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles metálicos entre ellos tenemos pupitres, archivadores, sillas, casilleros, entre otros.

4.4 Verificación de hipótesis

En la presente investigación, la hipótesis planteada originalmente fue la siguiente:

La implementación de una estructura funcional y un manual de funciones mejorarán la productividad de la Metalmecánica “Lema”

Para fundamentar con objetividad la hipótesis es confirmada por un conjunto de datos, necesitamos emplear procesos que nos lleve a obtener un criterio objetivo, para aceptar o rechazar la hipótesis.

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las preguntas 4, 6, 8 y 9; se podrá aceptar o rechazar la hipótesis a través del chi-cuadrado.

Tabla N° 26: Tabla de información de preguntas

	PREGUNTA 4 El personal da una imagen de honestidad y confianza	PREGUNTA 6 Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados.	PREGUNTA 7 La entrega del producto es a tiempo	PREGUNTA 12 Los espacios físicos de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel de ruido es adecuado.
SIEMPRE	44	19	50	34
CASI SIEMPRE	40	47	26	41
CASI NUNCA	7	14	13	16
NUNCA	5	8	10	8
NO SABE	7	15	4	4
TOTAL	103	103	103	103

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Amanda Pérez

Una estructura funcional y un manual de funciones permiten tomar correctivos en muchos aspectos como mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Metalmecánica “Lema”.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán que la Metalmecánica “Lema”, mejore su productividad.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, y que para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (X^2)

ANÁLISIS DEL CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; La implementación de una estructura funcional y un manual de funciones no mejorará la productividad de la Metalmecánica “Lema”

H₁; La implementación de una estructura funcional y un manual de funciones si mejorará la productividad de la Metalmecánica “Lema”

b) Modelo Matemático

H₀; $O = E$

H₁; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: **GL = 12**

$$\mathbf{GL} = (c-1) (r-1)$$

$$\mathbf{GL} = (4-1) (5-1) = 12$$

3. Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,026 y a 0.01 es igual a: 26,217, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 12.
4. Se procesó la información en base a la pregunta numero: 4, 6, 7 y 12, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = \mathbf{37,19}$, como lo indica la tabla, aplicando la fórmula del chi cuadrado

5. Cálculo de χ^2

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla N° 27: Frecuencia observada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 4	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 12	
SIEMPRE	44	19	50	34	147
CASI SIEMPRE	40	47	26	41	154
CASI NUNCA	7	14	13	16	50
NUNCA	5	8	10	8	31
NO SABE	7	15	4	4	30
TOTAL	103	103	103	103	412

Elaborado por: Amanda Pérez

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla # 1: Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 4	PREGUNTA 6	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	
SIEMPRE	36,8	36,8	36,8	36,8	147,0
CASI SIEMPRE	38,5	38,5	38,5	38,5	154,0
CASI NUNCA	12,5	12,5	12,5	12,5	50,0
NUNCA	7,8	7,8	7,8	7,8	31,0
NO SABE	7,5	7,5	7,5	7,5	30,0
					412,0

Elaborado por: Amanda Pérez

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrada (X^2)

Tabla N° 28: Chi cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
(PREGUNTA 4 / SIEMPRE	44	36,8	7,25	52,56	1,43
PREGUNTA 4 / CASI SIEMPRE	40	38,5	1,50	2,25	0,06
PREGUNTA 4 / CASI NUNCA	7	12,5	-5,50	30,25	2,42
PREGUNTA 4 / NUNCA	5	7,8	-2,75	7,56	0,98
(PREGUNTA 4 / NO SABE	7	7,5	-0,50	0,25	0,03
(PREGUNTA 6 / SIEMPRE	19	36,8	-17,75	315,06	8,57
PREGUNTA 6 / CASI SIEMPRE	47	38,5	8,50	72,25	1,88
PREGUNTA 6 / CASI NUNCA	14	12,5	1,50	2,25	0,18
PREGUNTA 6 / NUNCA	8	7,8	0,25	0,06	0,01
(PREGUNTA 6 / NO SABE	15	7,5	7,50	56,25	7,50
(PREGUNTA 8 / SIEMPRE	50	36,8	13,25	175,56	4,78
PREGUNTA 8 / CASI SIEMPRE	26	38,5	-12,50	156,25	4,06
PREGUNTA 8 / CASI NUNCA	13	12,5	0,50	0,25	0,02
PREGUNTA 8 / NUNCA	10	7,8	2,25	5,06	0,65
(PREGUNTA 8 / NO SABE	4	7,5	-3,50	12,25	1,63
(PREGUNTA 9 / SIEMPRE	34	36,8	-2,75	7,56	0,21
PREGUNTA 9 / CASI SIEMPRE	41	38,5	2,50	6,25	0,16
(PREGUNTA 9 / CASI NUNCA	16	12,5	3,50	12,25	0,98
(PREGUNTA 9 / NUNCA	8	7,8	0,25	0,06	0,01
(PREGUNTA 9 / NO SABE	4	7,5	-3,50	12,25	1,63
				X² =	37,19

Elaborado por: Amanda Pérez

El valor de X² para los valores observados es de **37,19**

DECISIÓN

X^2 calculado = 37,19

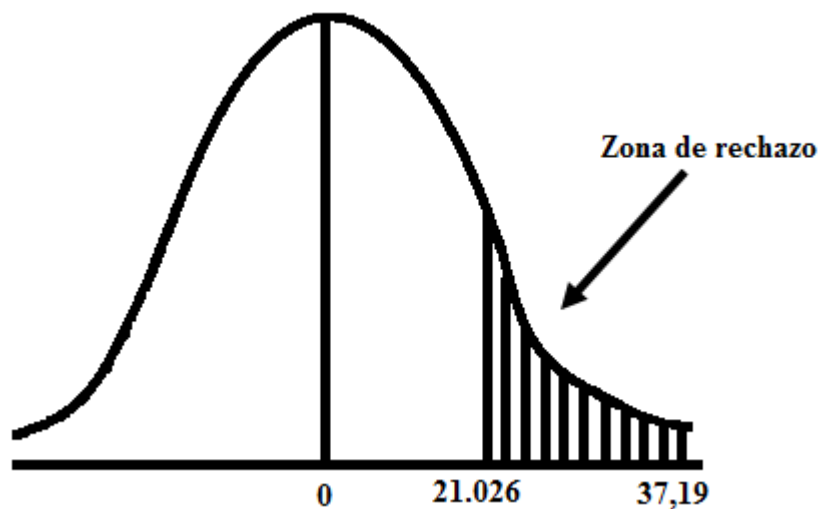
X^2 tabla = 21,026 al 95% de nivel de confianza.

X^2 tabla = 26,217 al 99% de nivel de confianza.

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: “La implementación de una estructura funcional y un manual de funciones si permitirá mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”; lo que se representa en el siguiente gráfico:

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CHI CUADRADO

Gráfico N° 30: Chi cuadrado



Elaborado por: Amanda Pérez

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la Metalmecánica “Lema”, ha permitido establecer las siguientes conclusiones; con respecto a:

Estructura Funcional

- ✓ Las personas involucradas con la Metalmecánica “Lema” manifiestan que no existe mayor conocimiento sobre la estructura organizacional que rige dentro de la empresa lo que lleva al caos y la falta de eficiencia del personal que labora.
- ✓ La mayoría de los encuestados reveló que nunca se les había entregado un manual de funciones, considerando que este un documento que sirve como medio de

comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

- ✓ Se puede ver claramente que la gran mayoría si considera que hace falta un manual de funciones y que mejoraría la productividad; pues instruye al personal acerca de objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros; precisa las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, además brinda información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.
- ✓ Los clientes consideran que el producto ofrecido por la empresa es fiable y adecuado a sus necesidades.
- ✓ Los consumidores perciben que la comunicación interpersonal no es muy buena, considerando que es una forma de mejorar el ambiente laboral.

Productividad

- ✓ Un alto porcentaje de los encuestados dicen que las actividades que realizan está de acuerdo a su capacidad, este es un factor muy importante porque las actividades de la empresa están influenciadas por la capacidad de esta para trabajar con rapidez y eficiencia.
- ✓ Un pequeño porcentaje de los clientes internos manifiestan que su desempeño profesional no es bueno, debido a que les hace falta capacitación para el puesto de trabajo que desempeñan.
- ✓ Los encuestados manifiestan que pocos no saben el tiempo que utilizan para cada trabajo que realizan; lo que nos indica que disponer de datos exactos acerca del

volumen de trabajo a menudo significa la diferencia entre una solución realista y otra teórica.

- ✓ La correlación entre las órdenes de producción y la productividad nos indica que es necesario el mejorar los procesos para incrementar la productividad y por este medio incrementar la producción y la disminución de costos.
- ✓ El porcentaje representativo de los consumidores encuestados manifiestan no saber si sus quejas y sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar la gestión de la empresa.
- ✓ La mayoría de los clientes afirma que el producto es de buena calidad, esta es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie, la calidad del producto es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

5.2 RECOMENDACIONES

Estructura Funcional

- ✓ Socializar oportuna y eficazmente la estructura organizacional de la empresa, y comunicarlos correctamente al resto de sus miembros, una vez claros estos aspectos, se podrá definir qué funciones o tareas son claves para lograr los objetivos propuestos.
- ✓ Para trabajar con rapidez y eficiencia se sugiere realizar un estudio previo al personal para ocupar cualquier puesto de trabajo en la empresa, para reemplazarlo en el momento que se lo necesite, este debe conocer todo el proceso de fabricación del producto.
- ✓ Elaborar un documento que sirva como medio de comunicación y coordinación que permita registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la

Metalmecánica “Lema”, para mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente; un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

Productividad

- ✓ En su desempeño profesional se recomienda brindar capacitación para mejorar la productividad de la empresa, así como para perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, para que se adapte rápido a los cambios, en función de las necesidades de la empresa.
- ✓ Se recomienda tener conocimientos del tiempo en que realiza su trabajo pues así se pueden mejorar los métodos empleados para su realización, reajustar la asignación de tareas, aliviar en general la carga de trabajo y eliminar congestiones. Además ayuda a detectar los embotellamientos o cuellos de botella y a constatar los requerimientos del personal.
- ✓ Para mejorar la productividad en la Metalmecánica “Lema” se recomienda aplicar un manual de funciones considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.
- ✓ La comunicación interpersonal se deberá ser más fluida, abierta, espontánea, confiada y cordial; así se incrementará la productividad, mejorará las ventas y el ambiente laboral.
- ✓ Poner más cuidado en las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios pues permiten conocer su percepción sobre los productos ofrecidos. Tener en cuenta las quejas y demandas de las personas sirve para mejorar el producto ofrecido y en si la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Diseñar una estructura funcional y un manual de funciones para mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”

Institución ejecutora: Empresa Metalmecánica “Lema” (ANEXO N° 1)

Beneficiarios: Empresa Metalmecánica “Lema”

Clientes internos y externos de la Empresa

Ubicación: País: Ecuador

Dirección: Cdla. Letamendi; Isidro Viteri esquina y Gertrudiz Esparza (ANEXO N°2)

Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: Diciembre de 2012
	Fin: Marzo de 2013
Equipo Técnico responsable:	Investigador: Amanda Natalia Pérez Labre
	Tutor: Ing. Msc. Edwin Santamaría
	Gerente de la Metalmecánica “Lema”
Costo:	\$ 2145,00

6.2 Antecedentes de la propuesta

El presente estudio se realizó con base al conocimiento del problema que presenta la Metalmecánica “Lema”, por no contar con una estructura orgánica funcional y un manual de funciones necesario para mejorar la productividad y así enfrentar los retos impuestos por la competencia del mercado en un mundo competitivo exigido por los procesos de globalización.

Una estructura orgánico funcional ayudará a las personas involucradas con la Metalmecánica “Lema” a comunicarse correctamente con el resto de sus miembros, porque se podrá tener claro varios aspectos para definir qué funciones o tareas que son claves para lograr los objetivos propuestos; si no existiera mayor conocimiento sobre la estructura de la empresa llevara al caos y la falta de eficiencia del personal que labora.

Y el implementar un manual de funciones servirá como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la Metalmecánica “Lema”, para mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente; un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

6.3 Justificación

La Metalmecánica “Lema” tiene una estructura simple, la forman los jefes y sus empleados, no es complicada, la responsabilidad recae sobre el gerente, por lo que resulta inadecuada cada vez más, porque la organización está creciendo y si su estructura no cambia es posible que la empresa pierda mercado y fracase.

En la actualidad se ha manifestado problemas que limitan sus actividades operacionales y una de sus limitantes es el no contar con un manual de funciones que oriente el funcionamiento adecuado de cada elemento de la empresa.

La Metalmecánica “Lema” posee un gran número de competidores, por lo cual requieren implementar un manual de funciones en la que se observe con claridad las relaciones jerárquicas, se preserve el conocimiento y la experiencia en las áreas funcionales, y se le dé la debida importancia con un instrumento que guie al personal y oriente para un mejor desempeño profesional.

Es por eso que la Metalmecánica “Lema” para mejorar la productividad y evitar duplicidad de funciones es importante resolver los conflictos que tiene la administración en relación con su experiencia.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar una estructura funcional y un manual de funciones para mejorar la productividad de la Metalmecánica “Lema”

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los departamentos, funciones, atribuciones y responsabilidades de la Metalmecánica “Lema”, mediante el levantamiento de datos sobre las actividades que se realiza en cada puesto de trabajo
- ✓ Diseñar un organigrama y la estructura orgánica funcional de la Metalmecánica “Lema” para organizar el funcionamiento operativo y de gestión de la empresa,
- ✓ Utilizar formatos para el manual de funciones que facilite las actividades dentro de la Metalmecánica “Lema”.

6.5 Análisis de factibilidad

Aspecto socio-cultural

La propuesta es viable porque se cuenta con el apoyo y la colaboración del personal que labora en la Metalmecánica “Lema”, quienes son los encargados de brindarnos toda la información necesaria para la ejecución del mismo, y a la vez los resultados que se obtengan servirán para mejorar su desempeño de los mismos y lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados.

Aspecto ambiental

Se considera como viable la propuesta considerando que al aplicar una manual de funciones de estaría optimizando los recursos evitando los desperdicios que son desechados por la empresa y afectan el medio ambiente.

Aspecto Económico financiero

La propuesta es factible ya que la gerencia está interesada en mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores y considera la que la implementación de este manual como una inversión.

6.6 Fundamentación Científico Técnico

6.6.1 Organigrama

Según Jorge Guadalupe Usca (2007), esencialmente, el organigrama es un gráfico que representa, bajo forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa que permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario, de las distintas relaciones, conexiones y coordinaciones que deben existir entre los elementos componentes del mismo.

El organigrama permite paliar ciertos errores y hasta ciertas inadvertencias. Entre estas se puede encontrar las relativas a las dualidades de mando, caso más frecuente de lo que ordinariamente se imagina; al doble empleo o la duplicidad funcional, que permite detectar a tiempo para establecer una mejor distribución de las atribuciones funcionales, esfuerzo físico, eficacia de trabajo y resultados.

El organigrama bien estructurado debe tener total coordinación entre todos sus estamentos; flujos de movimientos racionalizados y direccionados hacia los procesos de trabajo y las responsabilidades funcionales; relaciones entre los movimientos, operaciones, acciones productivas y humanas, y el relacionamiento con el mundo exterior de la Organización.

El organigrama es el punto de partida del Manual de Organización de la empresa privada y del Reglamento Orgánico Funcional de la empresa pública, argumenta J. N. Castellón. Se debe empezar por confeccionar el organigrama general de la Organización y desarrollar aparte los organigramas individuales por cada dependencia, a fin de que éstos cumplan con

el principio de la sinergia organizacional, tendente a cumplir con los objetivos institucionales.

El conocimiento del organigrama es básico y fundamental para empezar a definir y describir las funciones de toda la Organización por cada una de las dependencias; también para comenzar el estudio de los métodos de trabajo ya que es posible que existan tareas o trabajos que no tengan por qué ejecutarse en una determinada dependencia o puesto de trabajo.

El organigrama es el reflejo e imagen de una empresa bien organizada, que necesariamente debe ser ideada y supervisada por el ejecutivo máximo de una Organización pero con el aval, conocimiento y experiencia de un profesionalista de Organización y Administración de Sistemas de Trabajo.

a) Cómo se debe estructurar el Organigrama en una Organización

Para Jorge Guadalupe Usca (2007), el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, especifica las líneas formales de autoridad, los niveles jerárquicos y la división de funciones entre los órganos que constituyen la estructura.

El organigrama no es un simple cuadro para ser pegado en las paredes o incluido en un manual. Representa el contenido de una verdad organizacional, es un retrato de la división de trabajo entre seres humanos, cada cual con sus aspiraciones, conceptos, posibilidades, limitaciones, temores, preferencia y motivación, cada cual con su pasado y la expectativa de un futuro (cultura organizacional). Se trata, por tanto, de una casa habitada por seres humanos, y como tal tiene que ser considerada.

En el compendio de Técnicas de Análisis Organizacional para Empresas Públicas de la Fundación Getulio Vargas, se expresa que cuando el empresario privado y/o el ejecutivo público de la Administración, asume la dirección de una Empresa o de una Organización,

debe proponer el tipo de estructura orgánica a dirigir, para profundizar conocimientos sobre espacio físico, capacidad instalada, manejo de la producción y recursos, empleo de tecnología adecuada, operación de maquinarias, herramientas simples y sofisticadas, equipos de laboratorio; capacidad financiera, relaciones de trabajo, comercialización y proveedores de la Organización, a fin de que realmente conozca la institución a dirigir.

b) Condiciones Esenciales para Elaborar y Representar los Organigramas

Según Jorge Guadalupe Usca (2007), existen diferentes tipos de estructura organizacional. La división de trabajo en el sentido vertical, está determinada por la escala jerárquica, y en sentido horizontal por la aplicación de los criterios de departamentalización, lo que determina la estructura organizacional.

6.6.2 Organización Funcional

Este tipo de estructura se fundamenta en el trabajo sobre supervisión funcional, en donde prevalece la especialización. Del análisis que realiza Cury de este tipo de estructura, se determina que existen, por ejemplo, cuatro supervisores de planeamiento y cuatro de ejecución, actuando simultáneamente en la supervisión de los empleados encargados de la ejecución de las tareas; cada supervisor es un especialista en su área.

El tipo de estructura funcional, pretende maximizar la eficiencia en una fábrica. Este sistema se caracteriza por:

- ❖ Separa las funciones de preparación de las de ejecución.
- ❖ El empleado o trabajador recibe órdenes de más de un jefe.

a) Características de la estructura funcional

- ❖ Mantiene una dirección única.
- ❖ Valora la especialización.

- ❖ Existe multiplicidad de contactos entre supervisores y ejecutores: cada empleado recibe órdenes simultáneamente de más de un supervisor.
- ❖ Aplica la división del trabajo, las tareas de ejecución de las de dirección.

b) Ventajas

La estructura funcional presenta las siguientes ventajas:

- ❖ Promociona la especialización y el perfeccionamiento.
- ❖ Posibilita pagar mejores sueldos y salarios frente al mayor rendimiento.
- ❖ Da mayor facilidad de adaptación para el desarrollo de las capacidades y aptitudes de la función.
- ❖ Promociona la cooperación del trabajo en equipo.
- ❖ Es de mayor rendimiento económico en el mediano y largo plazo.
- ❖ Torna más flexible a la Organización.

c) Desventajas

La estructura funcional presenta las siguientes desventajas:

- ❖ Es de difícil aplicación, toda vez que se requiere mayor habilidad gerencial.
- ❖ Requiere de mayor y más difícil coordinación.
- ❖ El mantenimiento de la disciplina es más difícil y complejo.
- ❖ Existe división en el control de las operaciones y funciones.
- ❖ Se presentan dificultades en la formación de jefes administrativos.

- ❖ Elevado costo.

Este tipo de estructura tiene larga aplicación en trabajos de naturaleza industrial, especialmente con operarios de línea de producción o montaje en gran volumen.

6.6.3 Manual

Para Jorge Guadalupe Usca (2007), es el principal mecanismo de operación que debe ser creado en todo sistema organizacional y empresarial, para conocer con detalle el desarrollo de las funciones a través de la ejecución de actividades, en todas las áreas y dependencias de la Organización.

6.6.4 Manual de Funciones

Según Hilda Vasco de Viera (2008), es muy similar al manual de organización pero se limita a la descripción ampliamente de las funciones de todo el personal de los distintos niveles que conforma la empresa. Contiene el organigrama estructural, funcional y de posición. Se incluye también los requisitos mínimos para llenar un cargo y el grado de preparación y experiencia para cada puesto de trabajo.

Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa.

Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal, además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Según Carlos Julio Galindo Ruíz (2006), expresa todas las actividades que debe desarrollar un determinado trabajador en determinado cargo, también se debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción.

a) Función

Según Gareth Jones y Jennifer George (2010), una función es un grupo de personas que trabajan juntas y poseen habilidades similares o usan los mismos tipos de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar sus labores. Producción, ventas e investigación y desarrollo por lo regular se organizan en departamentos funcionales.

6.6.5 Como desarrollar un manual de funciones

Para Hilda Vasco de Viera (2008), la existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada, anónima, etc.). La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

- ✓ Definir estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Definir la denominación y número de cargos que conforman la estructura.
- ✓ Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- ✓ Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- ✓ Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

a) Análisis de puestos de trabajo

Para Hilda Vasco de Viera (2008), es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Según Carlos Julio Galindo Ruíz (2006), es un estudio situacional que involucra las

capacidades psicológicas, físicas y sus aptitudes para desempeñar una tarea o actividad en un determinado cargo.

b) Descripción de puestos de trabajo

Para Hilda Vasco de Viera (2008), es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejadas sus funciones, nivel de actuación, responsabilidades, formación, experiencia, entre otros.

Según Gary Dessler, es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante en esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

Según Carlos Julio Galindo Ruíz (2006), es el detalle de las tareas principales, secundarias y complementarias que realiza el trabajador.

c) Especificaciones del puesto de trabajo

Para Hilda Vasco de Viera (2008), se insertan en la descripción del puesto. Son los requisitos y cualificaciones que hacen referencia a un determinado contexto y entorno, evidencian los problemas específicos que caracterizan a la organización (descripción y especificaciones, serán el punto de partida para construir el perfil de competencias; obteniendo así visión global funcional y conductual).

d) Responsabilidades

Según Antonio Cesar Amaru Maximiliano (2009), son las obligaciones o deberes de las personas para realizar las tareas o actividades, se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias casillas. A pesar de que se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año.

Según Carlos Julio Galindo Ruíz (2006), en el ámbito laboral se refiere al cuidado de los

activos de la organización, prestación de servicios; en el ámbito personal se refiere al cumplimiento de las tareas asignadas.

e) Cargo

Según Antonio Cesar Amaru Maximiliano (2009), es el conjunto de tareas de las que una persona se responsabiliza; es la menor unidad de trabajo de una organización.

Según Carlos Julio Galindo Ruíz (2006), especifica tareas o funciones (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas o funciones (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (porque lo hace).

f) Relaciones

Según Gary Dessler, La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.

g) Actividades del trabajo

Según Dolan S, Valle Cabrera R.; Jackson S.; Schuler Randall S., (2003); actividades orientadas al puesto de trabajo (expresadas habitualmente en función de lo que se hace; en ocasiones se indica de qué forma, por qué y cuando un trabajador realiza la actividad): actividades/procesos de trabajo, procedimientos utilizados, responsabilidad personal. Actividades orientadas al trabajador: Comportamientos humanos que realizan en el trabajo (percibir, decidir, llevar a cabo acciones físicas, comunicar, entre otros).

h) Puesto de trabajo

Para Martha Alles (2006), es una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Para Wayne Mondy (2010), es un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus objetivos.

i) Requisitos

Según Dolan S, Valle Cabrera R.; Jackson S.; Schuler Randall S., (2003); Conocimientos y habilidades relacionados con el puesto de trabajo (formación, prácticas, experiencia laboral, entre otros). Atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, entre otros).

Según Antonio Cesar Amaru Maximiliano (2009), descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.

Según Carlos Julio Galindo Ruíz (2006), existen requisitos psicológicos que es la capacidad de trabajar en grupo, el grado de socialización, requisitos físicos que es la capacidad física para desarrollar determinadas actividades que requieran destreza, concentración, entre otros.

6.6.6 Modelo para Elaborar Manuales

No existe un tipo o modelo único para diseñar el contenido de un manual. Existe variedad de diseños en función de los intereses empresariales, naturaleza productiva o patrón de proceso a definir, por lo que son diversos.

a) **Modelo del manual de funciones del gerente de la Granja Hotel “El Paraíso”**

Cuadro N° 4 Modelo del manual de funciones

<i>Granja Hotel “El Paraíso”</i>	
Nombre del cargo: Gerente General Jefe Inmediato: Junta de Socios Departamento: Gerencia General Reporta a: Junta de Socios Supervisa a: Jefes de Área y de Sección	
Funciones principales: <ul style="list-style-type: none">• Evalúa y supervisa el grado de avance de las tareas signadas a los jefes de área y departamento del hotel.• Revisa los saldos diarios de caja, con el fin de mantener la liquidez.• Analiza y presenta los estados financieros actualizados a la junta de socios.• Autoriza la contratación o liquidación del contrato de trabajo de los empleados del Hotel .• Realiza periódicamente los comités de gerencia para verificar el grado de dificultad y de avance de los objetivos propuestos en cada período.• Controla y ejecuta el presupuesto de la empresa.• Autoriza las órdenes de compra del Hotel.• Evalúa el nivel de satisfacción que registran los huéspedes, en los formatos de sugerencias.	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">Profesional en Administración Hotelera.Experiencia laboral: dos años de experiencia en cargos similaresDominio del Inglés.Facilidades para desarrollar actividades de MercadeoHabilidades y desarrollo de técnicas de negociación con los huéspedes.Desarrollo, ejecución y administración de proyectos.Edad máxima: 50 años.	

Fuente: Galindo Ruíz (2006), Manual para la creación de empresas

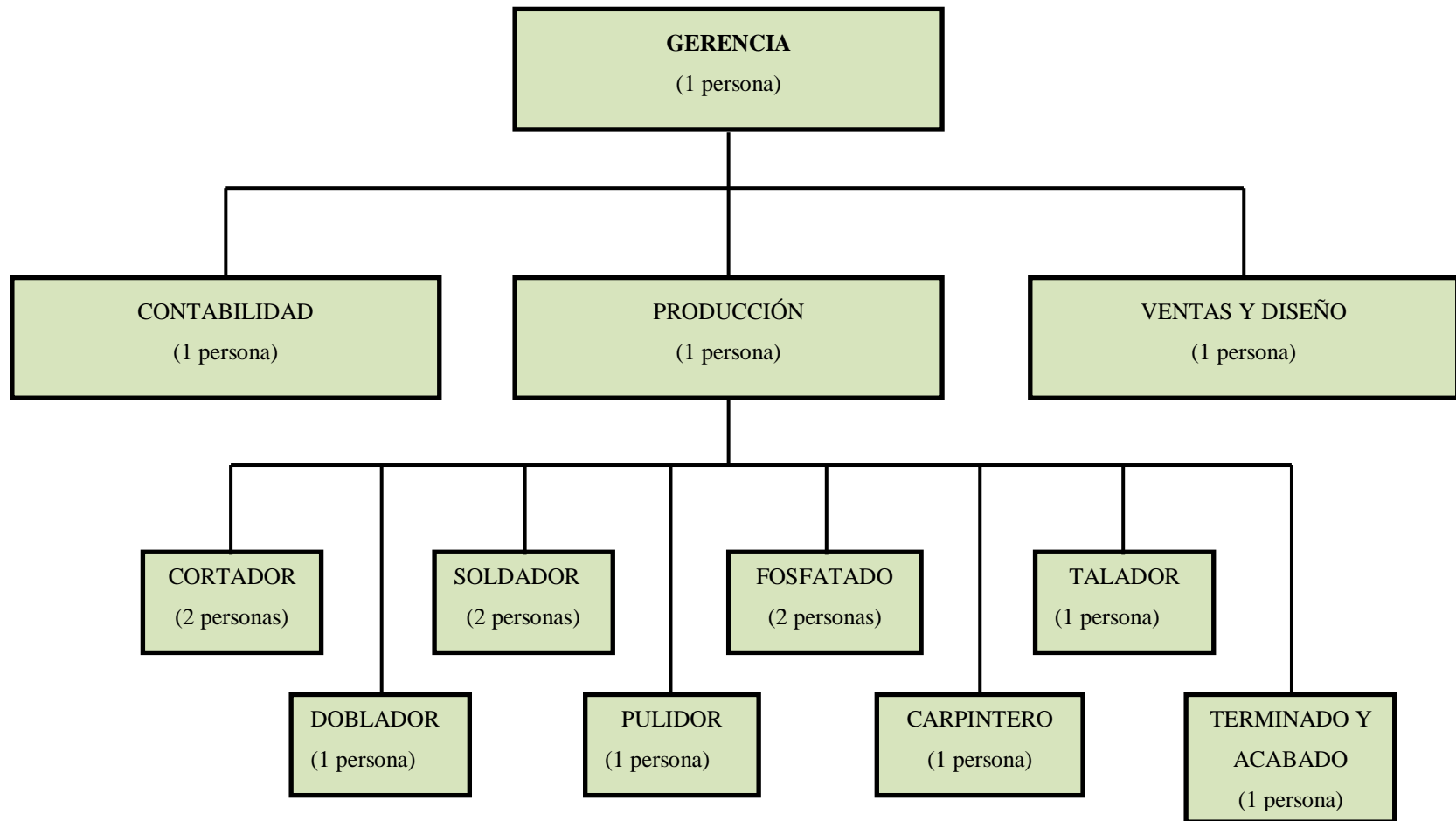
6.7 Metodología – Plan de acción

Estructura organizacional actual de la Metalmecánica “Lema”

Dado que la Metalmecánica “Lema”, es una empresa familiar basado en tradición, empirismo y resistencia al cambio, su estructura es la de un jefe y sus trabajadores, es decir no existe una distribución del trabajo, no se delega autoridad y responsabilidad a un trabajador.

De acuerdo a la apreciación tomada en el estudio dentro de la empresa no se define los niveles jerárquicos, funciones, y responsabilidades de una forma correcta. La forma actual como se puede apreciar la organización es:

Gráfico N° 31: Organigrama Estructural Actual



Fuente: Metalmecánica "Lema"

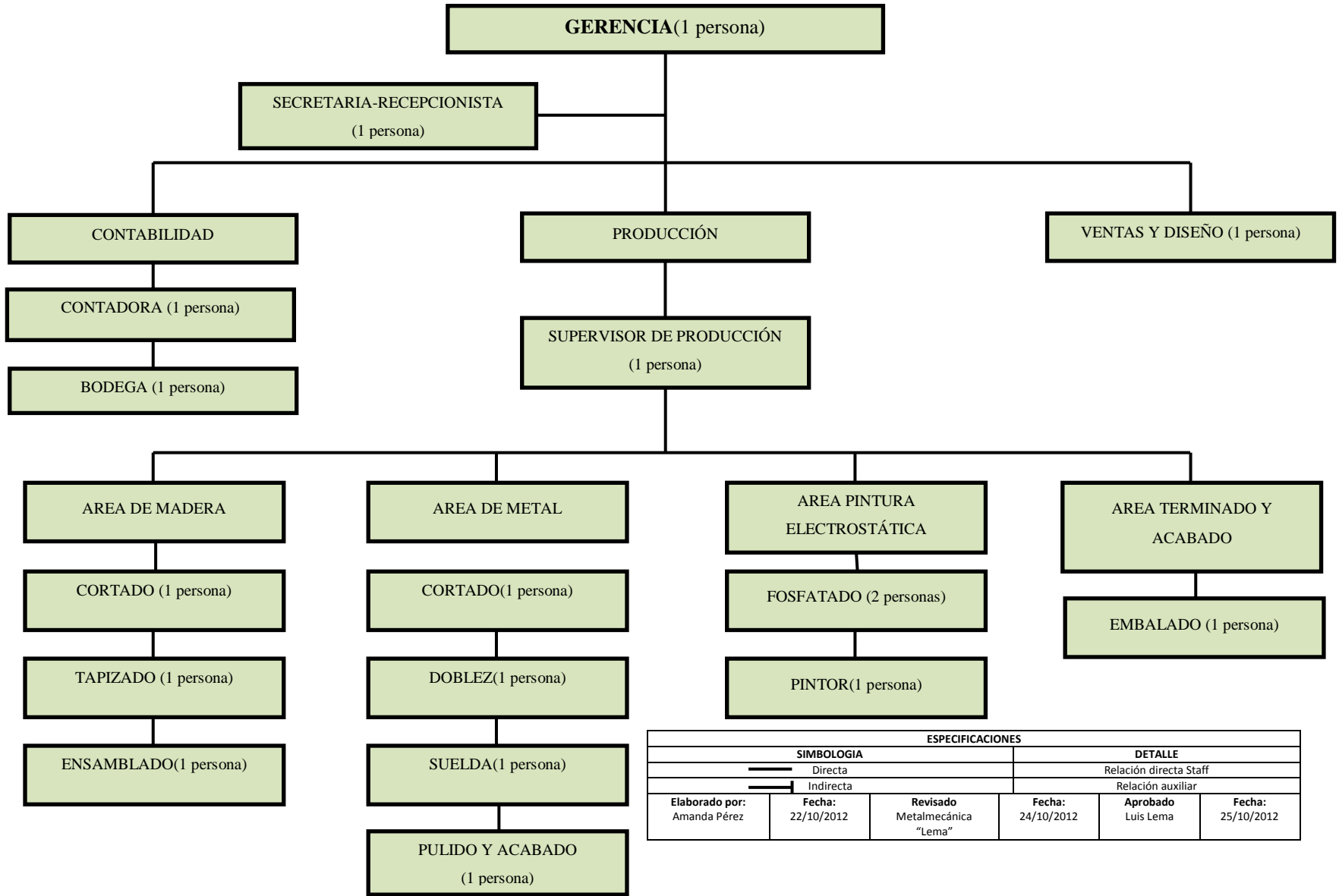
El organigrama cumple una función importante dentro de una empresa llegando a ser de gran utilidad por ello es necesario que antes de elaborar uno específico para la Metalmecánica “Lema”, se debe:

- Representar la forma como una organización hace sus actividades.
- Ser consecuente con los objetivos que persigue la empresa.
- Esta debe ser diseñada de tal manera que permita la fácil implementación de estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento estratégico que la organización.
- Promover la generación de una adecuada cultura organizacional, para conseguir un nivel adecuado de motivación del personal.

Organigrama Estructural propuesto

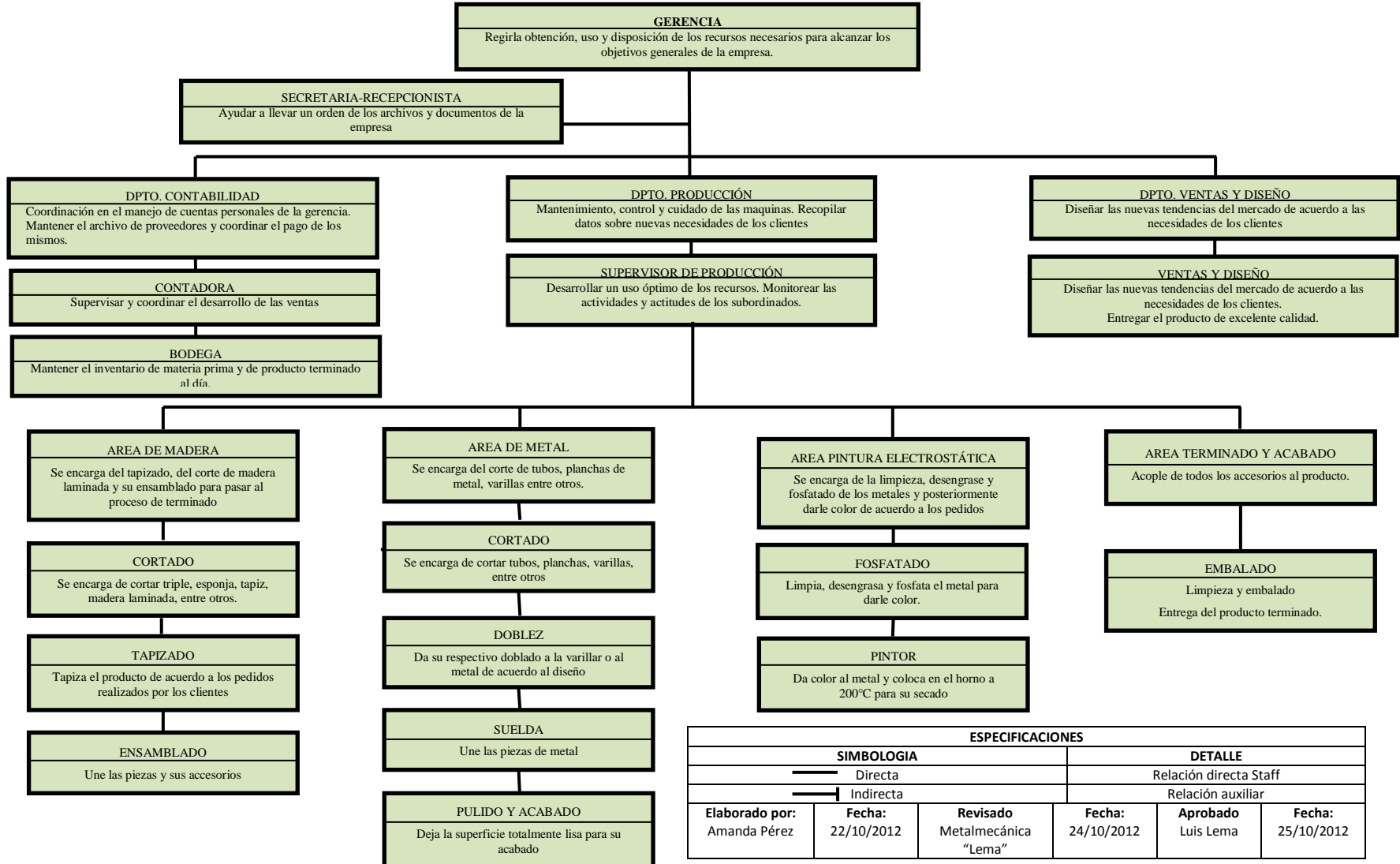
Para la Metalmecánica “Lema” se diseñó un organigrama vertical, porque es el más recomendable dentro de la administración, el mismo que ayudará al propietario de la empresa a tener una idea clara de cómo debería de estar estructurado la organización precisando su autoridad con respecto a cada unidad; por lo que se propone de acuerdo con las etapas de organización del trabajo, el siguiente organigrama:

Gráfico N° 32: Organigrama estructural propuesto



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGIA			DETALLE		
— Directa			Relación directa Staff		
— Indirecta			Relación auxiliar		
Elaborado por: Amanda Pérez	Fecha: 22/10/2012	Revisado Metalmecánica "Lema"	Fecha: 24/10/2012	Aprobado Luis Lema	Fecha: 25/10/2012

Gráfico N° 33: Estructura orgánica funcional propuesta



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGIA			DETALLE		
— Directa			Relación directa Staff		
- Indirecta			Relación auxiliar		
Elaborado por: Amanda Pérez	Fecha: 22/10/2012	Revisado Metalmecánica "Lema"	Fecha: 24/10/2012	Aprobado Luis Lema	Fecha: 25/10/2012

DEPENDENCIA	SIGLAS	CÓDIGO
Gerencia	G	10.0
Secretaria-Recepcionista	SR	10.1
Dpto. Contabilidad	DC	10.2
Contadora	DCC	10.2.1
Bodeguero	DCB	10.2.3
Dpto. Producción	DP	10.3
Supervisor de producción	DPS	10.3.1
Área de madera	DPSMD	10.3.1.1
Cortado	DPSMDC	10.3.1.1.1
Tapizado	DPSMDT	10.3.1.1.2
Ensamblado	DPSMDE	10.3.1.1.3
Área de metal	DPSMT	10.3.1.2
Cortado	DPSMTC	10.3.1.2.1
Doblez	DPSMTD	10.3.1.2.2
Suelda	DPSMTS	10.3.1.2.3
Pulido y acabado	DPSMTPA	10.3.1.2.4
Área de Pintura electrostática	DPSPE	10.3.1.3
Fosfatado	DPSPEF	10.3.1.3.1
Pintado	DPSPEP	10.3.1.3.2
Área de terminado y embalaje	DPSTE	10.3.1.4
Embalado	DPSTEE	10.3.1.4.1
Dpto. Ventas y Diseño	DVD	10.4
Ventas y Diseño	DVDVD	10.4.1

MANUAL DE FUNCIONES

PROPUESTO PARA LA METALMECANICA

“LEMA”



Dirección: Cdla. Letamendi, Calle Isidro Viteri s/n y Gertrudiz Esparza
Teléfono: (03) 2845670 - Movil: 095226088 - 098370811
email: info@imlmuebles.com
Ambato - Ecuador

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Gerente
Jefe inmediato:	Ninguno
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo:	
Administrar la obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable de la eficiente administración de la empresa. Para ello; planea, organiza, coordina y dirige, las actividades de todos los puestos, auxiliándose en su caso de los encargados de estos ✓ Asume el control sobre el personal al servicio ✓ Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo ✓ Supervisar la gestión del presupuesto de naturaleza económica ✓ Disposición a nuevas tareas asignadas 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de dirigir, coordinar y supervisar que todas las actividades de la empresa se cumplan para ello debe hacer un seguimiento y control de todas y cada una de las aéreas que pertenecen a la empresa.
Requisitos	<p>Escolaridad: Ingeniería Mecánica o Ingeniería en Organización de empresas o 2 años de experiencia en dirección de empresa metalmecánica. Formación en psicología Conocimientos en la industria metálica Conocimientos básicos de seguridad industrial</p> <p>Experiencia: 4 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, buena comunicación con todos los niveles de la organización, toma de decisiones rápidas y oportunas, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.</p> <p>Responsabilidades adquiridas: supervisión y control de personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Secretaria-Recepcionista
Jefe inmediato:	Gerente
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Atender todas las necesidades de la gerencia general, proporcionando informes que respalden el trabajo realizado	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser puntual en todas sus actividades de funciones. ✓ Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente. ✓ Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos. ✓ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado. ✓ Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa. ✓ Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa. ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos. ✓ Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe. ✓ Mejora y aprendizaje continuo. 	
Perfil del cargo:	Servir de apoyo y coordinación para que los servicios administrativos y ejecutivos se desarrollen adecuadamente y eficiente
Requisitos	<p>Escolaridad: bachiller comercial atención al cliente técnica en sistemas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, orden, discreción, compromiso</p> <p>Responsabilidades adquiridas: recibir y enviar documentos confidenciales de la empresa y mantener discreción de no publicar datos.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Contador
Jefe inmediato:	Gerente
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Gestionar la obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar y cotizar los materiales necesarios según stocks y derivar dicha información a financiero. ✓ Registrar entradas y salidas de material en el sistema (sea por uso en producción, préstamos, devoluciones, etc.) ✓ Supervisar el orden y la limpieza de las bodegas. ✓ Evaluar y calificar proveedores ✓ Controlar el manejo y almacenamiento de los documentos y registros que se generan en bodega 	
Perfil del cargo:	Controla los stocks o existencias de insumos y materiales, verificar que se cumpla el procedimiento para la recepción de materiales provenientes de proveedores, verificar el cumplimiento de entrega de kits de material y actualizarlos, controlar el orden de las bodegas y coordinar requerimientos de material junto financiero, evaluar y calificar proveedores
Requisitos	<p>Escolaridad:</p> <p>Formación Básica: Contador Público Autorizado (CPA).</p> <p>Formación Complementaria: Conocimientos sobre normas tributarias vigentes.</p> <p>Idioma: Español, insuficiencia en inglés.</p> <p>Experiencia: 2 años de experiencia en el departamento contables.</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Bodeguero
Jefe inmediato:	Contador
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo:	
Apoyar y colaborar a su jefe inmediato en la realización de los inventarios, recepción de materiales y al correcto almacenamiento y gestión de los mismos.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar sobre cualquier anomalía detectada en bodega ✓ Registrar los productos entregados durante la jornada en el sistema ✓ Informar sobre stocks o existencias de insumos y materiales disponibles en bodega al supervisor de logística. ✓ Mantener el orden y la limpieza de la bodega ✓ Comprobar facturas a través de Internet ✓ Contribuir un ambiente con orden y limpieza ✓ Apoyar en la recepción de material de proveedores ✓ Apoyar en el control de inventarios de materiales y herramientas ✓ Informar cualquier anomalía detectada en bodega 	
Perfil del cargo:	Apoyar en la recepción de material e informar sobre stock o existencias de insumos y materiales disponibles en bodega.
Requisitos	<p>Escolaridad:</p> <p>Formación Básica: Bachiller en Contabilidad o 1 año de experiencia como ayudante de bodega.</p> <p>Formación Complementaria: Conocimientos sobre manejo de inventarios y control de bodegas, además de seguridad industrial.</p> <p>Experiencia: 1 año de experiencia como ayudante de bodega.</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p> <p>Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Supervisor de producción
Jefe inmediato:	Gerente
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Coordinar la producción y la programación del trabajo en el área de producción para proporcionar los pedidos	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento ✓ Delegar autoridades que puedan tomar el mando momentáneamente ya sea por ausencia temporal en cada área del proceso de producción ✓ Tomar decisiones que permitan alcanzar los mejores resultados para su área de trabajo. ✓ Procurar que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores. ✓ Mejorar constantemente a su personal, trabajando en conjunto con el jefe de personal, desarrollando en el empleado sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de desempeño y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo ✓ Crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión. ✓ Revisar la calidad de los materiales. 	
Perfil del cargo:	Desarrollar un uso óptimo de los recursos, monitoreando las actitudes y desempeño de los empleados, para mejorar la productividad del departamento.
Requisitos	<p>Escolaridad: Ingeniería Mecánica o Ingeniería en Organización de empresas o 2 años de experiencia en dirección de empresa metalmecánica. Formación en psicología; conocimientos básicos de seguridad industrial</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio.</p> <p>Responsabilidades adquiridas: Supervisión y control de personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa; buena comunicación con todos los niveles de la organización.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Corte
Jefe inmediato:	Supervisor de producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Cortar madera laminada de acuerdo al diseño del producto, y entregarlo a tiempo para su tapizado.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar a su (s) jefe (s) inmediato (s) las órdenes de trabajo para proceder a realizar cortes de la madera laminada que sean requeridos para el trabajo. ✓ Transportar la madera laminada a procesar hasta su estación de trabajo, cuidando que las características del sean las correctas y adecuadas al tipo de trabajo a realizar. ✓ Informar al jefe de taller la disponibilidad de materia prima ✓ Informar a su jefe inmediato, con el debido tiempo para su pronto abastecimiento, sobre sus necesidades de insumo ✓ Cerciórese siempre de haber cortado la totalidad de las piezas que necesita para el montaje. ✓ Colabora y aporta ideas cuando se amerite. ✓ Mantener limpio el equipo y su área de trabajo. 	
Perfil del cargo:	Sera el encargado de cortar la madera laminada en piezas de acuerdo al diseño del producto.
Requisitos	<p>Escolaridad: Bachiller, más curso en el área de carpintería, de por lo menos seis (6) meses de duración.</p> <p>Conocimientos de máquinas y herramientas Conocimientos básicos de seguridad industrial</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Tapizado
Jefe inmediato:	Supervisor de producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Forrar las piezas cortadas con el material necesario en la estructura	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cerciórese siempre de que las piezas cortadas sean las necesarias para el montaje. ✓ Tome las piezas, ordénelas y proceda a armar la estructura según el diseño. ✓ Revisar que el material a utilizar sea de buena calidad y resistente ✓ Tapizar el mueble según el diseño y colores que los clientes solicitan ✓ Verificar, exactamente, cuáles son los espacios que deben enlonarse, cuáles enresortarse y cuáles encincharse. ✓ De igual forma, también se enlonan todas aquellas áreas que no soporten tráfico ni pesos, como por ejemplo, espaldares con cojines flotantes, ó brazos y laterales. ✓ Colabora y aporta ideas cuando se amerite. ✓ Mantener limpio el equipo y su área de trabajo. 	
Perfil del cargo:	Será el encargado armar la estructura según el diseño
Requisitos	<p>Escolaridad: Bachiller, más curso en el área de tapizado, de por lo menos seis (6) meses de duración</p> <p>Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Conocimientos básicos de seguridad industrial</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Ensamblado
Jefe inmediato:	Supervisor de producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Tomar las piezas, ordénelas y proceda a armar la estructura según el diseño.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una bien cada parte y verifique que la estructura quede totalmente firme. ✓ Repase las uniones, recuerde que una buena estructura garantiza la solidez y firmeza del mueble. ✓ Une las piezas y coloca los accesorios ✓ Colabora y aporta ideas cuando se amerite. ✓ Mantener limpio el equipo y su área de trabajo. 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de armar la estructura de acuerdo a los diseños que su jefe inmediato ordene.
Requisitos	<p>Escolaridad: Bachiller, más curso en el área de ensamblado, de por lo menos seis (6) meses de duración Conocimientos de máquinas y herramientas Conocimientos básicos de seguridad industrial</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Corte
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Cortar laminas, rollos, tubos, perfiles, varillas y barras de metal de acuerdo al diseño del producto	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cortar las láminas, rollos de tubo, perfiles, varillas o barras de metal; con una maquina cortadora automática o manual (tronzadora), a la medida correspondiente a la pieza que se desea fabricar. ✓ El operario estará encargado de cortar manualmente aquellas piezas que no pueden fabricarse en la cortadora automática o de aquellas que se hace una tirada corta. ✓ Usar emulsiones o aceites para dar la medida requerida a barras, perfiles o tubos con precisión y sin maltratar el material. ✓ Informar a su jefe inmediato, con el debido tiempo para su pronto abastecimiento, sobre sus necesidades de insumo ✓ Colabora y aporta ideas cuando se amerite. ✓ Mantener limpio el equipo y su área de trabajo 	
Perfil del cargo:	Sera el encargado de cortar el metal sea a través de una maquina cortadora automática o manual, según el diseño o patrón.
Requisitos	<p>Escolaridad: Conocimiento en el corte de piezas de muebles metálicos Conocimientos en la industria metálica Conocimientos básicos de seguridad industrial Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Doblado
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo:	
Realizar en la pieza quiebres (curvas y ondulaciones), por medio de presión para obtener su geometría definida.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realiza en la pieza quiebres (curvas y ondulaciones), por medio de presión para obtener su geometría definida. ✓ De acuerdo a la ductilidad de los metales se configuran formas prediseñadas en las que pueda utilizarse un mismo elemento ya sea barra, tubo, perfil o lámina. ✓ En la máquina trabaja un operario que introduce cada tubo manualmente en el cabezal o pinza de la máquina. ✓ Una vez que la máquina realiza las operaciones de curvado sobre la pieza el operario recoge dicha pieza y la va colocando en una canasta. ✓ Aunque hay métodos y aparejos no convencionales utilizados para plegar elementos metálicos, las maquinas más utilizadas son las dobladoras 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de realizar en la pieza quiebres (curvas y ondulaciones) en los metales ya sea barra, tubo, perfil o lámina.
Requisitos	<p>Escolaridad: Conocimiento en el corte de piezas de muebles metálicos Conocimientos en la industria metálica Conocimientos básicos de seguridad industrial Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Soldador
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Construir piezas y objetos de metal, utilizando diseños, instrumentos y maquinarias de Soldadura	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unir las piezas de manera rígida a través de la fusión del mismo metal o mediante un material compatible con el de los segmentos soldados, que funciona como adherente definitivo entre ellos. ✓ Se une las piezas a través de la suelda según el modelo del mueble a fabricar ya sea por las estadísticas de ventas, o bajo pedidos. ✓ Para ciertos modelos es conveniente que los suelde un operario con la experiencia suficiente. ✓ Solicita material de trabajo, de acuerdo a la labor a realizar. ✓ Diseña, fabrica y repara piezas de metal y mobiliarios sencillos ✓ Forja metal utilizando herramientas y equipos manuales y mecánicos. ✓ Opera máquinas eléctricas en la ejecución de sus tareas. ✓ Selecciona ángulos, platinas, tubos y casillas de hierro para utilizarlo como material y piezas de soldadura. 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de unir las piezas de manera rígida a través de la fusión del mismo metal o mediante un material compatible con el de los segmentos soldados, que funciona como adherente definitivo entre ellos.
Requisitos	<p>Escolaridad: Conocimiento en soldadura Conocimientos básicos de seguridad industrial Experiencia en manejo de temperaturas para materiales y unión de piezas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Pulidor y acabador
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Dejar las superficies lisas para un buen acabado.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las estructuras necesitan el paso previo de pulido y lijado, necesario para que la superficie quede totalmente lisa y el proceso de pintado se realice correctamente y dé una buena calidad de acabado. ✓ Se va puliendo a medida que salen del proceso de soldadura. ✓ Estima tiempo y material necesario para la elaboración de su trabajo. ✓ Solicita material de trabajo, de acuerdo a la labor a realizar. ✓ Opera máquinas eléctricas en la ejecución de sus tareas. ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. ✓ Informa a su jefe inmediato superior sobre cualquier deficiencia. 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de dar el pulido es decir dejar la superficie totalmente lisa para su posterior acabado.
Requisitos	<p>Escolaridad:</p> <p>Conocimiento en pulido y acabado de muebles metálicos</p> <p>Conocimientos en la industria metálica</p> <p>Conocimientos básicos de seguridad industrial</p> <p>Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Fosfatador
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	2
Objetivo:	
Limpia, desengrasa y fosfata las piezas de metal que ya pasaron por el proceso de soldadura como laminas, perfiles, tuberías de acero al carbón, aluminio, o en líneas continuas para aumentar la adhesión de la pintura y la protección anticorrosiva	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza de las piezas de metal que ya pasaron por el proceso de soldadura como laminas, perfiles, tuberías de acero al carbón, aluminio, o en líneas continuas para aumentar la adhesión de la pintura y la protección anticorrosiva, al formarse la capa de fosfato férrico. ✓ Desengrasa las piezas metálicas para la aplicación de pintura líquida y en polvo. ✓ Elimina pinturas de tipo epóxido, acrílico o resinas fenólicas. ✓ Usa emulsiones o aceites para dar la medida requerida a barras, perfiles o tubos con precisión y sin maltratar el material. ✓ Informar a su jefe inmediato, con el debido tiempo para su pronto abastecimiento, sobre sus necesidades de insumo ✓ Colabora y aporta ideas cuando se amerite. ✓ Mantener limpio el equipo y su área de trabajo 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de limpiar, desengrasar y fosfatar las piezas de metal que ya pasaron por el proceso de soldadura para aumentar la adhesión de la pintura y la protección anticorrosiva
Requisitos	<p>Escolaridad: Conocimiento en manejo de pintura electrostática Conocimientos en la industria metálica Conocimientos básicos de seguridad industrial Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Pintor
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo:	
<p>Coordinar los colores, el franjeado y la cantidad de pintura con el supervisor de la producción, preparar, masillar, fondear, pintar, pulir, retocar y repintar la unidad de acuerdo a los colores establecidos.</p>	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pintar la estructura con pistolas y pintura en polvo ✓ Colocar en el horno para su respectivo secado. ✓ Control del proceso de pintura y preparar material necesario para el proceso ✓ Supervisar y Controlar el proceso de pintura ✓ Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema ✓ Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas ✓ Coordinar con el personal de acabados para definir la cantidad y color de la pintura ✓ Entregar sobrante a bodega con su respectiva especificación además de una muestra de los colores de la unidad ✓ Revisar superficie a pintar y soldaduras ✓ Cumplir con parámetros que dicta el proveedor en preparado y aplicación de la pintura ✓ Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso. ✓ Cumplir con los objetivos de calidad. 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de dar color a la estructura metálica según los requerimientos de los clientes.
Requisitos	<p>Escolaridad: Conocimiento de temperaturas de cocción para pintura en polvo Conocimientos en la industria metálica Conocimientos básicos de seguridad industrial Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Experiencia: 3 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Embalado
Jefe inmediato:	Supervisor de la producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo: Asegurar que los procesos de acabados obtengan los requisitos necesarios.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar, supervisar y controlar las actividades generales de los colaboradores y por otra parte garantizar la calidad del producto ✓ Contribuir con un ambiente con orden y limpieza ✓ Asegurar que los procesos de acabados obtengan los requisitos necesarios. ✓ Realizar la inspección del producto terminado ✓ Establecer fechas de estancia en acabados, de salida de la unidad y de entrega al cliente. ✓ Supervisar la calidad del trabajo ejecutado ✓ Redactar informes técnicos de fallas detectadas y actividades de corrección. 	
Perfil del cargo:	Será el encargado de supervisar la calidad del trabajo ejecutado
Requisitos	<p>Escolaridad: Conocimiento de terminado y acabado de muebles metálicos Conocimientos en la industria metálica Conocimientos básicos de seguridad industrial Conocimientos de máquinas y herramientas</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p>

METALMECÁNICA “LEMA”	
Nombre del cargo:	Venta y Diseño
Jefe inmediato:	Supervisor de producción
Número de personas en el cargo:	1
Objetivo:	
<p>Dibujar y distribuir planos, esquemas, instrucciones de ensamblaje e instructivos de trabajo. Establecer un nexo invisible pero fuerte entre el cliente y la empresa, brindando un servicio de calidad.</p>	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que comercializa. ✓ Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos que la Metalmecánica “Lema” ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos. ✓ Asesorar a los clientes acerca de cómo utilizar los productos apropiadamente para que tengan un óptimo uso de los mismos ✓ Atender a los clientes en sus inquietudes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia). ✓ Informar en lo que se pueda, al superior correspondiente sobre actividades de la competencia ✓ Ayudar a concretar exitosamente una venta. ✓ Contribuir activamente a la solución de problemas ✓ Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso. ✓ Cumplir con los objetivos de calidad. 	
Perfil del cargo:	Realizar diseños de los productos así como instrucciones de ensamblaje o instrumentos de trabajo para mostrar detalles en procesos críticos en la planta, los datos (fotos, detalles del proceso).
Requisitos	<p>Escolaridad: Ingeniero Mecánico o Industrial. Conocimientos de AutoCAD 3D, sobre software de diseño mecánico, relaciones humanas y manejo de personal.</p> <p>Actitudes: honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad; buen trato interpersonal, empatía con los clientes</p> <p>Experiencia: En área de ventas</p>

CUADRO COMPARATIVO DE LA PROPUESTA

La Metalmecánica “Lema”, es una empresa dedicada a la fabricación de muebles metálicos, la mayor parte de sus ventas es de forma directa, no llevan contabilidad por lo cual se propone contratar una contadora y un bodeguero; además de una reorganización de la estructura de la empresa dividiéndola en áreas de forma organizada. (Ver gráfico N° 22)

A continuación se presenta un cuadro beneficio costo de la propuesta:

Tabla N° 29: Cuadro beneficio costo de la propuesta

METALMECÁNICA “LEMA”	ANTES	DESPUES
INGRESOS TOTALES	34000	38000
TOTAL INGRESOS	34000	38000
COSTOS FINANCIEROS	2000	2000
COSTOS DE VENTAS	70	100
COSTOS ADMINISTRATIVOS	17124	17708
COSTOS DE PRODUCCIÓN	13000	13000
TOTAL COSTOS	32194	31808
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	1,056	1,158
PRODUCTIVIDAD	100%	109,67 %

Elaborado por: Amanda Pérez

Como se puede ver en el tabla N°29, la metalmecánica lema al producir un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, es decir reduciendo la materia prima existente en bodega, la implementación de un manual de funciones verificando realmente que se cumpla para mejorar la eficiencia en la empresa, el manejo adecuado de maquinarias y equipos, y lo más importante la calidad del producto ya que a mayor nivel de calidad del producto, mayor satisfacción, mayor fidelidad y estabilidad de los clientes, más ventas y mayor posibilidad de incrementar el precio.

Al analizar los valores de la relación beneficio costo se obtendrá un incremento del 9,67% de productividad, al lograr este incremento se tendría la capacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, mayor producción y por tanto mayores ventas.

6.8 Administración

La administración de esta propuesta estará a cargo del Gerente de la Metalmecánica “Lema, mismo que estará en capacidad de seleccionar al personal acorde a los requerimientos tanto para el campo laboral como para la capacitación tomando en cuenta las necesidades de la misma para la ejecución de esta propuesta. Se deberá aplicar la estructura funcional y el manual de funciones para que permitan un buen desarrollo de la misma en la que constarán las funciones y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la empresa.

6.8.1 Presupuesto

Tabla N° 30: Presupuesto

COSTO		
INGRESOS		2145,00
Capital Metalmecánica “Lema”	2145,00	
EGRESOS		2145,00
Actualización de la estructura funcional	150,00	
Diseño del manual de funciones de la Metalmecánica “Lema” para organizar el funcionamiento operativo y de gestión de la empresa	700,00	
Socialización del nuevo organigrama y del manual de funciones que facilitara la adecuada relación entre miembros de la Metalmecánica “Lema”.	100,00	
Contratación de un capacitador	1500,00	
Imprevistos (10%)	195,00	
TOTAL COSTO DE PROPUESTA		2145,00

Elaborado por: Amanda Pérez

Se obtuvo como costo de la propuesta 2145,00, lo cual será cubierto por la empresa.

6.8.2 Cronograma de actividades de la propuesta

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de los departamentos, funciones, atribuciones y responsabilidades de la Metalmecánica “Lema”	X															
Diseño y elaboración de la estructura orgánica funcional y el manual de funciones de la Metalmecánica “Lema” para organizar el funcionamiento operativo y de gestión de la empresa		X	X	X												
Aprobación de la nueva estructura funcional y del manual de funciones					X											
Ingreso del nuevo personal a la empresa						X	X									
Socialización del nuevo organigrama y del manual de funciones que facilitará la adecuada relación entre miembros de la Metalmecánica “Lema”.								X								
Capacitación									X	X	X					
Ejecución												X	X	X	X	
Evaluación																X

Cuadro N° 5: Cronograma de actividades

Elaborado por: Amanda Pérez

6.9 Previsión de la evaluación

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla.

MATRÍZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Metalmecánica “Lema”
¿Por qué evaluar?	La implementación de algo nuevo implica resistencia al cambio y la evaluación permitirá tomar correctivos.
¿Para qué evaluar?	Para definir funciones y responsabilidades a cada trabajador según su área. Para mejorar la comunicación y coordinación entre los trabajadores. Para una toma de decisiones efectiva
¿Qué evaluar?	La implementación de la estructura funcional y el manual de funciones.
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Nombrar a una persona encargada de la evaluación
¿Con qué evaluar?	Por medio de la aplicación de entrevistas o encuestas u otros instrumentos medibles.

6.10 Resultados Esperados

Con la implementación de una estructura funcional y un manual de funciones se espera contribuir con la empresa, dando mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas al determinar y delimitar tareas, atribuciones y responsabilidades de cada trabajador, pues estas permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo, mejorando así los beneficios de la empresa.

6.11 Conclusión final

Mediante una correcta estructura funcional y la adecuada aplicación del manual de funciones, se puede incrementar las ventas sin un aumento en el costo, se mejora la manera de lograr los objetivos, se pueden desempeñar las actividades eficientemente; se evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad; reduce o elimina la duplicación de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades, mejora el rendimiento o productividad de los recursos, se mejora los procesos de comunicación, coordinación, control, para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la empresa.

Bibliografía:

ALLES Martha, (2006); Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias; Segunda Edición; Granica; Buenos Aires – Argentina

AMARAU Antonio (2009); Fundamentos de Administración; Teoría General y proceso administrativo; Pearson Educación; México, D.F.

BAIN David, (2000), Productividad; La solución a los problemas de la empresa, Mcgraw-Hill/Interamericana De México, S.A. de C.V., México, D.F.

BATEMAN T., (2009), Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, octava edición, Mcgraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V.; México D.F.

BENAVIDES Olga (2002); Competencias y Competitividad; Diseño para organizaciones Latinoamericanas; Mcgraw-Hill/Interamericana; Bogotá – Colombia.

BERNAL César; SIERRA Hernán, (2008), Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

BERUMEN Sergio; PALACIOS SOMMER Octavio, (2009), Competitividad, Clusters e Innovación; Editorial Trillas; México.

BOHLANDER G.; SHERMAN A.; SNELL S., (2003); Administración de Recursos Humanos; Doceava edición; España; Thomson Editores, S.A. de C.V.

BONACHE Jaime; CABRERA Angel, (2006); Dirección de personas; Evidencias y perspectivas para el siglo XXI; Segunda Edición; Madrid – España; Prentice Hall.

DOLAN Simón, VALLE CABRERA Ramón; JACKSON Susan; SCHULER Randall; (2003); La gestión de los recursos humanos; Preparando profesionales para el siglo XXI; Segunda edición; McGraw – Hill/Interamericana; Avaraca - Madrid.

FERNANDEZ Javier, (2005); Gestión por competencias; Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos; Prentice Hall; Madrid- España.

FINCOWSKY Franklin, BENJAMIN Enrique (2009); Organización de Empresas; Tercera Edición; McGraw-Hill/Interamericana De México, S.A. de C.V.

GALAN ZAZO José Ignacio (2006), Diseño Organizativo, Thomson Editores Spain, Madrid – España.

GALINDO RUIZ Carlos Julio (2006); Manual para la creación de empresas, Guía de planes de negocios; segunda edición; Ecoe Ediciones; Bogotá - Colombia

GARETH Jones., GEORGE Jennifer., (2010), Administración Contemporánea, Sexta edición, México, D.F., McGraw-Hill/Interamericana De México, S.A. de C.V.

GOMÉZ Luis, BALKIN David; CARDY Robert; (2008); Gestión de recursos humanos; Quinta edición; Pearson – Prentice Hall; Madrid – España

GUADALUPE Jorge (2007), Organización y Planificación de Empresas Públicas y Privadas; PIO XII, Ambato – Ecuador.

GUTIERREZ Humberto, (2010); Calidad total y productividad; Tercera Edición; México D.F.; McGraw – HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

HITT M., IRELAND D.; HOSKISSON R., (2008), Administración estratégica, Competitividad y Globalización, Séptima edición, CengageLearning, México D.F.

JENNINGS Jason; (2003), Menos es más, Editorial Norma S.A., Bogotá – Colombia.

KOONTZ Harold; WEIHRICH Heinz (2007); Elementos de Administración; Un enfoque internacional; Séptima Edición; McGraw-Hill/Interamericana; México D.F.

NEWSTROM John (2007); Gestión para lograr resultados; novena edición, Mcgraw-Hill/Interamericana De México, S.A. de C.V.

RAMIREZ CARDONA Carlos., (2009), Fundamentos de Administración, Tercera Edición; Ecoe Ediciones; Bogotá – Colombia

ROBLES Gloria; ALCÉRREGA Carlos (2000), Administración; Un enfoque interdisciplinario; Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

RODRIGUEZ Darío, (2005), Diagnostico Organizacional, Sexta Edición. Alfa Omega grupo editor, México D.F.

SHERMERHORN Wiley, (2008), Administración; Segunda Edición; Grupo Noriega; México D.F.

STONER James, FREEMAN Edward; GILBERT Daniel, (2002), Administración, Sexta Edición, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez – Edo. De México.

VASCO DE VIERA Hilda, (2008); Fundamentos de la Administración; Copyright, Ambato-Ecuador.

WAYNE Ellwood, (2007), Globalización, IntermonOxfamediciones, Barcelona, España

WAYNE Mondy, (2010), Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer edición, Pearson Educación, México.

Lincografía:

http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos

http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_3.pdf

<http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm>

ANEXOS

ANEXO N°1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1801002765001
APELLIDOS Y NOMBRES: LEMA LUIS ALFONSO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 23/01/1990
NOMBRE COMERCIAL: IML INDUSTRIA METALICA LEMA FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE MUEBLES DE METAL PARA EL HOGAR
FABRICACION DE MUEBLES DE METAL PARA OFICINA Y OTROS USOS
FABRICACION DE BALCONES, ESCALERAS, REJAS, PUERTAS, VENTANAS Y SUS MARCOS DE HIERRO, ACERO Y ALUMINIO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CELIANO MONGE Barrio: LETAMENDI Calle: ISIDRO VITERI Número: S/N
Intersección: GERTRUDIZ ESPARZA Referencia: A UNA CUADRA DEL HOSPITAL MUNICIPAL Telefono Domicilio: 032845670
Celular: 095226088

Alfonso P. Lema

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



[Signature]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ASLU141111

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 31/01/2012 13:06:30

ANEXO N°2

CROQUIS DE LA EMPRESA

METALMECANICA “LEMA”

Letamendi



Rosa Robalino

Hospital Municipal



Metalmecánica



EMPRESA
Aquí se realiza el
proceso productivo

Gertrudis Esparza



ANEXO N°3

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA
METALMECANICA “LEMA”**

OBJETIVO: Determinar el impacto de la estructura funcional en la productividad de la Metalmecánica “Lema”

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas antes de ser contestadas.

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

ESTRUCTURA FUNCIONAL	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	No sabe
1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?					
2. ¿En el departamento de producción de la empresa están bien distribuidas las tareas que usted debe de realizar?					
3. ¿Cree usted que las actividades que realiza en su puesto de trabajo están organizadas de acuerdo a su capacidad?					
4. ¿Le entregaron un manual de funciones para conocer las actividades que usted debe desarrollar en su puesto de trabajo?					
5. ¿Considera bueno su desempeño profesional					

en la empresa?					
6. ¿Le gustaría tener un cambio en las actividades que ejecuta diariamente en la empresa?					
PRODUCTIVIDAD	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	No sabe
7. ¿Cree que los productos terminados son fabricados con insumos de calidad?					
8. ¿La empresa le proporciona los materiales necesarios para llevar a cabo sus actividades?					
9. ¿El proceso de trabajo que se emplea en la empresa es el más adecuado?					
10. ¿Encuentra dificultades para ejecutar bien su trabajo?					
11. ¿Existe un control permanente de la producción para evitar desperdicios?					
12. ¿Tiene alguna idea de cuánto tiempo utiliza para cada trabajo que realiza?					
13. ¿Piensa usted que al implementar un manual de funciones incrementará la productividad?					

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO N°4

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA
METALMECANICA “LEMA”**

OBJETIVO: Determinar el impacto de la estructura funcional en la productividad de la Metalmecánica “Lema”

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas antes de ser contestadas

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

ESTRUCTURA FUNCIONAL	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	No sabe
Considera que el personal que le atiende le proporciona un producto fiable y adecuado a sus necesidades.					
Considera que la comunicación con el personal es buena					
La empresa recoge de manera adecuada sus quejas y sugerencias					
El personal da una imagen de honestidad y confianza					
La atención que se le preste es oportuna y a tiempo.					
Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados.					

PRODUCTIVIDAD	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	No sabe
La entrega del producto es a tiempo					
El producto entregado está en buen estado					
El producto que usted recibió está conforme con su orden de compra					
La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva.					
Ha llenado las expectativas por las cuales escogió nuestros productos					
Recomendaría el producto a otras personas o empresas					
Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel de ruido es adecuado.					

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO N° 5

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA METALMECANICA “LEMA”

OBJETIVO: Conseguir información específica sobre la estructura funcional que tiene la empresa en la actualidad y su efecto en la productividad.

1. Datos Personales:
2. Breve historia de la Metalmecánica “Lema”
3. ¿La empresa tiene una estructura organizacional bien definida?
4. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa, en las diferentes áreas de trabajo?
5. ¿Cuándo se diseñó el organigrama estructural?
6. ¿Cómo considera a sus trabajadores? ¿Por qué?
7. ¿Brinda capacitación a sus trabajadores para un mejor desempeño?
8. ¿Da órdenes de producción a sus trabajadores?
9. ¿Ofrece la empresa algún tipo de reconocimiento o incentivo a sus trabajadores?
10. ¿Usted supervisa personalmente las actividades o delega la supervisión? ¿Por qué?

ANEXO N°6

<p>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</p> <p>ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS</p> <p>METALMECÁNICA “LEMA”</p>
<p>FICHA DE OBSERVACIÓN N°</p> <p>Cargo:</p> <p>Lugar de Observación:.....</p> <p>Fecha de observación:.....</p> <p>Nombre del investigador:.....</p>
<p>DESCRIPCION DE LA OBSERVACIÓN</p>