



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis de Grado previa la obtención
del Título de Ingeniera en Gestión
Empresarial

TEMA

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE PALLETS “SAN CARLOS”
DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2012 - 2013**

AUTORA

EGDA. ANA JULIA FUENTES MERA

DIRECTORA

DRA. FRESIA RIZO ZAMORA Msc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis de Grado previa la obtención
del Título de Ingeniera en Gestión
Empresarial

TEMA

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE PALLETS “SAN CARLOS”
DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2012 - 2013**

AUTORA

EGDA. ANA JULIA FUENTES MERA

DIRECTORA

DRA. FRESIA RIZO ZAMORA Msc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis de Grado previa la obtención
del Título de Ingeniera en Gestión
Empresarial

TEMA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA DE PALLETS "SAN CARLOS"
DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2012 - 2013

APROBADO

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2013

AUTORÍA

Yo, **ANA JULIA FUENTES MERA**, declaro que la presente investigación es de mi completa autoría, así como las conclusiones y recomendaciones establecidas en el mismo, para que sea evaluada con el fin de obtener el Título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

Por medio de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a esta tesis de grado a la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo para que sirva como medio de consulta a futuras generaciones.

ANA JULIA FUENTES MERA

C.I. 171592188-6

CERTIFICACIÓN

Dra. Fresia Rizo Zamora Msc. Directora de la Tesis de Grado titulada: “**Diseño Organizacional para la Fábrica de Pallets “San Carlos” del Cantón Quevedo, periodo 2012 – 2013**”, de la autoría de la egresada: **Ana Julia Fuentes Mera**, **CERTIFICA** que la investigación realizada ha cumplido con las disposiciones reglamentarias vigentes.

Dra. Fresia Rizo Zamora, Msc.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres, quiénes han sido mi apoyo incondicional en todo momento, por su incansable lucha para que pueda cumplir uno de mis más grandes anhelos ser una Profesional, aquí tienen el fruto de todos sus sacrificios por su ardua labor.

A mis queridos hermanos quiénes han sido mi mayor inspiración para la culminación de este proyecto y a toda mi familia en general gracias por sus sabios consejos.

Ana Julia Fuentes

AGRADECIMIENTO

A mi Dios Padre Celestial, por la fuerza y la sabiduría que me ha provisto para poder enfrentar los diferentes obstáculos en el camino.

A mi querida Universidad Técnica Estatal de Quevedo, porque abrió sus puertas para brindarme la oportunidad de estudiar y hoy el poder otorgarme el título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

A mis estimados Docentes por trasmitirme sus sabios conocimientos, que hoy me permiten acceder a un título profesional y que en el futuro se verán reflejados en mi vida laboral.

De manera especial a mi Directora de Tesis por su guía, sabiduría, experiencia y apoyo en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Al Gerente – Propietario de la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS” por facilitarme toda la información necesaria para el desarrollo de mi Tesis, gracias infinitamente por su valiosa colaboración.

A mis compañeros, amigos y demás aquellas personas que de una u otra manera formaron parte de este proyecto, ya sea por sus conocimientos y valiosos consejos, siempre los tendré presente.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Investigación expone la elaboración de un Diseño organizacional para la Fábrica de Pallets “San Carlos”, en el que se empieza por conocer cada uno de los cargos que conforman la estructura organizacional actual de la Fábrica y el sistema de procesos que se desarrolla dentro de la misma.

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se aplicaron procedimientos metodológicos, los cuales estuvieron enfocados principalmente a conocer cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de Pallets y determinar el grado de importancia que requiere la elaboración y aplicación de una Manual de Funciones y Procedimientos, logrando establecer el grado de importancia que éste tiene para la Empresa y en el que se logra determinar y clasificar los procesos que no se están realizando de manera eficaz.

Para una mejor comprensión de la investigación se ha organizado la información por capítulos:

El Capítulo I contiene la introducción, problemática, la formulación, sistematización, justificación y los objetivos a cumplirse en el proyecto de investigación.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico compuesto por la fundamentación conceptual, legal y teórica, sobre el cual se sustenta el proyecto de investigación.

En el Capítulo III, se presenta la metodología de investigación aplicada, en donde se describen los métodos y técnicas usados en la investigación, los tipos de instrumentos y procedimientos que sirvieron de base para la recolección de datos y que garantizan la confiabilidad y la validez de la información.

El Capítulo IV se presentan los resultados de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas a todo el personal de la fábrica de Pallet “San Carlos” respecto a cómo se desarrollan los procesos de elaboración de Pallet y en base a esto realizar el respectivo análisis e interpretación de los mismos, logrando proporcionar una evaluación minuciosa referente a los procesos que están afectando el normal desenvolvimiento del área en estudio.

El Capítulo V está compuesto por las conclusiones y recomendaciones del tema de investigación.

El Capítulo VI se desarrolla la propuesta de Manual de Diseño Organizacional para la Fábrica de Pallet con su respectivo esquema.

Finalmente el Capítulo VII comprende la bibliografía y anexos del proyecto de investigación.

EXECUTIVE SUMMARY

This research presents a development of an organizational design for Pallets Factory "San Carlos", and in which one begins to know each of the charges that make up the current organizational structure of the factory and the system processes develops within it.

To fulfill the objectives of the research were applied methodological procedures, which were focused mainly know each of the processes involved in the production of pallets and determine the degree of importance that requires the development and implementation of a Manual Functions and procedures, managing to establish the degree of importance it has for the Company and which is able to determine and classify processes are not performing effectively.

For a better understanding of research information is organized by chapters:

Chapter I contain the introduction, problems, formulating, systematizing, rationale and objectives to be met in the research project.

In Chapter II, the theoretical framework is developed consisting of the conceptual foundations, legal and theoretical, which is based on the research project.

Chapter III presents the methodology applied research, which describes the methods and techniques used in research, types of instruments and procedures that formed the basis for data collection and ensuring the reliability and validity of information.

Chapter IV presents the results of the information obtained through the use of surveys to all staff Pallet Factory "San Carlos" on how to develop manufacturing processes for Pallet and based on this analysis and make the respective interpretation thereof, failing to provide a thorough evaluation regarding the processes that are affecting the normal development of the study area.

Chapter V consists of the conclusions and recommendations of the research topic.

Chapter VI develops the proposal for Organizational Design Manual Pallet Factory with its own scheme.

Finally Chapter VII includes bibliography and appendices of the research project.

DUBLIN CORE			
1	Título / Title	M	"Diseño organizacional para la Fábrica de Pallets "SAN CARLOS" del Cantón Quevedo, período 2012 - 2013.
2	Creador / Creator	M	Fuentes A.; Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/ Subject	M	Gestión Empresarial; Manual de Funciones y Procedimientos; Sector Empresarial.
4	Descripción / Description	M	<p>La presente Investigación expone un Diseño organizacional para la Fábrica de Pallets "San Carlos", el mismo que empezará por conocer la estructura organizacional actual de la Fábrica y el sistema de procesos que se desarrolla dentro de la misma.</p> <p>En la investigación se aplicaron procedimientos metodológicos, los cuales estuvieron enfocados principalmente a conocer cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de Pallets y determinar el grado de importancia que requiere la elaboración y aplicación de una Manual de Funciones y Procedimientos, logrando establecer la importancia de su aplicación y en el que se logra determinar y clasificar los procesos no se están realizando de manera eficaz.</p>
5	Editor / Publisher	M	FACEMP; Carrera Ingeniería en Gestión Empresarial
6	Colaborador / Contributor	O	Ninguno
7	Fecha / Date	M	25-02-13
8	Tipo / Type	M	Tesis de Grado; Artículo
9	Formato / Format	R	.doc MS Word 97; .pdf.
10	Identificador / Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11	Fuente / Source	O	Manual de Funciones y Procedimientos
12	Lenguaje / Language	M	Español
13	Relación/ Relation	O	Ninguno
14	Cobertura / Coverage	O	Manual de Funciones y Procedimientos
15	Derechos / Rights	M	Ninguno
16	Audiencia / Audience	O	Tesis de Grado/ Ingeniería en Gestión Empresarial

ÍNDICE

PORTADA.....	i
PÁGINA EN BLANCO	ii
COPIA DE LA PORTADA.....	iii
HOJA DEL TRIBUNAL	iv
AUTORÍA	v
CERTIFICACIÓN	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
EXECUTIVE SUMMARY.....	xi
DUBLIN CORE.....	xiii
ÍNDICE	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	3
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
I. MARCO CONTEXTUAL	4
1.1. PROBLEMATIZACION.....	4
1.1.1. Diagnóstico del Problema.....	4
1.1.2. Formulación del Problema.....	5
1.1.3. Sistematización del Problema.....	5
1.1.4. Delimitación del Problema	5
1.1.5. Causas	6
1.1.6. Efectos.....	6
1.1.7. Pronóstico.....	6
1.1.8. Control del Pronóstico	6
1.1.9. Contribución Potencial del Estudio	7
1.2. JUSTIFICACION	8
1.3. OBJETIVOS.....	9

1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos:	9
1.4. HIPOTESIS	9
1.5. VARIABLES	9
1.4.1. Variable Dependiente	9
1.4.2. Variable Independiente.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Administración.....	11
2.2. Proceso Administrativo.....	11
2.2.1. Planificación.....	11
2.2.2. Organización.....	12
2.2.3. Dirección.....	12
2.2.4. Control	12
2.3. ¿Qué son los roles Gerenciales?	12
2.4. Diseño Organizacional	13
2.5. Plan Organizacional	14
2.5.1. Funciones del Plan Organizacional	14
2.6. Clima Organizacional	15
2.7. Cambio estructural	15
2.8. Concepto de organigrama	16
2.9. Organización	16
2.10. Importancia de la Organización.....	16
2.11. ¿Qué es un organigrama?	17
2.12. Organigrama funcional	17
2.13. Naturaleza del Organigrama	18
2.14. Clases de Organigramas.....	18
2.15. Uso e importancia del Organigrama.....	23
2.16. Diseño del Organigrama	24
2.17. Análisis Ocupacional.....	25

2.18. Selección del personal	25
2.19. Análisis de puestos	26
2.20. Reclutamiento	27
2.21. Capacitación	27
2.22. Evaluación del Desempeño.....	28
2.23. Naturaleza de los diagramas de Flujo	28
2.24. Usos e importancia del Diagrama de Flujo.....	29
2.25. Diagrama.....	30
3.25.1. Cómo se diagrama el Algoritmo	30
2.26. ¿Qué es un formulario?.....	31
2.27. Naturaleza del formulario	31
2.28. Manuales.....	32
3.28.2. Concepto de Manual	32
CAPÍTULO III	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. Localización y duración de la investigación.....	36
3.2. Tipos de investigación.....	36
3.2.1. Investigación exploratoria	37
3.2.2. Investigación descriptiva.....	37
3.3. Métodos utilizados.....	37
3.3.1. Método Inductivo	37
3.3.2. Método Deductivo.....	37
3.4. Fuentes de referencia	37
3.3.3. Fuentes Primarias.....	38
3.3.4. Fuentes Secundarias.....	38
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
3.6. Población y muestra.....	39
CAPÍTULO IV	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	40

IV.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	41
4.1.	ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA FÁBRICA DE PALLETS “SAN CARLOS”	41
4.2.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PALLETS	51
4.3.1.	Cargos y funciones	54
4.3.2.	Tipos de Productos que se fabrican	57
4.3.3.	Clientes.....	57
4.3.4.	Proceso de Fabricación de Pallets	58
4.3.5.	Representación gráfica de los procesos Administrativos y Operativa	60
	CAPÍTULO V	63
	CONCLUSIONES Y	63
	RECOMENDACIONES	63
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1.	CONCLUSIONES.....	64
5.2.	RECOMENDACIONES	65
	CAPÍTULO VI	66
	PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	66
VI.	PROPUESTA	67
6.1.	Título	67
6.2.	Justificación.....	67
6.3.	Objetivos	68
6.3.1.	Objetivo general:.....	68
6.3.2.	Objetivos específicos:.....	68
6.4.	Beneficios del Manual	68
6.5.	Desarrollo de La Propuesta.....	69
6.6.	Normas y políticas internas	70
	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	71
	FABRICA DE PALLET “SAN CARLOS”	71
6.7.	Normativa respecto a las Funciones y Procedimientos del Personal respecto a su cargo.	72

CAPÍTULO VII	76
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	76
VII. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	77
7.1. Bibliografía	77
7.2. Anexos	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cargos del Personal de la Fábrica por Áreas	39
Cuadro 2 Tiempo de trabajo en la Fábrica	41
Cuadro 3 Instrucciones sobre las actividades a realizar	42
Cuadro 4 Capacitación sobre las funciones	43
Cuadro 5 La Fábrica cuenta con un Manual de Procedimientos	44
Cuadro 6 Control en los Procesos de elaboración de Pallets.....	45
Cuadro 7 Motivos por los cuáles los procesos no se realizan adecuadamente	46
Cuadro 8 Personal a gusto con el lugar de Trabajo	47
Cuadro 9 Personal que cuenta con seguro al IESS	48
Cuadro 10 Importancia de contar con un seguro de accidentes de trabajo	59
Cuadro 11 Personal con equipo de Protección	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Organigrama Funciona/Vertical de una Empresa	19
Figura 2 Organigrama Funciona/Vertical con Línea de Staff.....	20
Figura 3 Organigrama Funcional/Horizontal.....	20
Figura 4 Organigrama Tipo ANFOR.....	21
Figura 5 Organigrama Circular	22
Figura 6 Organigrama Radial O Sectorial	23
Figura 7 Símbolos de Algoritmo	31
Figura 8 Ubicación de la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”.....	36
Figura 9 Tiempo de trabajo en la Fábrica.....	41
Figura 10 Instrucciones sobre las actividades a realizar	42
Figura 11 Capacitación sobre las funciones.....	43
Figura 12 La Fábrica cuenta con un Manual de Procedimientos	44
Figura 13 Control en los Procesos de elaboración de Pallets	45
Figura 14 Motivos por los cuáles los procesos no se realizan adecuadamente	46
Figura 15 Personal a gusto con el lugar de Trabajo.....	47
Figura 16 Personal que cuenta con seguro al IESS.....	48
Figura 17 Importancia de contar con un seguro de accidentes de trabajo	59
Figura 18 Personal con equipo de Protección.....	50

INTRODUCCION

Los pallets son utilizados para poder trasladar objetos individualmente poco manejables, pesados o voluminosos, entre los que se pueden citar flores, frutas, vegetales, electrodomésticos y un sin número de productos de consumo masivo.

La Fábrica de Pallet "SAN CARLOS", fue fundada hace aproximadamente 20 años, por iniciativa del Sr. Douglas Triviño, sus operatividades comerciales las realizaba en un pequeño local que alquilaba en la Vía Buena Fe, siendo su principal actividad la elaboración de Pallet.

En este sentido y con una perspectiva de un gran negocio, surgió la idea de crear una empresa familiar, con un 100% de capital propio y legalmente constituido bajo una razón social, relacionando directamente al Grupo Noboa como su primer y único cliente mayorista.

Durante muchos años la empresa creció económicamente y logró consolidarse como la única fábrica dedicada a la comercialización de Pallet, en la ciudad de Quevedo, pero con el incremento de personal y el avance tecnológico, la empresa ha ido presentando problemas en su administración, ya que al no existir un estructura jerárquica definida en cuanto a puestos y responsabilidades, hace que la empresa no pueda avanzar con eficiencia en cada una de sus áreas, y por ende no permite tener un aumento eficiente de la producción y la reducción de sus costos operativos.

El diseño organizacional es un proceso de descripción y clasificación de las unidades de una organización, con relación a las funciones, líneas de mando, departamentos y normativas, el mismo que tiene como objetivo fundamental facilitar a la empresa un instrumento técnico, operativo y administrativo y que

servirá de base para ejecutar, controlar y evaluar la eficiencia y productividad de la organización.

Por otra parte el diseño organizacional proporciona información relacionada al sistema de procesos que se realizan dentro de su actividad económica, correspondientes a las diferentes áreas, ya que en la actualidad resulta de vital importancia contar con procesos bien estructurados y definidos, que contribuyan a mejorar el desempeño general de la empresa, sobre los cuáles ayuden a reducir costos y optimizar los recursos.

La presente investigación expone un Diseño organizacional para la Fábrica de Pallets “San Carlos”, en donde se empezará por definir la estructura organizacional de la Fábrica en base al sistema de procesos que se desarrolla dentro de la misma y al personal, por lo que se ha visto necesario la formulación de un direccionamiento estratégico que permita conocer a la empresa el horizonte en el cual debe orientar su administración para lograr los objetivos propuestos, y posteriormente elaborar la descripción de puestos y el respectivo manual de funciones.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

I. MARCO CONTEXTUAL

1.1. PROBLEMATIZACION

1.1.1. Diagnóstico del Problema

Toda organización está en la necesidad de enfocar sus actividades de una manera innovadora con el fin de mejorar el ambiente laboral de sus empleados y utilizar herramientas administrativas y operativas que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus obligaciones laborales.

La Fábrica de Pallets “SAN CARLOS” al no contar con manuales de procesos bien definidos en documentación, hace que al interior de la administración se susciten problemas derivados de una inadecuada organización, lo que conlleva a que cada proceso no se realice de manera ordenada y sistematizada.

Las empresas descuidan el ambiente de trabajo y la estabilidad laboral de su personal porque consideran que es algo no tan primordial y que cada puesto de trabajo puede ser reemplazado por otra persona con similares características, pero esto es algo que perjudica sustancialmente a la empresa, la alta rotación del personal. El mantener un trabajador comprometido con su labor y en un ambiente de trabajo agradable hace que exista una excelente comunicación, y por ende los procesos se realicen con mayor efectividad y productividad.

Si bien es cierto que la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS” actualmente presenta un enorme crecimiento económico en sus actividades lo que se ha podido comprobar en el gran volumen de producción que se registra a diario, esto no es suficiente ya que existen inconvenientes en el desarrollo de las actividades del personal, los cuáles manifiestan que la fábrica requiere de cambios urgentes en materia de organización y regularización de todas y cada una de las funciones,

especialmente aquellas que tienen que ver con aspecto legal y seguridad en el ambiente de trabajo.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cuál sería la ventaja competitiva que adquiriría la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”, mediante la ejecución de un diseño organizacional?

1.1.3. Sistematización del Problema

- ¿De qué manera el diagnóstico del sistema de procesos administrativos existente ayuda en el desarrollo del diseño organizacional que se pretende?

- ¿Por qué es importante realizar el análisis de los cargos y responsabilidades del personal de la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”?

- ¿Cómo el adecuado control de Procesos ayuda a mejorar la Producción?

- ¿Cómo la aplicación de un diseño organizacional permite regular y mejorar el desempeño de las actividades del personal?

1.1.4. Delimitación del Problema

Campo: Empresarial

Área: Administrativa y Operativa.

Aspecto: Diseño Organizacional y Manual de Procedimientos

Delimitación Espacial: Fábrica de Pallets, Ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos.

Delimitación Temporal: 90 días

1.1.5. Causas

- Falta de un sistema de procesos definido.
- Carencia de estructura jerárquica organizacional definida.
- Inexistencia de un manual de funciones y descripción de puestos.

1.1.6. Efectos

- La comunicación entre las distintas áreas de la Fábrica de Pallets “San Carlos” sea deficiente.
- El personal no tenga bien definidas sus actividades dentro de la empresa.
- Existe desconocimiento del personal sobre las funciones específicas de su cargo.

1.1.7. Pronóstico

- Implementar un sistema de procesos de todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la elaboración de Pallet.
- Diseñar una estructura organizacional en base a los requerimientos de la Fábrica.
- Disponer de un documento en el que especifique todas y cada una de las actividades del personal de la fábrica.

1.1.8. Control del Pronóstico

- Lograr que mediante la implementación de un sistema de procesos adecuado, exista una buena comunicación y por ende los procesos se puedan desarrollar de manera organizada y eficiente.
- Se establecerán los diagramas de mando a los cuáles debe regirse todo el personal de la Fábrica.

1.1.9. Contribución Potencial del Estudio

El presente estudio nace con la finalidad de facilitar a la Fábrica de Pallets “San Carlos” una herramienta importante y necesaria para el desarrollo normal de sus actividades. Por lo tanto los principales beneficiados serán todo el personal de la Fábrica de Pallets de “SAN CARLOS”, ya que mediante su elaboración y aplicación se podrán regular todas y cada una de sus funciones.

Para ello mediante la presente investigación se espera obtener:

- Establecer las funciones que debe realizar cada uno de los cargos dentro de la Fábrica.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, que permita aumentar la eficiencia y eficacia en las actividades del personal.
- Facilitar a la Gerencia de la Fábrica un mecanismo de supervisión y control sobre todas y cada una de las actividades que realiza su personal dentro de las principales áreas.
- Lograr que la empresa trabaje de una manera ordenada y sistematizada, ya que esto es algo que estaba necesitándolo desde hace algún tiempo.
- Mediante la aplicación del Manual de Procedimientos la Empresa tendrá la potestad de regular la situación del personal que labora dentro de la misma.

1.2. JUSTIFICACION

La Investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de Diseño Organizacional para la Fábrica de la Pallets “San Carlos” del Cantón Quevedo, ya que resulta de suma importancia la aplicación de la misma, en vista de que no cuenta con ninguna información documentada en cuanto estructura jerárquica, descripción de puestos, manual de funciones y procesos, entre otros.

Por tal motivo este estudio surge en base a la necesidad de establecer directrices para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la Fábrica y diseñar en función de sus requerimientos la estructura organizacional acorde al número de empleados y funciones específicas.

En la actualidad la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS” cuenta con una nómina de alrededor de 30 personas que funcionan bajo el esquema de una estructura organizacional informal. Por lo que mediante este estudio se plantea la motivación al cambio para transformarse en una empresa moderna y bien estructurada jerárquicamente acorde a sus necesidades y las del mercado, para de esta manera lograr una eficiencia operacional y competitiva ante un entorno que le ofrece nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

La ejecución del diseño organizacional servirá de gran ayuda a los administradores, ya que orientará de manera positiva para saber y conocer los pasos a seguir dentro cada una de las funciones establecidas al interior de la misma, logrando una mejor y mayor comunicación entre las distintas áreas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la necesidad del diseño de una estructura organizacional para la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS” del Cantón Quevedo en el 2012- 2013.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del sistema de procesos existentes en la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”.
- Analizar los cargos y responsabilidades del Personal que conforma la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”.
- Identificar si el proceso de control existente en la Fabrica es el adecuado
- Proponer un diseño organizacional que permita regular y mejorar el desempeño de las actividades del personal de la Fábrica de Pallets a partir del año 2012 – 2013.

1.4. HIPOTESIS

Mediante la ejecución del Diseño Organizacional en la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”, se logrará regular las actividades y procedimientos permitiendo un óptimo desempeño dentro de la organización

1.5. VARIABLES

1.4.1. Variable Dependiente

Óptimo desempeño del personal dentro de la organización.

1.4.2. Variable Independiente

Diseño organizacional en la Fábrica de Pallets “San Carlos”

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración

La Administración es “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y el uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero”¹.

2.2. Proceso Administrativo

Todo proceso Administrativo se fundamenta bajo cuatro principios básicos que son: planeación, organización, dirección y control. Los gerentes deben ser capaces de desempeñar los cuatro al mismo tiempo; es decir estos procesos están relacionados entre sí y son interdependientes, siendo la finalidad del proceso administrativo el cumplir con el objetivo establecido por la organización.²

2.2.1. Planificación

Es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura”³

En otras palabras, consiste en establecer los objetivos de la empresa y desarrollar pronósticos y escenarios sobre el medio en que habrá de procurarse, en analizar las alternativas de acción posibles dados los escenarios y en la elección de un

¹ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

² Robbins / De Cenzo, Sexta Edición, 2009 Fundamentos de Administración (Pág. 7). Conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación, 2009 – 550 pág.

³ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

curso de acción preferido de conformidad con los criterios de valor que se establezcan.

2.2.2. Organización

La organización significa “el arte de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”.⁴

2.2.3. Dirección

La Dirección “consiste en conducir y motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal de comunicación más eficaz y resolver los conflictos que se presenten entre los miembros de la organización”.⁵

2.2.4. Control

Se refiere al proceso de vigilar el desempeño de todas las partes involucradas, compararlo contra las metas y corregir todas las desviaciones importantes, con la finalidad de volver a llevar la organización por buen camino.⁶

2.3. ¿Qué son los roles Gerenciales?

Desarrollo un conjunto de roles o papeles que los administradores desempeñan, los cuáles se clasifican de acuerdo a los elementos con los que están relacionados.⁷

⁴ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

Con respecto al marco de trabajo, el gerente debe:

- Concebir o pensar el objetivo, la perspectiva y la posición que debe tener la empresa,
- Determinar la agenda de trabajo, los temas que deben ser tratados y el programa de actividades.

Con respecto a la administración de información el gerente debe realizar las funciones de:

- Comunicación, recolección, y diseminación de información.
- Control a través del desarrollo de sistemas, diseño de estructuras y ejercer la autoridad.

Con respecto al personal el gerente debe:

- Ejercer liderazgo a nivel individual, manejo de grupos y de la cultura organizacional.
- Realizar contactos, desarrollo de redes de información externa a la organización.

Con respecto a la acción, el gerente lleva a cabo:

- Administración de proyectos y del trabajo rutinario.
- Negociaciones y tratos.

2.4. Diseño Organizacional

El diseño de la estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que la integran, distribuyan el tiempo por cada proceso tan eficazmente como sea posible.⁸

⁸ ROBLES, Valdés Gloria, Alcérreca Joaquín, 2006 Administración un enfoque interdisciplinario, Pearson Education – 420 pág.

2.5. Plan Organizacional

Un buen plan organizacional es un requerimiento clave para el éxito de una empresa. El plan deberá ser práctico y realista, además debe ser lo suficientemente flexible para dar cabida a cambios mientras la empresa va creciendo y el entorno va modificándose; además de esto, el plan deberá ser dinámico, actualizado periódicamente.⁹

2.5.1. Funciones del Plan Organizacional

El plan organizacional responde a 3 preguntas básicas: ¿quién, qué y cómo? Por medio de sistema de reportes, asignaciones de cargos, descripciones del trabajo a realizar, diagramas funcionales y organigramas de la empresa, se indicará quién es responsable, de qué es responsable y cómo influye su trabajo en los asuntos de la empresa.

El Plan Organizacional deber servir como punto de partida para la planificación del crecimiento corporativo. En la presentación de la estructura organizacional se deben reflejar las fuerzas y debilidades de la empresa, de manera de considerarlas en la planificación a largo plazo. Por último, también debe indicar los cambios organizacionales requeridos para planes alternos a largo plazo. Esquemáticamente tenemos:



⁹ VAINRUB, Roberto, 2005 Nacimiento de una Empresa. Universidad Católica Andrés.

2.6. Clima Organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.¹⁰

2.7. Cambio estructural

El rediseño y reorganización de la división en departamentos, coordinación, áreas de control, reportes de relaciones o centralización de la toma de decisiones de una organización es un método relativamente directo y rápido, de cambiar una organización.¹¹

Personal desempeña una función en este cambio estructural. Se requiere de revisiones del desempeño para decidir quién se queda y quién se va, y un esfuerzo por colocar a éstos en el exterior; la reorganización requiere de la planificación, la selección de personal, del análisis de puestos; y la contracción de la organización podría requerir que los distintos sueldos sean consolidados en una cantidad menor de escalafones más amplios. El rediseño de las tareas muchas veces, también cambian las tareas y la autoridad asignada a personas y equipos dentro de la organización.

¹⁰ CHIANG, MARTÍN Y NÚÑEZ. 2010. Relaciones entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral. Univ Pontífica Comillas. 302 Pág.

¹¹ DESSLER, Gary. 2007. Administración de Personal. Pearson Educación – 700 Pág.

2.8. Concepto de organigrama

En esta sección se aborda desde el concepto y origen del organigrama de la organización hasta su diseño, usos y clases.¹²

El organigrama representa la estructura de una organización, estructura significa “la disposición u ordenación de los órganos o cargos que componen una empresa.” “La estructura organizacional, o sea, la estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y puede ser representada gráficamente mediante el organigrama”

2.9. Organización

La organización constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión. Entre las diferentes tareas que integran la función directiva o de gestión, destaca la tarea o función de organización. El concepto de organización, entendido como función directiva, se define del siguiente modo: “Organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos”.¹³

2.10. Importancia de la Organización

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.¹⁴

¹² HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

¹³ ARÁMBURU Y RIVERA. 2008. Organización de Empresas. Universidad de Deusto – 152 Pág.

¹⁴ REYES P. Agustín. 2006. Administración de Empresas II. Editorial Limusa – 200 Pág.

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho de perder de vista a muchos autores que no es sino parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representará lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

2.11. ¿Qué es un organigrama?

El organigrama es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional”.¹⁵

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

La palabra **organigrama** proviene del prefijo **organi**, que implica organización, y **grama** que significa **gráfico**. Quiere decir gráfico de la organización.

2.12. Organigrama funcional

El organigrama representa la estructura de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuáles se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad.¹⁶

¹⁵ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

¹⁶ EUMED 2008. Análisis Administrativo, Técnicas y métodos

2.13. Naturaleza del Organigrama

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.¹⁷

En el organigrama, “cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa a personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. Las personas que ocupan esos cargos pueden ser llamados Directores, Gerentes, Jefe, Encargados, etcétera.”

2.14. Clases de Organigramas

Existen varias clases de organigramas, pero solo nos referimos a los más empleados en el medio público y privado. Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.¹⁸

Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

¹⁷ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

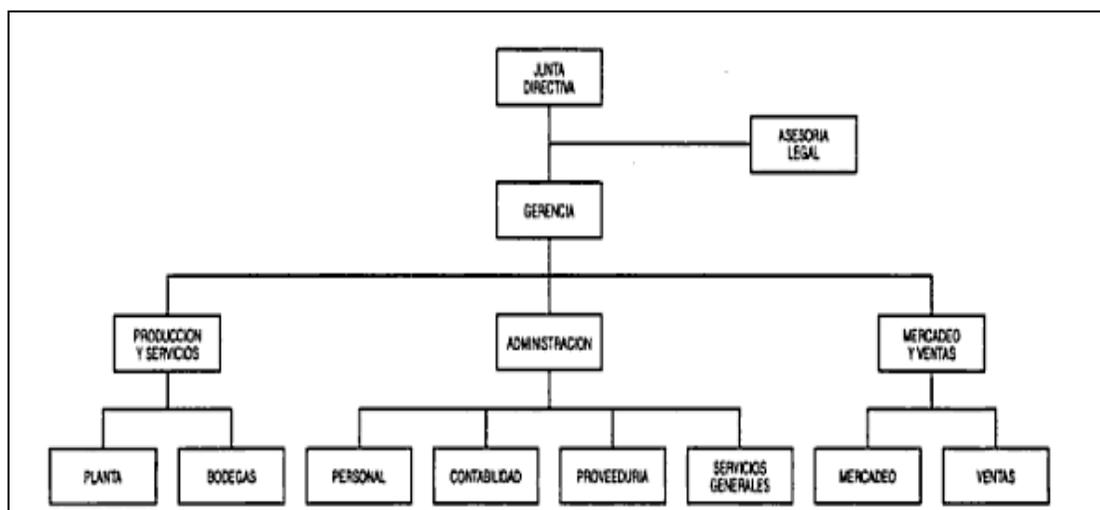
¹⁸ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación.

- Vertical
- Horizontal
- AFNOR
- Circular
- Radial o Sectorial.

El organigrama vertical tiene forma de pirámide regular. Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.¹⁹

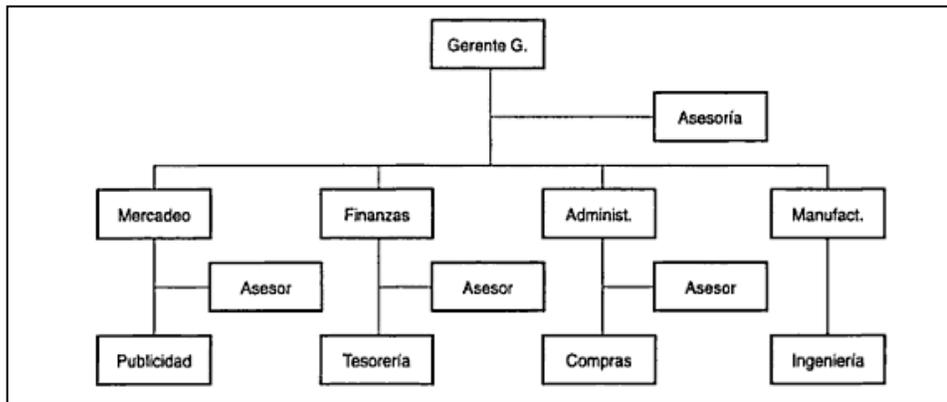
Fig. 1: Organigrama Funcional/Vertical de una Empresa



Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

¹⁹ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

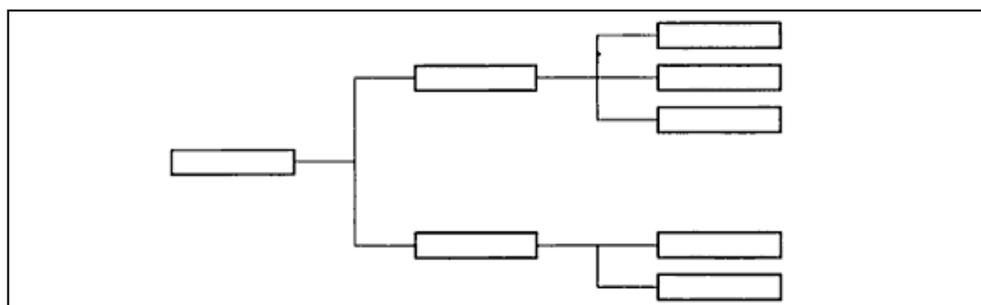
Fig. 2: Organigrama Funcional/Vertical con Línea de Staff



Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

El organigrama horizontal, tiene forma de pirámide, pero “acostada”, El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.²⁰

Fig. 3: Organigrama Funcional/Horizontal

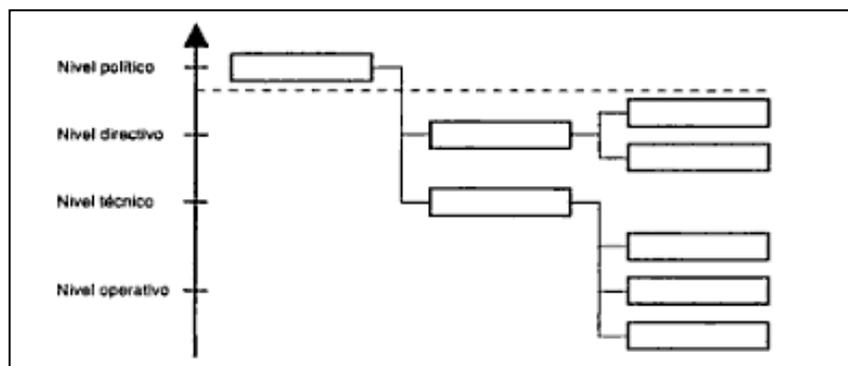


Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

²⁰ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

El organigrama AFNOR (ideado por la Asociación Francesa de Normalización) tiene forma de red que se desplaza de izquierda a derecha. El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de izquierda a derecha y descendiendo hasta la base en el sector derecho de la gráfica.²¹

Fig. 4: Organigrama Tipo ANFOR



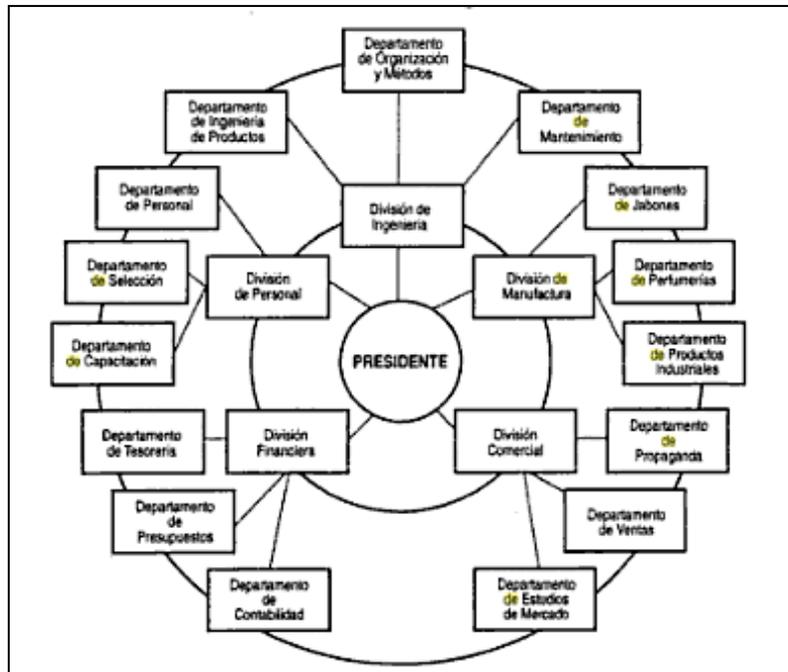
Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

El organigrama circular muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan a los niveles jerárquicos. Tiene forma de “cono” visto desde arriba.

El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.

²¹ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

Fig. 5: Organigrama Circular



Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

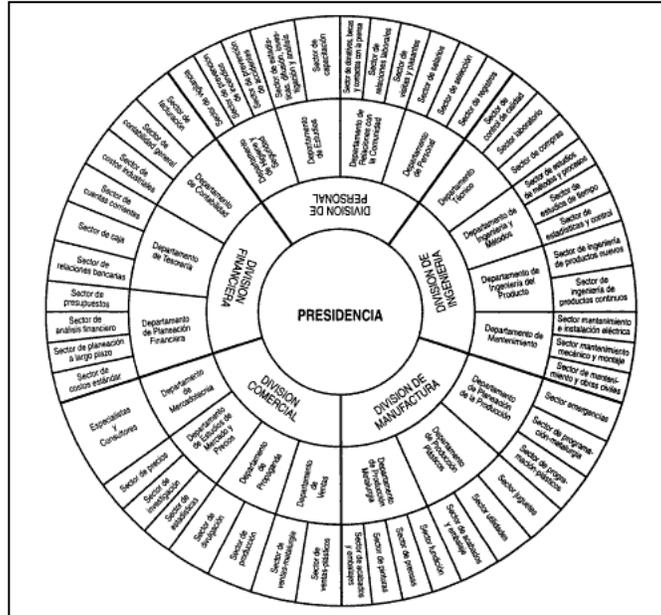
El organigrama sectorial o radial muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. Tiene forma de “cono” visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo.²²

Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.

Este tipo de organigrama es muy útil para establecer con mayor claridad la división especializada del trabajo.

²² HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

Fig. 6: Organigrama Radial o Sectorial



Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

2.15. Uso e importancia del Organigrama

Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes.²³

Conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja ubica, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece. La importancia de disponer de organigramas está estrechamente relacionada con los usos que le dan y que aquí hemos apuntado.

²³ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

2.16. Diseño del Organigrama

Las siguientes son un conjunto de reglas metodológicas para diseñar un organigrama. Para agrupar las funciones en organismos o en puestos, debe tenerse presente lo siguiente:²⁴

Para la estructuración de unidades departamentales:

- Orientaciones generales de la organización
- Tareas similares
- Niveles de diferenciación de las tareas
- Nivel elevado de integración

Para la estructuración de unidades individuales:

- Orientaciones generales de la organización
- Tareas similares
- Niveles de diferenciación de las tareas
- Nivel elevado de integración

Para la estructuración de unidades individuales:

- Procedimientos de medición
- Procedimientos de compensación
- Reglas y procesos normalizados
- Jerarquía de la unidad y medios de control.

Para la estructuración del nivel superior:

- Jerarquía directiva
- Mecanismos de asesoría
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Departamentos integradores.

²⁴ HERNÁNDEZ, Carlos, 2007. Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica

2.17. Análisis Ocupacional

Es un proceso riguroso y sistemático que permite determinar funciones que se realizan actualmente en los cargos, mediante la observación, el cuestionario y al entrevista. Este estudio debe comprender además los requerimientos para desarrollar las actividades, como son: la educación básica y específica, la experiencia necesaria en cargos similares dentro o fuera de la organización, la iniciativa que se debe desplegar, de acuerdo con la complejidad de los cargos y la autonomía para resolver problemas.²⁵

José Castillo Aponte, 2006, en su libro cita las definiciones de: Konntz y O'Donnell sostienen que "para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier cargo o posición individual se requiere:

- 1) Que tenga objetivos ciertos y precisos, que son la tarea de la planeación.
- 2) Que exista un concepto claro de los deberes y actividades que deba realizar.
- 3) Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona de tal manera que cada quién sepa lo que debe hacer para obtener los resultados deseados. Además para hacerlo completamente operante, debe establecerse cómo y dónde obtener la información básica que se requiera".

2.18. Selección del personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:²⁶

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un propósito de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

2.19. Análisis de puestos

Esta etapa se realiza conjuntamente entre el analista y el jefe inmediato del cargo, una vez que se tiene la información necesaria y suficiente sobre cada una de los cargos de la empresa, se procede a analizarla para determinar:²⁷

- a) Identificación del cargo.
- b) Objetivo Básico.
- c) Funciones.
- d) Responsabilidades.
- e) Condiciones Física del ambiente de trabajo.
- f) Requisitos mínimos.

2.1. Descripción de Puestos

“Cita la definición de (Bohander, Snell y Sherman, 2001) es una declaración de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo, que ayuda a evitar futuros problemas al resolver conflictos entre colaboradores”.²⁸

²⁷ CASTILLO Aponte, José 2006 Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad ECOE Ediciones 392 p.

²⁸ OLMOS Arrayales, Jorge 2007 Tu potencial emprendedor, Pearson Educación, 196 p.

En esta etapa del análisis ocupacional, el cargo aparece en la forma en que debe funcionar, como consecuencia de las modificaciones que pueden introducirse durante su análisis.²⁹

En esta parte del trabajo, el analista debe ser muy cuidadoso al redactar los términos en los cuáles se identifican cada uno de los elementos constitutivos del cargo; éstos deben expresarse en términos relacionados con los resultados que se logran mediante acciones realizadas, para lo cual se recomienda encabezar cada función con un verbo en infinitivo y el resto de la frase en tiempo presente.

2.20. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.³⁰

El término se refiere a las actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros.

2.21. Capacitación

La información de la especificación del puesto es útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.³¹

²⁹CASTILLO Aponte, José 2006 Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad ECOE Ediciones 392 p.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto 2007. Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones, Octava Edición, 2007 México, Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV 500 p.

Si la especificación sugiere que el puesto requiere conocimiento, habilidades o capacidades particulares y la persona que ocupa el puesto no posee todas las competencias requeridas, la capacitación y el desarrollo probablemente estarán indicados y deberán estar orientados a ayudar a los trabajadores a desempeñar las tareas especificadas en sus descripciones de empleo actuales o prepararlos para asumir mayores responsabilidades.

2.22. Evaluación del Desempeño.

Al hacerse la evaluación al desempeño, el objetivo primordial es que éste se modifique en áreas de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no solo del cambio planeado sino que también debe saber por qué y cómo deberá implantarse este cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada.³²

TUGORES/CARRASCO, (2005). A la evaluación del desempeño se la define como un proceso de análisis sistemático y periódico, basado en medidas objetivas, que permite determinar la eficiencia con la cual los trabajadores realizan sus funciones en la organización.³³

2.23. Naturaleza de los diagramas de Flujo

Se conocen tres clases de diagramas de flujo: **el vertical, el horizontal** (de proceso) y el de bloques.³⁴

El diagrama de flujo que tratamos en esta sección corresponde al **diagrama de flujo de bloques.**

³² CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 586 p.

³³ TUGORES Ques, Juan Cristina Carrasco, 2005 Introducción a la macroeconomía, Editorial UOC 151 p.

³⁴ TUGORES Ques, Juan Cristina Carrasco, 2005 Introducción a la macroeconomía, Editorial UOC 151 p.

El diagrama de flujo de bloques, de tipo horizontal, consiste en una gráfica con forma de matriz que asocia cuatro variables del procedimiento: tareas, responsables, tiempo y algoritmo.

En la columna izquierda en la matriz se anotan todas las tareas involucradas en el proceso, en la primera fila de la matriz se anotan horizontalmente los distintos responsables que participan en el proceso en cuestión, en el centro de la matriz se dibuja el **algoritmo** (gráfica simbólica) del procedimiento, repartido en las columnas de los respectivos responsables de las tareas, en la columna derecha se indican los tiempos de duración de cada tarea.

2.24. Usos e importancia del Diagrama de Flujo

El fluxograma constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos.³⁵

La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.

Esa importancia radica básicamente en cuatro aspectos de uso:

➤ **En la planeación de sistemas:** Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.

³⁵ TUGORES Ques, Juan Cristina Carrasco, 2005 Introducción a la macroeconomía, Editorial UOC 151 p.

El fluxograma permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.

- **En la actualización de sistemas:** Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.

- **Simplicidad en los sistemas:** El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.

- **Ahorro de tiempo y costo:** El empleo del diagrama de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

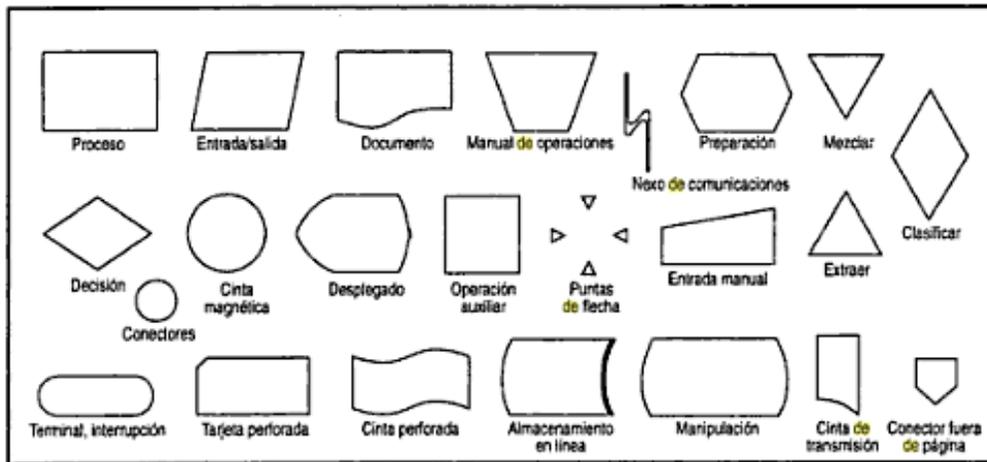
2.25. Diagrama

3.25.1. Cómo se diagrama el Algoritmo

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en el que deben ejecutarse las instrucciones. Véase seguidamente la simbología básica para el diseño y el tipo de plantilla clásica que se emplea.³⁶

³⁶ TUGORES Ques, Juan Cristina Carrasco, 2005 Introducción a la macroeconomía, Editorial UOC 151 p.

Fig. 7: Símbolos de Algoritmo



Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

2.26. ¿Qué es un formulario?

Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación para satisfacer un objetivo específico.³⁷

“Formulario es un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integrante del método. Así es un medio de transmitir información y no un fin en sí mismo.”

2.27. Naturaleza del formulario

Clark, Gale y Gray (1973) señalan que la “información usualmente viaja dentro de los sistemas empresariales en formularios”. Si bien ahora se usan computadoras para recopilar, procesar, transmitir y presentar la información, al usuario, sin

³⁷ TUGORES Ques, Juan Cristina Carrasco, 2005 Introducción a la macroeconomía, Editorial UOC 151 p.

embargo, se le presentan cuadros e informes en formularios diseñados para tal efecto, sean estos reportes estadísticos, informes contables, resúmenes financieros o cualquier otra estadística de interés.³⁸

Aunque un formulario puede presentarse como un cheque en el que se llenan ciertos espacios, también dentro de la empresa, quienes suministran datos, tienen interés en comunicar lo más preciso, conciso y exacto posible, lo cual es razón suficiente para analizar con cuidado el medio que se utilice para suplir la información a los usuarios.

2.28. Manuales

3.28.2. Concepto de Manual

Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual “es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.”,

El contenido de los manuales depende el asunto que se trata y del uso que se piensa darle. De acuerdo con las circunstancias, los distintos tipos de manuales necesitaran más o menos detalles preliminares o de introducción, así como una parte instructiva que tendrá que ser más o menos extensa. Las secciones básicas que debe contener un manual, son las siguientes:

³⁸ TUGORES Ques, Juan Cristina Carrasco, 2005 Introducción a la macroeconomía, Editorial UOC 151 p.

- Introducción
- Directivas básicas
- Organización
- Descripción de procedimientos
- Reglamentación o normas.

- **Introducción:** Esta es una parte importante, ya que informa al lector del porqué del manual y de sus propósitos básicos. Es necesario explicar la categoría de la publicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y como y cuando se harán revisiones y actualizaciones. La parte introductoria debe presentar la autorización de las autoridades superiores para la publicación del manual.

- **Directivas básicas:** Cada instrucción tiene su origen en un estatuto, ley, decreto, reglamento u orden gubernamental, ministerial o departamental.

Se debe transcribir, como punto de partida, textos o incisos completos, con el fin de relacionar adecuadamente a los manuales con los instrumentos legales de base. Cuando se redacta el manual, es importante cuidar no salirse de los límites establecidos para el documento básico, a efecto de evitar confusión y equivocaciones.

- **Organización:** Por lo general, las instrucciones contenidas en los manuales son puestas en ejecución por medio de las personas que forman parte de una organización, por tanto, es acertado describir adecuadamente las partes que conforman la organización en cuestión y las relaciones que existen entre ellas. Aquí se podrá incluir con mucha propiedad organigramas y descripciones de cargos.

- **Descripción de procedimientos:** Esta es la parte más profusa en instrucciones dentro el manual, y útil para poner en práctica por el empleado.

Cuando un manual incorpora principalmente procedimientos, es necesario segmentar la materia en secciones y subsecciones con títulos apropiados, para ordenar y facilitar la lectura y asegurar la asimilación del contenido.

El manual debe describir con detalle los trámites, indicando quién tiene que efectuarlos y cómo. Debe ser objeto de estudio, planeamiento y descripción adecuada, los métodos de trabajo, el equipo y materiales empleados.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Localización y duración de la investigación

Esta investigación se desarrolló dentro de la Fábrica de Pallets “San Carlos” ubicada en la Ciudad de Quevedo parroquia San Carlos Diagonal a la Gasolinera PDV “Parada San Carlos” .El tiempo de duración de la presente investigación será de 90 días.

Fig. 8: Ubicación de la Fábrica de Pallet “SAN CARLOS”



Autora: Ana Julia Fuentes Mera
Fuente: Técnicas y métodos de control

3.2. Tipos de investigación

La presente investigación está orientada hacia la búsqueda de información sobre los problemas que se presentan en la Fábrica de Pallets “San Carlos” a nivel de su estructura organizacional, para la cual se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria busca determinar los problemas que se presentan en la organización, con el fin de conocer a profundidad los inconvenientes en la estructura organizacional.

3.2.2. Investigación descriptiva

Al tener determinado los problemas es necesario recurrir a la investigación descriptiva para describir cada una de las causas que están generando los inconvenientes de la Fábrica de Pallets “San Carlos”.

3.3. Métodos utilizados

Los métodos utilizados en la presente investigación han sido los siguientes:

3.3.1. Método Inductivo

El método inductivo parte de lo micro hacia lo macro, está determinado por ciertas normas o estrategias que incluyen la observación y experimentación, para establecer de manera correcta la situación de la Empresa.

3.3.2. Método Deductivo

Por medio del método deductivo se realiza un proceso inverso al inductivo, parte de un todo hacia un caso específico, en este caso refiriéndonos al diseño organizacional de la empresa.

3.4. Fuentes de referencia

En la presente investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

3.3.3. Fuentes Primarias

Se las utilizó para obtener información confiable directamente de los involucrados a través de:

- **Encuestas**, se las utilizó como instrumento de investigación mediante la aplicación de cuestionarios previamente elaborados que permitieron diagnosticar la situación y obtener información específica necesaria para el desarrollo y elaboración del trabajo.
- **Análisis estadísticos de las encuestas**, de los resultados de las encuestas resulta la tabulación y análisis de los datos.

3.3.4. Fuentes Secundarias.

Se consideran fuentes secundarias a los siguientes tipos de investigación:

- **De Tipo Documental**, se revisó información de periódicos, revistas, páginas web y tesis que proporcionaron la información necesaria.
- **Bibliográfica**, mediante la revisión de libros como fuente de consulta.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ Encuestas, han sido aplicadas a todo el personal que labora en la empresa mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas enfocadas a obtener la información requerida.
- ✓ Observación, mediante la aplicación de fichas de observación se determinó la realidad investigada, sus fortalezas y debilidades, es decir cómo se desempeña la estructura actual.

- ✓ Entrevista, mediante la aplicación de esta técnica se logró conocer la opinión del Gerente en cuanto a la organización actual y sus necesidades.

3.6. Población y muestra

La población objeto del estudio constituye todo el personal de la Fábrica de Pallets “San Carlos”. La selección de la muestra se la realizó en base al método no probabilístico y las unidades encuestadas comprenden el total de empleados de la Fábrica de Pallets “San Carlos”, lo que da un total de 30 personas.

Cuadro N° 1 Cargos del personal de la fábrica por Áreas

#	CARGO	TOTAL
Área Administrativa		
1	Gerente - Propietario	1
2	Secretaria	1
Área Operativa		
3	Tablilleros	4
4	Cuadradores	2
5	Jaladores	2
6	Maquinistas	4
7	Clavadores	3
8	Jamperos	3
9	Choferes	7
10	Montacargista	1
11	Guardias	2
12	Portero	1
TOTAL DE PERSONAS		31

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA FÁBRICA DE PALLETS “SAN CARLOS”

Pregunta N° 1 Indique el tiempo de trabajo que tiene usted en la Fábrica.

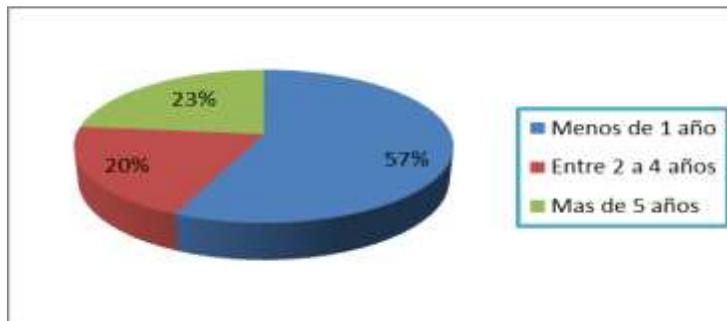
Cuadro N° 2

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
Menos de 1 año	17	57 %
Entre 2 a 4 años	6	20 %
Más de 5 años	7	23 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 9



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 57% de los encuestados indican que el tiempo de trabajo que tienen es menos de un año, el 23% más de cinco años y un 20% tiene entre dos a cuatro años. Esto significa que existe rotación constante del personal en un período no mayor a un año.

Pregunta N° 2 Cuándo usted ingresó a laborar a la Empresa, ¿Recibió instrucciones específicas de las actividades que le asignaron?

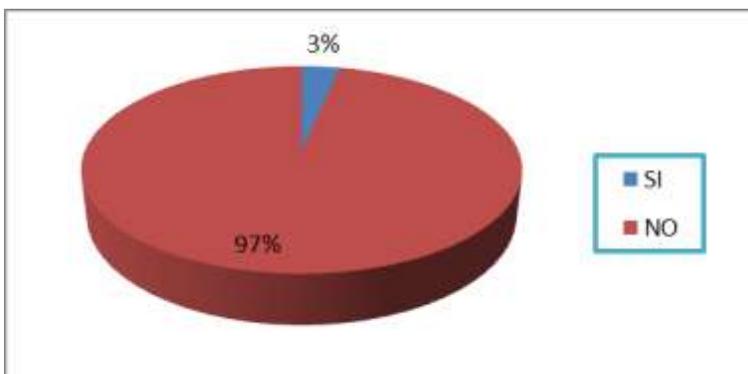
Cuadro N° 3

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	1	3 %
NO	29	97 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 10



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 97% de los encuestados indican que al momento de ingresar a la empresa no le instruyeron sobre las actividades a realizar a su cargo, mientras que un 3% indica que si, lo que se concluye que en la Fábrica no existe proceso de inducción y reclutamiento en el personal especialmente en el operativo.

Pregunta N° 3 ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre las funciones que debe realizar?

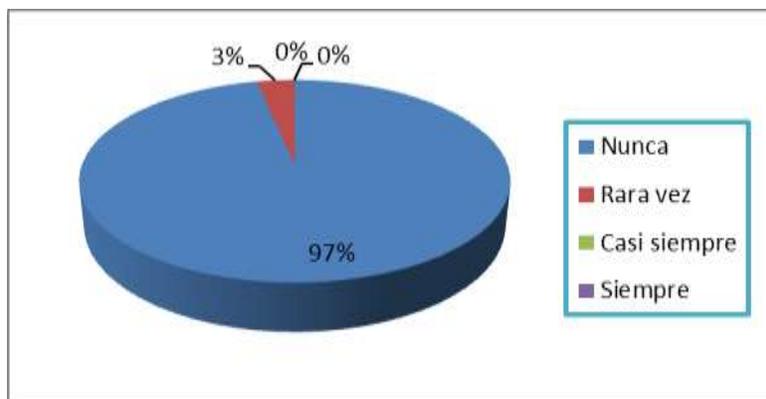
Cuadro N° 4

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
Nunca	29	97 %
Rara vez	1	3 %
Casi siempre	0	0 %
Siempre	0	0 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 11



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 97% de los encuestados han manifestado que nunca reciben capacitación sobre las funciones que deben realizar, sólo un 3% indica que rara vez lo hacen.

Pregunta N° 4 ¿Conoce si la fábrica cuenta con un manual de procedimientos donde repose todas y cada una de las funciones del personal?

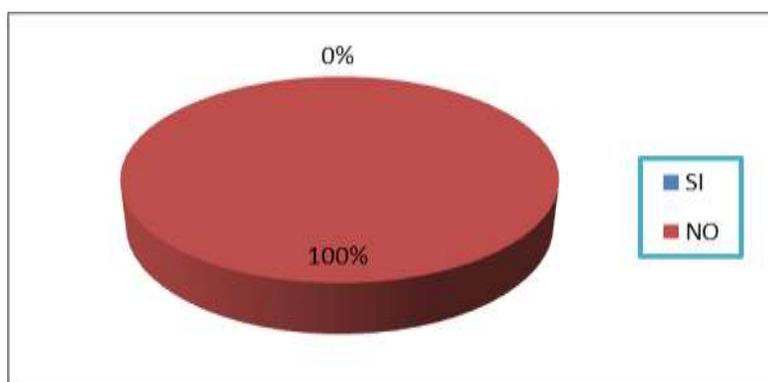
Cuadro N° 5

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	0	0 %
NO	30	100 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 12



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 100% de los encuestados han manifestado que en la Fábrica no existe un manual de funciones y procedimientos y consideran que éste es un documento de suma importancia para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta N° 5 ¿Dentro de la Fábrica existe algún tipo de control en los procesos de elaboración de Pallets?

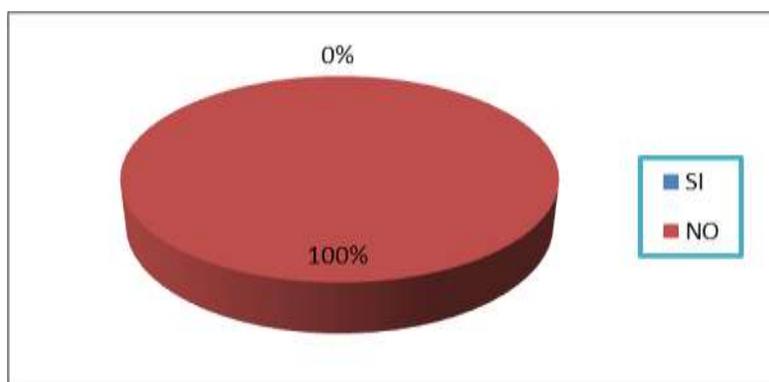
Cuadro N° 6

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	0	0 %
NO	23	100 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 13



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 100% del personal encuestado ha manifestado que la fábrica carece de control en los procesos de elaboración de Pallets, lo cual está afectando considerablemente a la empresa.

Pregunta N° 6 ¿Cuál sería la(s) causa(s) por la que los procesos no se están realizando adecuadamente?

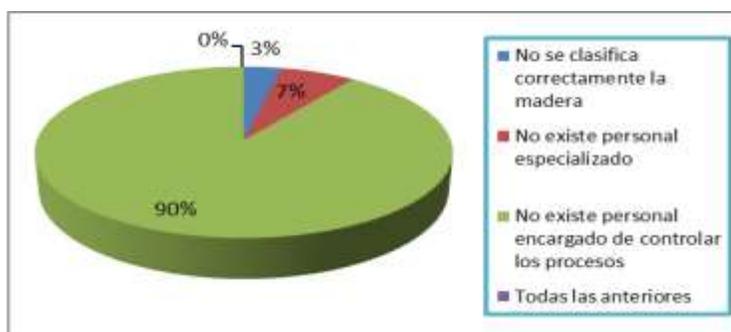
Cuadro N° 7

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
No se clasifica correctamente la madera	1	3 %
No existe personal especializado	2	7 %
No existe un responsable de controlar cada proceso	27	90 %
Todas las anteriores	0	0 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 14



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 90% de los encuestados indica que la causa principal porque los procesos no se desarrollan de manera eficiente es porque no existe una persona responsable del control en cada fase de producción, mientras que un 7% indica que no existe personal especializado y por último un 3% manifiesta que no se clasifica correctamente la madera.

Pregunta N° 7 ¿Se siente a gusto en su área de trabajo?

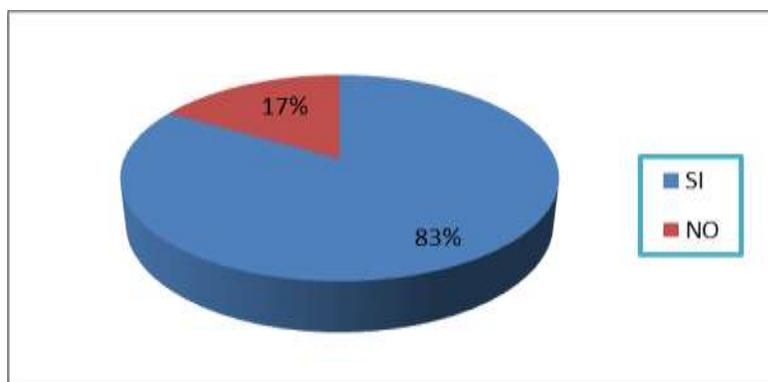
Cuadro N° 8

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	25	83 %
NO	5	17 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 15



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 83% de los encuestados se encuentran a gusto en su área de trabajo, pero existe un 17% que indica que no. Este es un factor negativo dentro del ambiente laboral de trabajo de la Fábrica.

Pregunta N° 8 ¿Cuenta usted con seguro al IESS?

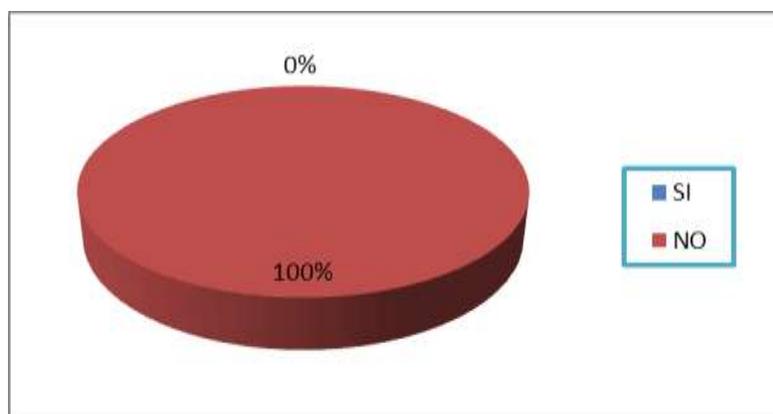
Cuadro N° 9

Posibles respuestas	N° de respuestas	Porcentaje
SI	0	0 %
NO	30	100 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 16



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

Todos los encuestados manifiestan que no están asegurados, por lo que también es otro motivo por el cual el personal se siente inconforme en su lugar de trabajo lo que afecta directamente el clima y ambiente laboral interno.

Pregunta N° 9 ¿Cómo califica el grado de importancia de contar con un seguro contra accidentes de trabajo?

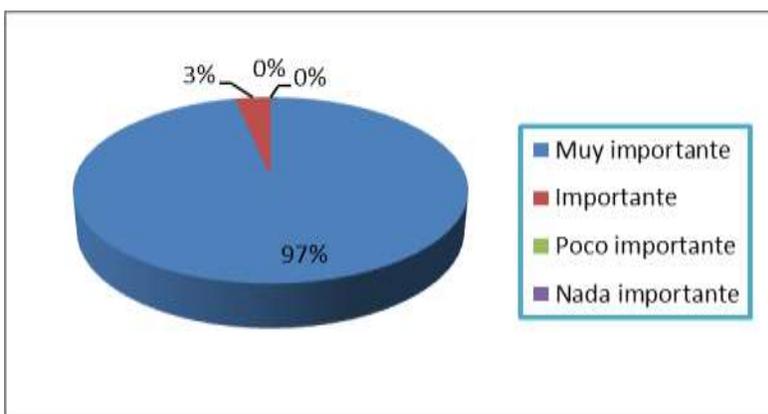
Cuadro N° 10

Posibles respuestas	N° de respuestas	Porcentaje
Muy importante	29	97 %
Importante	1	3 %
Poco importante	0	0 %
Nada importante	0	0 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 17



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

El 97% indican que es muy importante que el personal cuente con algún tipo de seguro médico, más aún porque están constantemente manejando máquinas y herramientas un tanto peligrosas, ya que el riesgo de sufrir un accidente laboral es sumamente alto y la diferencia de un 3% indica que es importante.

Pregunta N° 10 ¿Cuenta usted con equipo de Protección Individual (EPI) necesario al momento de realizar los procesos de fabricación de Pallets?

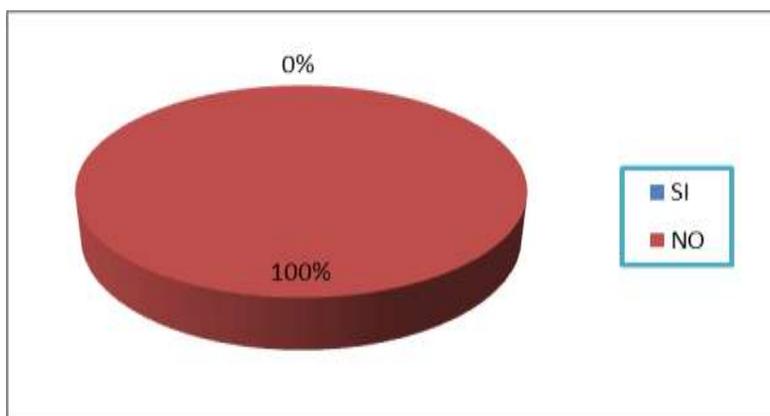
Cuadro N° 11

Posibles respuestas	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	0	0 %
NO	30	100 %
Total	30	100 %

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Figura N° 18



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Fábrica de Pallet “San Carlos”

Análisis:

Todo el personal indica que no cuenta con un equipo de protección individual necesario que le ayude a protegerse de cualquier accidente en los procesos de fabricación de Pallet.

4.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PALLETS

La entrevista realizada al Gerente de la Fábrica de Pallet “SAN CARLOS”, sirvió para conocer aspectos importantes referentes al desarrollo de las funciones del personal y la importancia que resulta para la Empresa que el personal cuente con un manual de funciones y procedimientos.

Al momento de iniciar la entrevista se preguntó el tiempo de funcionamiento que tiene la Fábrica en el Mercado de la Ciudad de Quevedo, a lo que el indicó que esta viene funcionando desde 20 años, los inicios de la misma fueron en un pequeño local que se alquilaba en el Cantón Buena Fe como comercializadora de Pallets y luego se optó por fabricar el producto. Con respecto a legalización y constitución esta se encuentra legalmente constituida, La fábrica si cuenta con los equipos y herramientas básicas para la fabricación de Pallets.

El personal que labora en la Empresa no aporta a la Seguridad Social, debido principalmente a que existe una alta rotación del personal y la cancelación se lo realiza por obra. Por lo que se conoce los empleados no cuentan con un seguro de accidentes de trabajo, a lo que el dueño de la Fábrica manifestó que esto se debe porque el personal rota bastante y el trámite a seguir requiere de mucho tiempo.

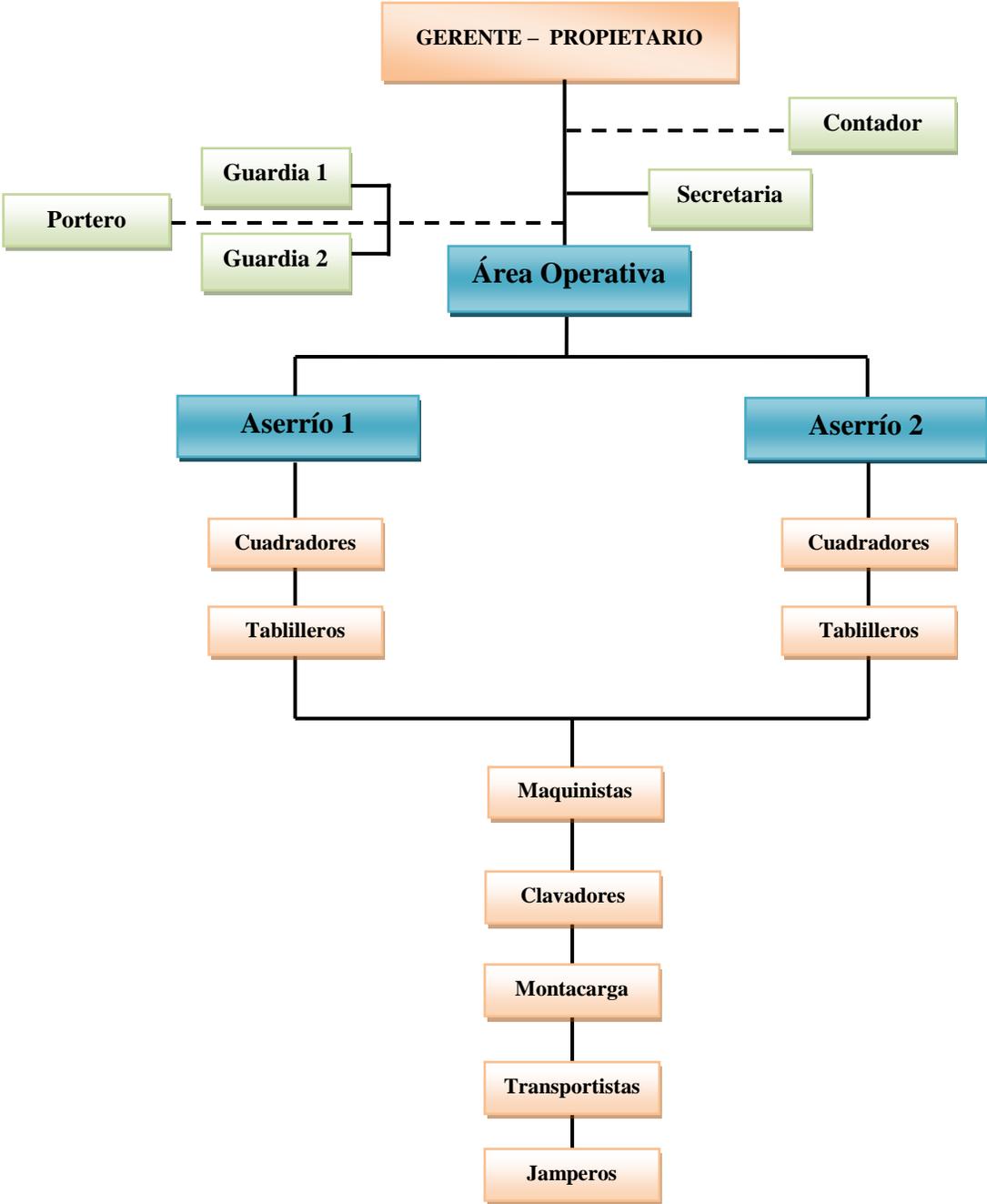
En la Fábrica no se lleva ningún tipo de control en los procesos de producción, ni mucho menos una persona encargada de revisar el estado del producto final, por lo que los procesos carecen de eficacia y registrándose continuamente problemas en el acabado final del pallet.

La Fábrica tampoco cuenta proveedores de materia prima, esto le preocupa mucho al Gerente ya que en estos últimos meses no ha tenido mucha oferta de madera lo cual es un grave problema ya que siempre en el verano se provee de suficiente madera para el tiempo de invierno, época en la cual no realiza compras.

Es necesario que la Fábrica establezca convenios con Empresas que se dedican a comprar rechazos de madera, por lo cual casi siempre permanece sucia ya que el desperdicio se acumula.

De manera que para el personal y para el dueño de la fábrica resulta de gran importancia la aplicación de un manual dentro de la Fábrica, ya que este ayudaría a regular todos y cada uno de los procesos existentes.

Figura N° 19: Organigrama Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”



4.3.1. Cargos y funciones

1. Gerente – Propietario

- Responsable de la Administración total de la Fábrica.
- Es el encargado de buscar clientes, tomar el pedido de los mismos
- Comunica a la Secretaria sobre las actividades a realizar en el día
- Elabora las facturas de venta,
- Supervisa la ejecución de cada una de las tareas del personal a su cargo.
- Realiza cobro de los cheques recibidos.

2. Secretaria

- Se encarga de realizar el control de asistencia de todo el personal de la Fábrica.
- Encargada de llevar el registro y constancia de todas las actividades diarias del personal operativo.
- Responsable de la calificación de la madera de acuerdo al volumen y calidad.
- Se encarga de la venta de la jampa, picos y aserrín.
- Registro de las transacciones en el libro diario
- Supervisa y controla la fabricación diaria de Pallets
- Realiza los pagos de todo el personal.
- Cancela las facturas de los proveedores.
- Encargada del manejo de los valores de caja chica.

3. Cuadradores y Tabilleros

- Encargados de la elaboración de tablas, tiras, bases y tucos.
- Recogen los sacos en el aserrín y separan los desperdicios

4. Maquinistas

- Encargado de retirar el material a los aserríos, cortarlo a las medidas requeridas.
- Cepillar las tablas y tiras.
- Cuentan el total de tablas, tiras y tucos que se necesitan para la elaboración de pallets

5. Clavadores

- Realizan el acabado de las tablas, tiras y tucos (Chaflán o bocado)
- Se encargan del armado de los pallets, clavado de acuerdo a la forma y modelo requerido por los clientes.

6. Montacarguista

- Fumiga y sella los pallets.
- Lleva al horno los pallets, para darle el acabado final.
- Se encarga de manejar el equipo de montacargas para transportar el pallets a los camiones.
- Encargado del mantenimiento del montacargas.

7. Jamperos

- Se encargan de paletizar la jampa que se envía a plantabal.
- Bajar la madera de los carros.
- Limpieza general de la fábrica.

8. Choferes

- Se encargan de Distribuir el pallets a los Clientes.
- Movilizan la madera de los proveedores hacia la Fábrica

9. Portero

- Se encarga de abrir y cerrar la puerta por donde ingresan los vehículos a la Fábrica.
- Llevar un registro del nombre y los vehículos que ingresan a la Fábrica.
- Contabiliza las entradas y salidas de vehículos.

10. Guardias

- Es el encargado de la seguridad absoluta de la Fábrica.
- Además cumple la función de custodiar toda la madera existente en las bodegas.

4.3.2. Tipos de Productos que se fabrican

La materia prima para la elaboración de Pallet está clasificada de acuerdo a dos tipos de madera: Semidura y dura, dentro de la primera se encuentra el aguacate, mango, cacao, zapote, marañón y zazafrá; y en la segunda están el laurel, guayacán blanco, Melina, Samán y Fernansánchez. (ANEXO 3)

Para le elaboración de los pallets se deben hacer algunos procesos y utilizar algunas máquinas y herramientas, entre los tipos de Pallets que se fabrican se encuentran los siguientes: Americano y Europeo.

Los palletes tipo europeo son los que tienen tacos y el tipo americano los que tienen batientes. A algunos europeos se les hace chaflán y a los americanos se les hace bocado eso depende del gusto del cliente.

4.3.3. Clientes

La elaboración de pallets se hace de acuerdo a la medida y forma requerida por los clientes (algunos proporcionan el plano del pallets), entre los principales clientes se encuentran las fábricas y comisariatos, quiénes utilizan los pallets para movilizar la mercadería (jabas, cajas, sacos, etc.). A continuación se detalla el nombre de los principales clientes de la Fábrica:

- | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|
| 1. PAPELERÍA NACIONAL | 5. SIKA | 9. COMUMAP |
| 2. SALICA | 6. ARCA | 10. OMARSA |
| 3. ACQUADOR | 7. FRUTIBONI | 11. IPAC |
| 4. KIWI | 8. NESTLE | 12. BALMANTA |

4.3.4. Proceso de Fabricación de Pallets

El Proceso de Fabricación de Pallets se realiza en algunas fases, las cuáles se detallan a continuación: (ANEXO 4)

Fase 1 Clasificación y recepción de la madera

1. Se realiza la calificación de la madera de acuerdo a la calidad y el volumen.
2. Posteriormente se clasifica la madera de acuerdo al tipo.

Fase 2 Elaboración de tablas, tiras, tucos y bases

1. Se escoge el tipo de pallets a elaborar (esto depende del cliente)
2. Se procede a la elaboración de tablas, tiras, tucos y bases de acuerdo al espesor que requiera el cliente.
3. De la elaboración de tablas, tiras, tucos y bases salen los desperdicios (aserrín y jampa).
4. Una vez obtenido los tipos de corte de la madera los maquinistas transportan el material mediante un gato hidráulico al área de máquinas.

Fase 3 Cortada y cepillada de material

1. Los maquinistas cepillan las tablas y tiras que lo necesiten.
2. Cortan el material de acuerdo al tamaño del pallets que se necesite elaborar.
3. De la cepillada y cortada de material salen los desperdicios (picos y viruta)

Fase 4 Clavado y acabados finales de la elaboración de Pallets

1. Una vez que el material esté cortado de acuerdo a la medida del pallets los clavadores proceden a hacerle orificios al batiente o el chaflán a las tiras, esto es sólo bajo pedido del cliente.
2. Luego se procede darle forma y clavar el pallets.

Fase 5 Sellada y horneada de Pallets

1. Posteriormente se procede a la fumigación del pallet mediante cloro y drexel con la ayuda de un compresor.
2. Luego se procede a hornear el Pallet para darle el toque final y de esta manera eliminar cualquier bicho o insecto entre ellos la polilla.
3. Finalmente se realiza el sellado del pallet utilizando un sello otorgado por Agrocalidad que certifica que el pallet ha cumplido el proceso de horneado.

Fase 6 Proceso de embarque y transportación de Pallets

1. Una vez que el pallet termina el proceso de fabricación, se procede a realizar el embarque de los mismos a los carros transportistas.
2. Se le entrega una guía de remisión al chofer y un permiso de movilización para transportar el pallet a su destino.

4.3.5. Representación gráfica de los procesos Administrativos y Operativa

ÁREA ADMINISTRATIVA

Figura N° 20: Diagrama de Flujo de las actividades del Gerente

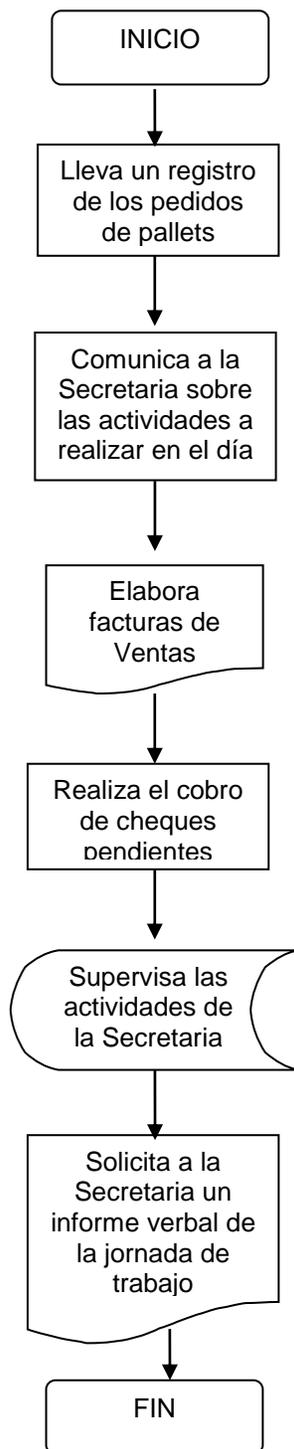
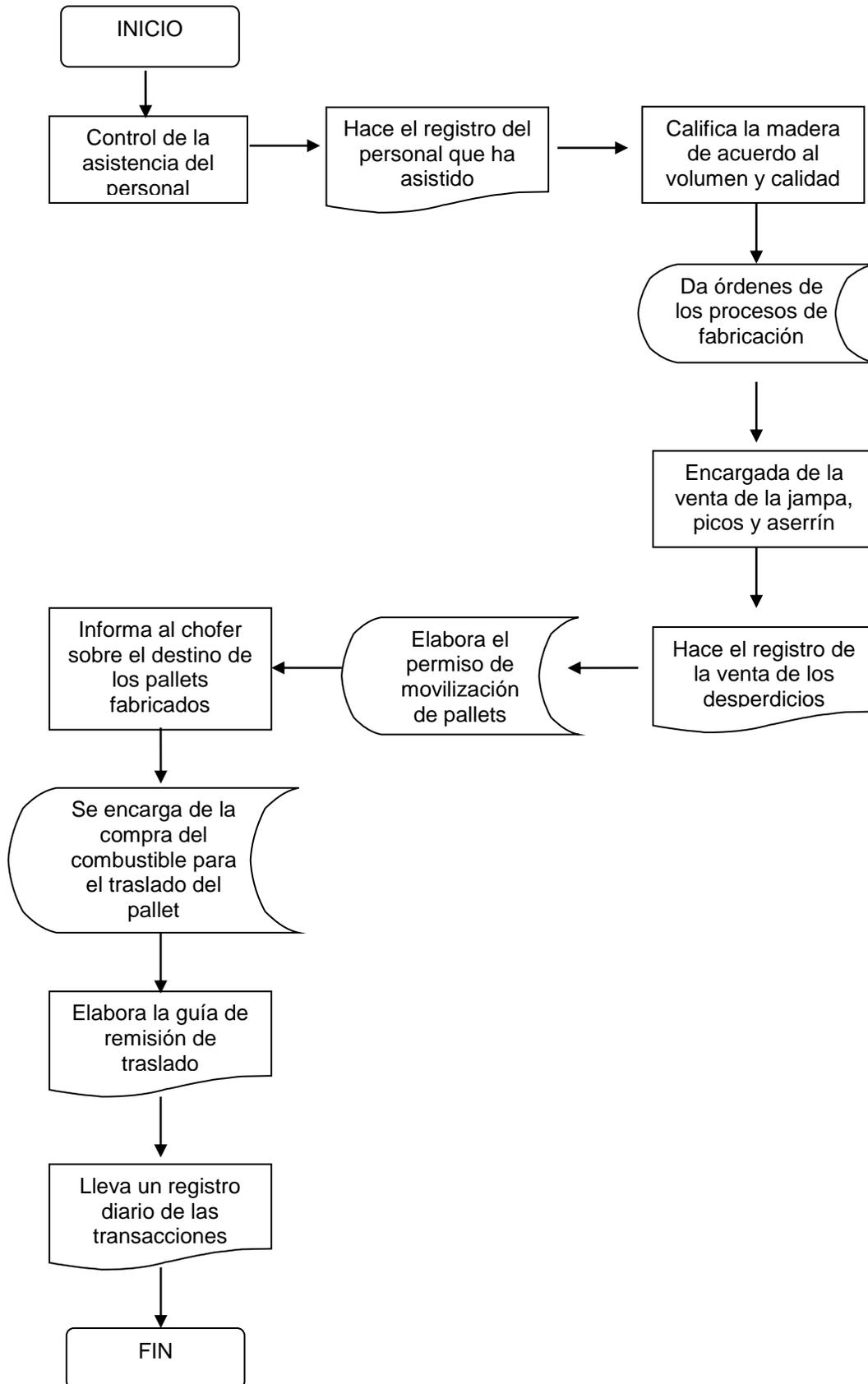
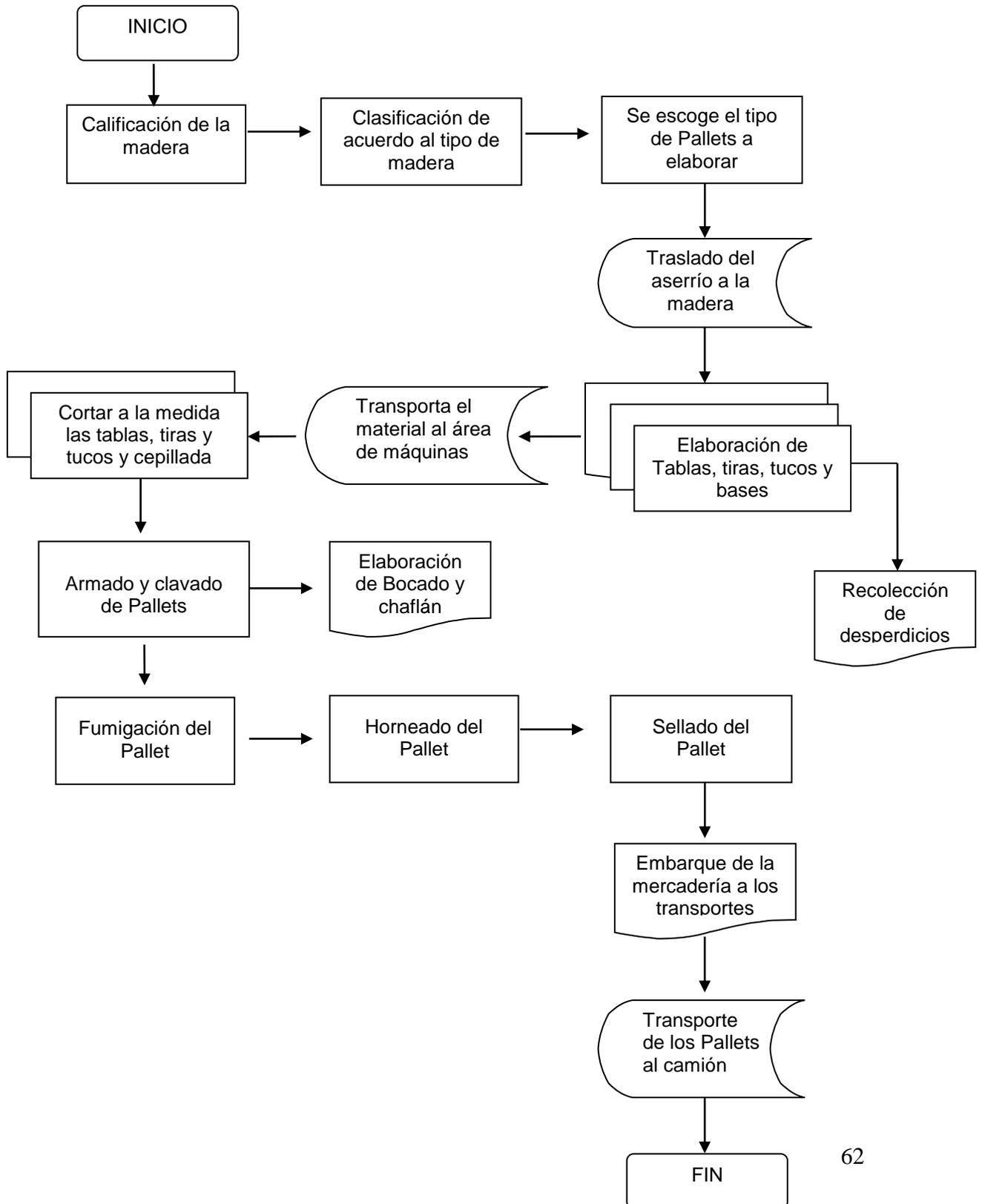


Figura N° 21: Diagrama de Flujo de las actividades de la Secretaria



ÁREA OPERATIVA

Figura N° 22: Diagrama de Flujo del Proceso de Fabricación de Pallets



CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado en la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”, permitió conocer cómo se realizan cada una de las fases para el proceso de elaboración de Pallets y en el que se pudo constatar que éstos no se están desarrollando de manera eficiente, ya que el personal en ocasiones no los cumple en su totalidad y omite ciertos acabados finales debido a que no existe la supervisión y control que se requiere.
- En cada uno de los procesos de fabricación no existe un responsable y la rotación de puestos es constante, especialmente cuando el personal no asiste por diversos motivos, lo que ocasiona atrasos en la entrega del producto.
- Luego del diagnóstico se pudo constatar que no existe control previo ni posterior a los procesos de fabricación, cada obrero realiza lo que estima mejor.
- La aplicación del diseño organizacional permitirá regular todos y cada uno de los cargos especialmente aquellos que tiene mayor responsabilidad, ya que podrá delimitar las funciones del personal y de esta manera lograr una comunicación eficiente entre las distintas áreas de trabajo.

5.2.RECOMENDACIONES

- Implementar un método de control de calidad en la elaboración de Pallets que permita a la Empresa tener un mayor control sobre el acabado del producto final, de manera que se entregue a los clientes productos totalmente confiables y con el debido respaldo un producto terminado.

- Designar un responsable en cada área de trabajo, para que se encargue de la supervisión y control del producto al término de cada fase, que permita obtener un eficaz desempeño del personal en la elaboración de Pallets.

- Analizar la eficiencia y desempeño del personal de manera constante para colocar de acuerdo a las aptitudes y actitudes a cada empleado en el área que mejor se desempeñe.

- La aplicación y ejecución de la propuesta de diseño, ya que en la Fábrica se requiere de urgencia la regulación de todas y cada una de las actividades, para que el personal trabaje en un ambiente organizado y pueda desempeñar sus funciones a gusto.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

VI. PROPUESTA

6.1. Título

Diseño organizacional y manual de descripción de puestos y funciones para la Fábrica de Pallets "SAN CARLOS", con el fin de mejorar el desempeño de las actividades del personal, período 2012 – 2013.

6.2. Justificación

El presente manual contiene las obligaciones y responsabilidades específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional actual de la Fábrica, mediante la descripción de todas y cada una de las tareas rutinarias a realizar cada uno en los procesos que intervienen en la Fabricación de Pallet, aquí se describe el nivel jerárquico de cada puesto que ocupa dentro de la Organización de la Empresa.

Este manual describe cada puesto de trabajo, políticas y reglamento interno, adicional los perfiles de cada puesto , que a su vez permita regular para la contratación de futuros o actuales trabajadores de la organización.

La finalidad de la presente propuesta es convertirse en una herramienta para el desarrollo eficaz de las actividades del personal y que se constituya en el referente técnico y normativo que regule los procesos operativos en la Fabricación de Pallets.

6.3. Objetivos

6.3.1. Objetivo general:

Establecer las normas, políticas y directrices a seguir en cada uno de los procesos relacionados a las actividades del personal de la Fábrica de Pallets "SAN CARLOS", período 2012 - 2013.

6.3.2. Objetivos específicos:

- ✓ Reestructurar el actual organigrama de la Fábrica.
- ✓ Elaborar políticas en cuanto a evaluación, contratación, capacitación e inducción del personal nuevo y antiguo.
- ✓ Instruir a todo el personal de la Fábrica de Pallet respectu a las funciones.

6.4. Beneficios del Manual

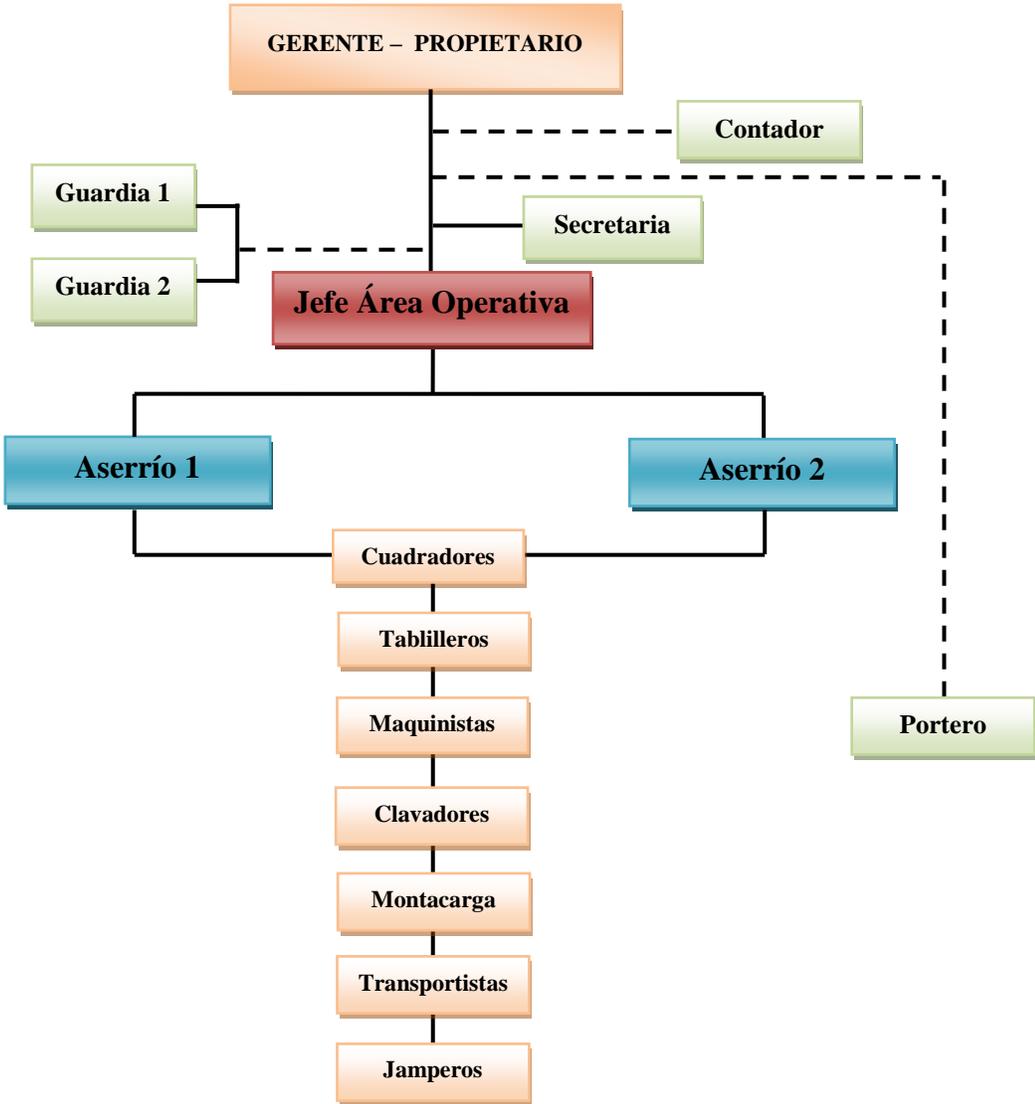
A través de la aplicación del Diseño organizacional y manual de funciones y procedimientos, se logrará obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Contar con una herramienta de inducción y capacitación tanto para el personal nuevo y antiguo.
- ✓ Que todo el personal cuente con un instructivo sobre las actividades a realizar en cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Nuevo mecanismo de control de todas y cada una de las actividades.
- ✓ Servirá como una herramienta de consulta rápida para la Gerencia sobre cada una de las actividades a realizar en las áreas y conocer el nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo.

6.5. Desarrollo de La Propuesta

La presente propuesta de Manual de Funciones y Procedimientos está dirigida a todo el personal de la Fábrica de Pallets “SAN CARLOS”. La elaboración de la propuesta empieza por realizar un análisis funcional de cada uno de los puestos, en el que irá detallado el cargo a ocupar, el área de trabajo, el Jefe inmediato, las funciones principales, las responsabilidades y requisitos.

GRÁFICO Nº 23 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FÁBRICA DE PALLET “SAN CARLOS” (MODELO PROPUESTA)



La implementación del presente Manual de Funciones y Procedimientos requiere de una reestructuración de los puestos de trabajo, para que de esta manera sus empleados puedan identificar claramente el nivel de jerarquía en el que se encuentran, quién es su jefe inmediato, las funciones, políticas y responsabilidades con el fin evitar duplicidad en cada una de las actividades.

En este caso el diseño requiere de la creación de nuevo puesto de trabajo, específicamente Jefe de Planta, ya que estas actividades eran realizadas por la Secretaria.

6.6. Normas y políticas internas

Las políticas establecidas son las siguientes:

- a) El personal debe cumplir con su jornada de trabajo, la misma que está establecida de 07:30 hasta las 12:30 y de 14:00 a 17:00.
- b) No asistir en estado de embriaguez, el personal que faltare con este literal será retirado de su puesto de trabajo y suspendido por el período de 5 días.
- c) En caso de solicitar permiso el personal deberá presentar la debida justificación de la ausencia.
- d) Las herramientas utilizadas representan un activo valioso de la Empresa, por lo tanto el personal debe cuidar y darle un constante mantenimiento a las herramientas principales y de mayor uso.
- e) Debe estar debidamente uniformado y portar los equipos y herramientas necesarias para la elaboración de Pallets.
- f) En caso de sufrir un accidente Laboral comunicar de inmediato al Jefe de Planta.
- g) Cualquier anomalía que se presente en el área de trabajo el personal operativo debe informar inmediatamente a su Jefe inmediato.
- h) Cada personal de acuerdo a su cargo posee actividades diarias a seguir y cumplir con su meta diaria de producción establecida.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
FABRICA DE PALLET “SAN CARLOS”

6.7. Normativa respecto a las Funciones y Procedimientos del Personal respecto a su cargo.

1. Cargo: Gerente – Propietario

- Responsable de la Administración total de la Fábrica.
- Buscar clientes, tomar el pedido de los mismos
- Comunicar al jefe de planta sobre las actividades a realizar en el día
- Elaborar las facturas de venta,
- Supervisar la ejecución de cada una de las tareas del personal a su cargo.
- Realizar cobro de los cheques recibidos.
- Determinar el precio de venta de los desperdicios de la materia prima (jampa, picos, aserrín, viruta).
- Solucionar inmediatamente los problemas de la fábrica.

2. Cargo: Secretaria

- Solicitar el registro de asistencia del personal al jefe de planta.
- Sacar permisos de movilización de pallets.
- Recibir los valores de la venta de desperdicios de la materia prima (jampa, picos y aserrín) y llevar el registro de salida del mismo.
- Registro de las transacciones en el libro diario.
- Encargada del manejo de los valores de caja chica.
- Realiza los pagos de todo el personal.
- Cancelar las facturas de los proveedores.
- Encargarse de todas las labores de oficina.
- Llenar las guías de remisión de los pallets junto con el certificado de sanitizado (horneado) y el permiso de movilización de pallets, y entregárselo al guardia.

3. Cargo: Jefe de planta.

- Llevar el registro de asistencia del personal.
- Entregar registro de asistencia a la secretaria.
- Encargado de llevar el registro y constancia de todas las actividades diarias del personal operativo
- Supervisar y controlar la fabricación diaria de Pallets.
- Resolver los problemas del área operativa e informar del mismo, al gerente y a la secretaria.
- Vigilar que el personal del área operativa cumpla sus funciones.
- Hacerse cargo de las herramientas de la fábrica e ir registrando los nombres y firmas de las personas que las ocupan, para si la pierden o la dañan se les pueda reclamar.
- Contabilizar cuantos clavos ocupan en cada pallets y llevar su respectivo control.
- Informar a la secretaria y al gerente cuando hay algún faltante de clavos o materia prima.
- Responsable de la calificación de la madera de acuerdo al volumen y calidad.
- Encargarse de que los madereros ponga la madera ordenada de acuerdo a su calidad y tipo.
- Supervisar que los madereros hagan la ruma de madera lo más alto posible tratando de ahorrar espacio.
- Ponerles combustibles a los camiones y entregar las facturas a la secretaria
- Contar los bloques que vienen de los proveedores y pasarle un informe a la secretaria.

4. Cargo: Cuadradores y Tablilleros

- Encargarse de la elaboración de tablas, tiras, bases y tucos.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Engrasar sus maquinas

5. Cargo: Maquinistas

- Encargarse de retirar el material a los aserríos, cortarlo a las medidas requeridas.
- Cepillar las tablas y tiras..
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Engrasar su maquinaria
- Llenar y entregar un reporte diario del material elaborado.

6. Cargo: Clavadores

- Realizar el acabado de las tablas, tiras y tucos (Chaflán o bocado)
- Se encargan del armado de los pallets, clavado de acuerdo a la forma y modelo requerido por los clientes.
- Mantener limpia su área
- Darle mantenimiento a sus pistolas.
- Entregar un informe diario a la secretaria de los Pallets realizados

7. Cargo: Montacarguista

- Llevar al horno los pallets, para darle el acabado final.
- Manejar el equipo de montacargas para transportar el pallets a los camiones.
- Darle mantenimiento al montacargas

8. Cargo: Jámperos

- Paletizar la jampa que se envía a PLANTABAL.
- Bajar la madera de los carros.
- Fumigar y sellar los pallets.
- Limpieza general de la fábrica.

9. Cargo: Portero

- Abrir y cerrar la puerta por donde ingresan los vehículos a la Fábrica.
- Llevar un registro del nombre y los vehículos que ingresan a la Fábrica.
- Tener un radio para que esté en comunicación con la secretaria y el jefe de planta y les informe cualquier anomalía.
- Supervisar cada carro que entra o sale de la fábrica.

10. Cargo: Guardias

- Encargarse de la seguridad absoluta de la Fábrica.
- Entregarle personalmente la guía de remisión, certificado, y permiso de movilización a los choferes

11. Cargo: Choferes

- Llamar a la secretaria a preguntar si en el día se tienen que ir de viaje.
- Distribuir el pallets a los Clientes.
- Movilizar la madera de los proveedores hacia la Fábrica y entregarle a la secretaria un documento firmado por el proveedor y por el de cuantos bloques y tablas o a que alto del cajón viene la rolliza.

CAPÍTULO VII
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

VII. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

7.1. Bibliografía

- **ARÁMBURU Y RIVERA. (2008).** *Organización de Empresas.* Universidad de Deusto – 152 Pág.
- **CASTILLO, J. (2006).** *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad.* ECOE Ediciones 392 p.
- **CHIANG, MARTÍN Y NÚÑEZ. (2010).** *Relaciones entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral.* Univ Pontífica Comillas. 302 Pág.
- **CHIAVENATO, I. (2007).** *Administración, Proceso Administrativo.* (3ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- **CHIAVENATO, I. (2007).** *Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones,* Octava Edición Mc. Grow Hill Interamericana Editores S.A. DCV, México 500 p.
- **DESSLER, G. (2007).** *Administración de Personal.* Pearson Educación – 700 Pág.
- **EUMED. (2008).** *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos.* Pearson Education, 2000 – 420 pág.
- **HERNÁNDEZ, C, (2007).** *Técnicas y Métodos.* Editorial Universidad Estatal a distancia, San José Costa Rica.
- **REYES, A. (2006).** *Administración de Empresas II,* Pearson Limusa, 200 pág.

- **ROBBINS / DE CENZO (2009).** *Fundamentos de Administración.* Conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación, Sexta Edición 550 pág.

- **ROBLES/ ALCÉRRECA (2006).** *Administración un enfoque interdisciplinario,* Pearson Education – 420 pág.

- **OLMOS, J. (2007).** *Tu potencial emprendedor,* Pearson Educación, 196 pág.

- **TUGORES / CARRASCO (2005).** *Introducción a la macroeconomía,* Editorial UOC 151 pág.

- **VAINRUB, Roberto, (2005).** *Nacimiento de una Empresa.* Universidad Católica Andrés.

ANEXOS

7.2. Anexos

Anexo 1

ENCUESTA

A APLICAR AL PERSONAL DE LA FÁBRICA DE PALLETS “SAN CARLOS” DEL CANTÓN QUEVEDO, PARA CONOCER EL SISTEMA DE PROCESOS QUE SE APLICA ACTUALMENTE EN LA EMPRESA CON EL FIN DE DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACORDE A SUS REQUERIMIENTOS

1. Indique el tiempo de trabajo que tiene usted en la Fábrica
Menos de 1 año () Entre 2 a 4 años () Más de 5 años ()
2. Cuándo usted ingresó a la empresa, ¿Recibió instrucciones específicas de las actividades que le asignaron?
SI () NO ()
3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre las funciones que debe realizar?
Nunca () rara vez () casi siempre () siempre ()
4. ¿Conoce usted si la fábrica cuenta con un manual de procedimientos donde repose todas y cada una de las funciones del personal?
SI () NO ()
5. ¿Dentro de la Fábrica existe algún tipo de control en los procesos de elaboración de Pallets?
SI () NO ()
6. ¿cuál sería la causa(s) por la que los procesos no se están realizando adecuadamente?
No se clasifica correctamente la madera ()
No existe personal especializado ()
No existe un responsable de controlar cada proceso ()
Todas las anteriores ()
7. ¿Se siente a gusto en su área de trabajo?
SI () NO ()
8. ¿Cuenta usted con seguro al IESS?
SI () NO ()
9. ¿Califique el grado de importancia de contar con un seguro contra accidentes de trabajo?
Muy importante () Importante () Poco importante () Nada importante ()
10. Cuenta usted con equipo de Protección Individual (EPI) necesario al momento de realizar los procesos de fabricación de Pallets?
SI () NO ()

ANEXO 2

ENTREVISTA

A REALIZAR AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PALLETS “SAN CARLOS” DEL CANTÓN QUEVEDO, PARA CONOCER SU PUNTO DE VISTA CON RELACIÓN AL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL.

1. Indique el tiempo de funcionamiento que tiene la Fábrica de Pallet “San Carlos” en el Mercado de la Ciudad de Quevedo.

2. ¿Se encuentra legalmente constituida su Empresa?

3. ¿Cuenta usted con las herramientas y equipos necesarios para la fabricación de Pallets?

4. ¿El personal que labora en su empresa aporta al Instituto de Seguridad Social (IESS)?

5. ¿El personal cuenta con un manual de funciones y procedimientos respecto al desarrollo y ejecución de sus actividades diarias?

Si su respuesta es NO, ¿Porqué razón?

6. Está usted al tanto de que este tipo de actividades que se realizan dentro de la Fábrica tienen un cierto grado de peligrosidad en cuanto a accidentes de trabajo, por lo tanto los trabajadores necesitan contar con un seguro que les cubra accidentes fortuitos que se presenten en su labor diaria. ¿Podría mencionar los motivos por los cuáles su personal no cuenta con este tipo de seguro?

7. ¿La Fábrica cuenta con algún convenio con Empresas que compren rechazos de madera?

8. ¿Considera usted que es importante la aplicación y ejecución de un diseño organizacional para la Fábrica de Pallets "SAN CARLOS"?

ANEXO 3

TIPOS DE PALLETS

- **Pallets Europeo**



a) Con taco



b) No tiene chaflán



c) Con chaflán

- **Pallets Americano**



a) Con base



b) Con bocado

ANEXO 4

PROCESO DE FABRICACION DE PALLETS

Fase 1

Clasificación y recepción de la madera



Fase 2 Elaboración de tablas, tiras, tucos y bases



Fase 3 Cortada y cepillada de material



Fase 4 Clavado y acabados finales de la elaboración de Pallets



Fase 5 Sellada y horneada de Pallets



Fase 5 Proceso de embarque y transportación de Pallets

