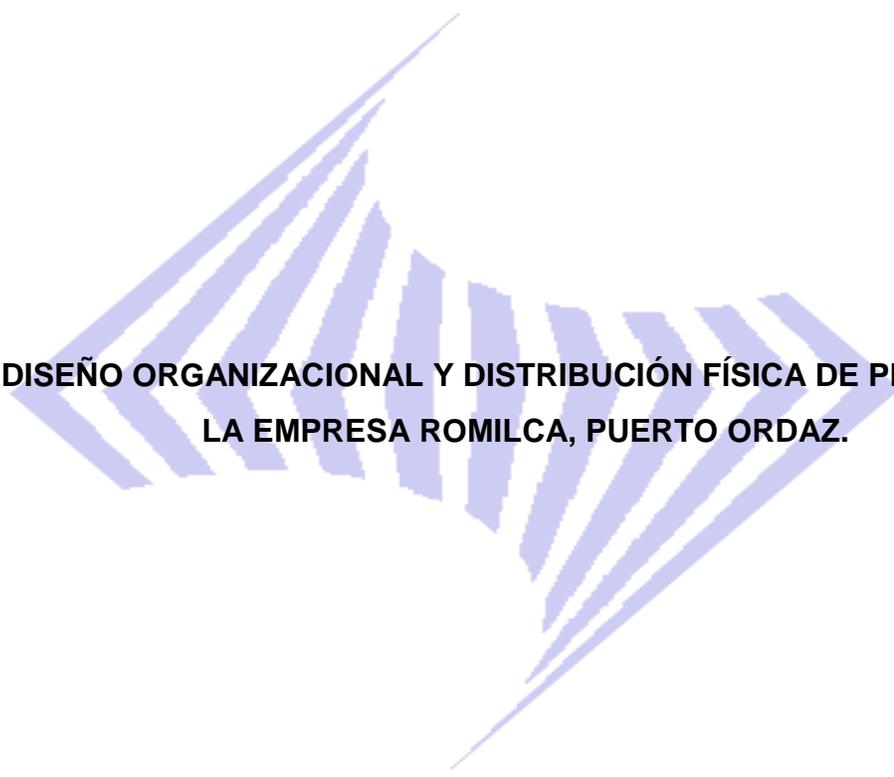


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

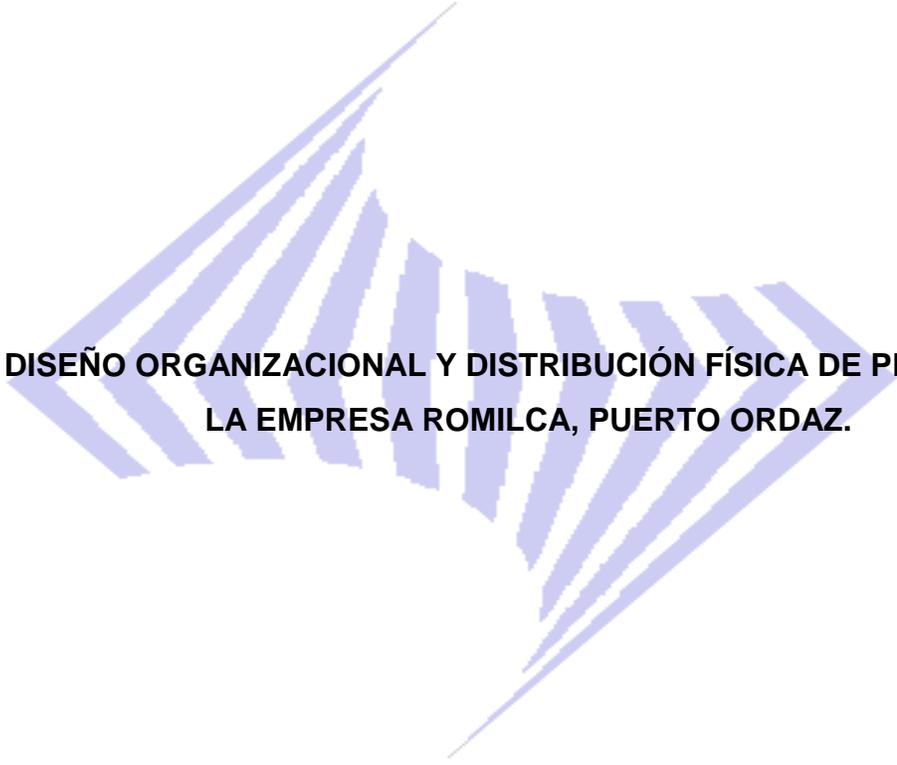


DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PLANTA EN
LA EMPRESA ROMILCA, PUERTO ORDAZ.

U
N
E
X
P
O

Autora: Lara Vásquez Diana Carolina

CIUDAD GUAYANA, NOVIEMBRE DE 2013



**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PLANTA EN
LA EMPRESA ROMILCA, PUERTO ORDAZ.**

U
N
E
X
P
O

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PLANTA EN
LA EMPRESA ROMILCA, PUERTO ORDAZ.

BR. LARA VÁSQUEZ DIANA CAROLINA

Trabajo presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la
UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz como requisito para optar al Título de
Ingeniero Industrial.

Ing. Msc. Ivan Turmero
TUTOR ACADÉMICO

Lic. Gilda Gascón
TUTOR INDUSTRIAL

CIUDAD GUAYANA, NOVIEMBRE DE 2013

Lara Vásquez Diana Carolina (2013)

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PLANTA EN LA
EMPRESA ROMILCA, PUERTO ORDAZ.**

204 Páginas.

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica "*Antonio José de Sucre*". Vice-
Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: Ing. Msc. Ivan Turmero

Tutor Industrial: Lic. Gilda Gascón

Lista de Referencia Página: 95

Anexos 97

Apéndices Página: 103

Capítulos: I. El Problema, II. Generalidades de la Empresa, III. Marco Teórico,
IV. Marco Metodológico, V. Situación Actual, VI. Situación Propuesta,
Conclusiones, Recomendaciones, Referencia, Anexos y Apéndices.

Contiene CD

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA



“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”

VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO



ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del Jurado Evaluador, designados por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vicerrectorado Puerto Ordaz, para examinar el informe de Trabajo de Grado presentado por la ciudadana **LARA VÁSQUEZ DIANA CAROLINA** portadora de la cédula de identidad **Nº 19.362.910** , titulado “***Diseño Organizacional Y Distribución Física De Planta En La Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz***”, consideramos que dicho informe cumple con los requisitos exigidos. A tal efecto, lo declaramos **APROBADO.**

En Ciudad Guayana, Puerto Ordaz a los once días del mes de Noviembre de dos mil trece.

Ing. Msc. Ivan Turmero
TUTOR ACADÉMICO

Lic. Gilda Gascón
TUTOR INDUSTRIAL

Ing. Lucymary Acuña
JURADO EVALUADOR

Ing. Mónica Torres
JURADO EVALUADOR

DEDICATORIA

*A Dios,
A mí adorada mami Flor Vásquez,
A mis queridos padres José Lara y Luis González,
A mis amados (a) hermanos(a) José, Jesús, Jorge y Yipsy Lara,
A mí (s) querida(os) sobrina (os) Willianni Milena, Anderson y Ever Lara,
A José y Ana de Vásquez (mis apreciados abuelos)
A mis queridos tíos Isidro, Efrén y Omaira Vásquez,*

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **Dios**, por no abandonarme, por siempre estar ahí cuidándome y guiándome por el buen camino, por darme la perseverancia, valentía, constancia y fuerzas necesarias para salir adelante en los momentos difíciles durante la realización de mi Tesis, y permitir mantenerme firme en mi lucha diaria para cumplir esta una de mis metas. *¡Continúa bendiciéndome!*

A **Flor Vásquez** “*mi mami*”, que ha sido y seguirá siendo mi primera inspiración para continuar hacia adelante sin desmayar y dándome motivos para dar lo mejor para que se sienta más orgullosa y para ella siempre serán dedicadas mis metas. Eres mi vida, no existirán palabras suficientes para agradecer su confianza, apoyo, comprensión y amor. *¡Mami, te quiero del tamaño de la llanura!*

A mi padre **José Lara**, gracias por no fallarme, por estar ahí brindándome todo el apoyo que necesite y he necesitado. Siempre he tenido la corazonada que ahora en el presente usted será el mejor padre. *¡Confió en usted, lo quiero muchote!*

A mi segundo padre **Luis González**, por ayudarme incondicionalmente, por tenerme paciencia y por estar siempre ahí apoyándome sin importarle cantidad, momento, circunstancia y distancia. *¡Lo quiero mucho!*

A **José, Jesús, Jorge y Yipsy Lara** “*mi(s) hermanita(os)*”, que en todo momento cuando los he necesitado han estado ahí, no solo apoyándome económicamente, sino dándome su apoyo y demostrándome cuan confían en mi a pesar de su distinción de carácter y sentimientos. *¡Los quiero y adoro pero demás !.*

A mis pequeños sobrinos **Anderson, Ever Lara** y mi sobrina **Willianni Milena**, para ustedes espero ser un ejemplo para que continúen enorgulleciendo a la familia. *¡No los defraudare, los quiero muchísimo!*

A mis abuelos maternos **Ana y José**, a mis queridos tíos (as); **Isidro, Efrén, Eduardo, Omaira** y a **Teresita Rondón** (madrina) que sin demostrarlo sé que están orgullosos de mi persona. *¡Se les quiere y aprecia mucho!*

A mi amiga y comadre **Neidys González**, que incondicionalmente me ha brindado su ayuda, apoyo, compañía y conocimientos en el momento que de ella necesite. *¡Gracias, te aprecio mucho!*

A una gran amiga, **Petra Natera** por brindarme su apoyo en los momentos que de ella necesite. Y a la **Sra. Rosita** que me ha atendido como si fuese su hija. *¡Bendícelos siempre!*

A mis amigos(as); **Edgar Barreto, Karen Márquez, Carolina Rondón, Yuraima, Ali Brito, Neilis, Génesis, José Luis, Keilyn, Marianela Ferrer, Ana, Miladi Rodríguez “Moty”** (querida y apreciada amiga), **Ángel Bellorin, Liset Salazar** y **Yenny Medina** por la alegría, conocimientos, apoyo y confianza que siempre me han brindado. *¡Gracias por creer en mí!*

A mi Tutor Académico **Ing. Ivan Turmero** quien me encamino, oriento y brindo apoyo en la realización y culminación del presente Trabajo de Grado. **Ing. José Salazar e Ing. Emerson**, por su ayuda prestada.

A mi Tutor(a) Industrial **Lic. Gilda Gascón**, y al **Sr. Rolando Miguel, Nairobi Barreto, Cesar Mata, Orealis Sifontes, Arelis Vallejo, Sr Jairo Torrealba, Hever Estrella, Ronald Peñas** por recibirme y brindarme apoyo en la ejecución del proyecto, son un pequeño pero admirable equipo de trabajo. *¡Gracias de corazón!*

A la **UNEXPO** Puerto Ordaz, por ser mi casa de estudios, impartíendome los conocimientos necesarios, para el logro de mi formación integral como profesional.

A *todas aquellas personas* que tal vez no haya nombrado, pero que de alguna manera aportaron su ayuda a lo largo de la realización de este trabajo y todas aquellas que de alguna forma colaboraron conmigo.

A todos ustedes,
¡Muchas Gracias!
Lara V. Diana C.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PLANTA EN
LA EMPRESA ROMILCA, PUERTO ORDAZ.

Autora: Br. Lara Vásquez Diana Carolina
Tutor Académico: Ing. Msc. Ivan Turmero
Tutor Industrial: Lic. Gilda Gascón
Fecha: Noviembre 2013

RESUMEN

En el siguiente trabajo se ejecutó el *Diseño Organizacional y la Distribución Física de Planta en la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz*. Para ello, se efectuó un estudio tipo Proyecto Factible, con un diseño Documental de Campo no experimental, con el fin de esbozar su nueva Estructura Organizativa, trazar propuestas orientadas a la implementación y puesta en marcha de los Manuales de Organización, Normas y Procedimientos y la redistribución del taller de manera que se aumente la eficiencia productiva y se logre maximizar los recursos disponibles para que a futuro se aplique la Norma ISO 9001:2008. Este proceso de investigación se llevó a cabo empleando las técnicas de la observación directa, entrevistas, encuestas y consultas académicas, posteriormente se realizó la definición de la filosofía, elaboración de los diagramas, formulación de los procedimientos para cada una de las funciones y el diseño de los instrumentos que regirán el funcionamiento de la organización.

PALABRAS CLAVES: Diseño Organizacional, Estructura Organizacional, Manual de Organización, Manual de Normas y Procedimientos, Distribución de Planta, Leyes y Normativas.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Antecedentes Del Problema.....	3
1.2 Formulación Del Problema.....	4
1.3 Objetivos De La Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Alcance.....	7
CAPÍTULO II.....	8
LA EMPRESA.....	8
2.1 Reseña Histórica.....	8
2.2 Ubicación Geográfica.....	9
2.3 Descripción De Productos Y Servicios.....	10
2.4 Descripción Del Proceso Productivo.....	10
CAPÍTULO III.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
3.1 Antecedentes.....	12
3.2 Bases Teóricas.....	14
3.2.1 El Diseño Organizacional.....	14
3.2.2 Estructura Organizacional.....	16
3.2.3 Manual de organización.....	17

3.2.4 Manual de Normas y Procedimientos.....	21
3.2.5 Distribución de planta.....	26
3.2.6 Leyes y Normativas.....	31
3.2.7 Matriz FODA.....	33
3.2.8 Diagrama Causa-Efecto.....	35
3.3 Definición De Términos Básicos.....	37
CAPÍTULO IV.....	39
MARCO METODOLÓGICO.....	39
4.1 Tipo De Investigación.....	39
4.2 Diseño De Investigación.....	40
4.3 Unidades De Análisis (Población Y Muestra).....	40
4.4 Técnicas De Recolección De Información.....	41
4.4.1 Entrevistas.....	41
4.4.2 Encuestas.....	42
4.4.3 Observación directa.....	42
4.4.4 Consultas académicas.....	43
4.5 Procedimiento Para La Recolección De La Información.....	43
CAPITULO V.....	45
SITUACIÓN ACTUAL.....	45
5.1 Diagnóstico Organizacional De La Empresa <i>ROMILCA</i>	45
5.1.2 Funciones de los cargos del personal que labora en la Empresa .	46
5.1.3 Filosofía de la Empresa <i>ROMILCA</i>	47
5.2 Diagnostico Actual De La Planta Física De La Empresa <i>ROMILCA</i>	56
5.2.1 Normas y señalización.....	56
5.2.2 Ubicación de las maquinarias y equipos.....	58
CAPÍTULO VI.....	66
SITUACIÓN PROPUESTA.....	66
6.1 Diagnostico Organizacional.....	66
6.1.1 Propuesta de una Estructura Orgánica, el Manual de Organización y de Normas y Procedimientos para la Empresa <i>ROMILCA</i>	71

6.1.2 Propuesta de la redistribución de planta física en la empresa <i>ROMILCA</i>	83
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	96
ANEXOS	98
APÉNDICES	
Apéndice A	105
Apéndice B	
Manual De Organización De La Empresa <i>ROMILCA</i> , Puerto Ordaz....	110
Apéndice C	
Manual De Normas Y Procedimientos De La Empresa <i>ROMILCA</i> , Puerto Ordaz (Adjunto en CD).....	110
Apéndice D	
Formato: “Inventario de herramientas del taller de la Empresa <i>ROMILCA</i> ”	110
Apéndice E	
Formato: “Control de préstamo de herramientas del taller de la Empresa	111

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Proceso de Reparación de Equipos Hidráulicos y Neumáticos en la empresa ROMILCA, Puerto Ordaz.....	11
Figura N° 2. Ejemplo de una matriz FODA	34
Figura N° 3. Estructura Diagrama Causa-Efecto	36
Figura N° 4. Distribución actual del taller de la Empresa ROMILCA.....	61
Figura N° 5. Diagrama causa-efecto de la Empresa ROMILCA.	65
Figura N° 6. Estructura Organizativa de la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz (Propuesta)	79
Figura N° 7. Reubicación de las maquinarias de la empresa ROMILCA (Propuesta)	85
Figura N° 8. Encabezado de los formatos propuestos para el préstamo e inventario de herramientas de la Empresa <i>ROMILCA</i>	91

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Matriz FODA aplicada a la empresa ROMILCA.....	67
Tabla N° 2. Aspectos a utilizar para formular la misión.....	73
Tabla N° 3. Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión	74
Tabla N° 4. Componentes esenciales de la visión de la empresa	76

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Resultados Aspectos Estructurales	49
Gráfico N° 2. Resultados Aspectos Decisorios	50
Gráfico N° 3. Resultados Aspectos Normativos.....	52
Gráfico N° 4. Resultados Aspectos Ambientales	53
Gráfico N° 5. Resultados Clima organizacional	54
Gráfico N° 6. Resultados Aspectos Psicodinámicos	54
Gráfico N° 7. Resultados relación con sus superiores	55

INTRODUCCIÓN

El Diseño Organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, en la que se puede distinguir las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización siendo estas -La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación- las cuales tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

Por ende, es justo decir que, este trabajo consiste principalmente en la realización de un Diagnostico Organizacional que permita esbozar la Estructura Organizativa, asimismo la definición de la filosofía (misión, visión, valores y objetivos) y la redistribución física de planta en la Empresa *ROMILCA*, siendo estas necesarias para la elaboración e implementación de los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos. Por tanto, todo lo expresado anteriormente nos conduce a dar el primer paso que lleva a cualquier organización a un proceso de mejora continua y una posición fundamental e indispensable para optar por la certificación de la Norma ISO 9001:2008.

La importancia de realizar este Diseño consiste en obtener un control y mejor funcionamiento de la Planificación Estratégica y el buen desempeño y la ejecución adecuada de las funciones de los operadores en cada una de sus áreas dentro de la empresa, pues, manteniendo una evaluación continua de todos estos y otros aspectos se puede lograr un mejoramiento eficaz.

Asimismo, el procedimiento que permitió lograr los objetivos de esta investigación, implico los siguientes procesos; la ejecución del Diagnóstico Organizacional, elaboración de la nueva Estructura Organizativa, el diseño de los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos, evaluación

de la distribución física actual de la planta y por último el Rediseño de la distribución física de la planta en la Empresa *ROMILCA*, Puerto Ordaz.

De acuerdo con la finalidad del estudio, el trabajo está estructurado en seis (06) capítulos:

Capítulo I. El Problema: plasma la descripción de la problemática que presenta la Empresa *ROMILCA*, para el posterior Diseño Organizacional y la Distribución Física de Planta, además abarca los objetivos de la investigación, los argumentos que la justifican y su alcance. Mientras que el **Capítulo II. La Empresa:** presenta una descripción de la Empresa donde incluye una breve reseña histórica, la ubicación geográfica y la descripción del Proceso Productivo; así como también las maquinarias y equipos que son utilizadas dentro de las instalaciones de la organización. Y el **Capítulo III. Marco Teórico:** abarca los antecedentes de la investigación, la descripción de las bases teóricas y la definición de los términos básicos que sustentan el presente estudio.

Posteriormente, el **Capítulo IV. Marco Metodológico:** especifica toda la información referente a la metodología que se utilizó para llevar a cabo el proyecto, asimismo incluye el tipo y diseño de investigación que se aplicó, unidades de análisis, las técnicas para recolectar la información y su respectivo procedimiento. Igualmente, el **Capítulo V. Situación Actual:** detalla y explica la situación actual que presenta la Empresa *ROMILCA*, en los aspectos referentes a la implementación de su Estructura Organizativa, asimismo se elaboró una análisis FODA y se realizó un Diagrama causa-efecto para la empresa. Por último, en el **Capítulo VI. Situación Propuesta:** se desarrolla la situación propuesta realizada en base a los aspectos más relevantes identificados en el Diagnóstico efectuado.

Finalmente, se presentan las Conclusiones, Recomendaciones aportadas, lista de Referencias consultadas para la ejecución de esta investigación, los Anexos y Apéndices correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el presente capítulo está plasmada la descripción de la problemática que presenta la Empresa *ROMILCA*, para el posterior *Diseño Organizacional* y la *Distribución Física de Planta*, además abarca los objetivos de la investigación, los argumentos que la justifican y su alcance.

1.1 Antecedentes Del Problema

ROMILCA, es una Empresa manufacturera que presta servicio de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos, durante los 27 años que tiene en operación no se le ha realizado ningún tipo de estudio ni aplicado algún método que les ayude a mejorar sus actividades tanto administrativas como productivas. Es por ello que, consciente de la necesidad de ajustarse a su situación actual está orientando sus esfuerzos a un mejoramiento continuo que le permita alcanzar sus metas funcionales de forma efectiva y eficiente, y de igual modo lograr posicionarse en el mercado como una de las mejores en el sector manufacturero.

La misma, cuenta con una Gerencia General encargada de dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa, velar por el bienestar de los trabajadores, apegado al fiel cumplimiento de la Ley vigente en aspectos laborales y supervisión de la selección y reclutamiento del personal. Además de ser partícipe a la hora de orientar al personal en cuanto a dudas en la reparación y/o fabricación de una pieza (cilindros) en especial.

1.2 Formulación Del Problema

La Gerencia General, presenta la necesidad de un estudio organizativo y una distribución física de planta de la Empresa *ROMILCA*, trazándose como principal desafío la optimización de los resultados de su industria manufacturera para perfeccionar su área de apoyo; servicios de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos.

La situación anteriormente planteada es originada desde los inicios de las operaciones de *ROMILCA*, ya que, al no precisar una Estructura Organizacional de la cual se definan las funciones y los objetivos de los cargos, no contar con Manuales de Organización ni de Normas y Procedimientos, y a su vez no establecer una buena distribución física de planta; maquinarias, herramientas, áreas de trabajo y almacén de MP, así mismo, con el avanzar del tiempo en la empresa no han realizado un estudio apropiado para mantener dicha área en las condiciones adecuadas para que los trabajadores realicen sus actividades cómoda y eficientemente.

Por consiguiente, esta situación ocasiona que el personal que labora en la empresa desconozca la Estructura Organizativa apegada a las nuevas estrategias de la Gerencia, provocando duplicidad de funciones, generando así confusión y problemas en el ambiente de trabajo por no tener especificada las funciones correspondientes de los diferentes cargos, del mismo modo, la inexistencia de los Manuales tanto de Organización como de Normas y Procedimientos genera que los trabajadores que laboran en la empresa no desarrollen sus actividades de la manera más eficiente. Todo esto ocasionado por la falta de planificación estratégica y de un proceso de organización que incluya estudios que sustenten la creación de estructuras y manuales que permitan el progreso óptimo de las actividades que se realizan en la Empresa.

Por otra parte, la incorrecta distribución física de la planta genera un ambiente inadecuado e incómodo para los trabajadores a la hora de realizar sus labores diarias, ya que la ubicación apropiada de las maquinarias y herramientas que se utilizan en la línea de producción ofrece a los trabajadores la forma óptima de ejecutar sus actividades.

Lo anteriormente expuesto, da origen a la iniciativa de *Diseñar La Estructura Organizativa y la Distribución Física de Planta a la Empresa ROMILCA*, para definir el perfil de mando de los diferentes niveles del personal, formular y establecer los organigramas de la organización y un Manual de Normas y Procedimientos que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos. Este diseño sirve como referencia para la toma de decisiones y la creación de un plan de acción como parte de la estrategia de gestión de la empresa, la cual está en proceso de aplicar la Norma ISO 9001:2008; esta última permite a la organización establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de Gestión De La Calidad y Mejora Continua de su actividad de acuerdo con los requisitos de esta Norma.

Es importante resaltar que la realización de este Diseño y la Distribución Física a realizar se ejecuta con el propósito que también sea aplicado a la empresa *ROMIPLAST, C.A., Puerto Ordaz*, la cual es una organización creada para satisfacer la demanda de sellos de *ROMILCA*, ambas se encuentran dentro del mismo taller.

Dentro de este marco ha de considerarse que, en caso de no efectuar dicho diseño, la empresa no será capaz de realizar trabajos de mayor complejidad técnica que le permita aumentar su productividad para que sea competitiva en el mercado, ni aumentar el campo de trabajo y su cartera de clientes, disminuirá la competitividad con otras empresas, ya que a nivel mundial estas Normas de la serie ISO son requeridas.

1.3 Objetivos De La Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la estructura organizativa y la distribución física de planta para la Empresa *ROMILCA*.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional de la Empresa *ROMILCA*.
2. Esbozar la nueva Estructura Organizativa de la Empresa.
3. Elaborar los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos para la empresa *ROMILCA*, Puerto Ordaz.
4. Evaluar la distribución actual de la planta física de *ROMILCA*.
5. Rediseñar la distribución de la planta física de *ROMILCA*.

1.4 Justificación

El estudio de la situación actual que presenta la Empresa *ROMILCA*, en los aspectos referentes a la implementación de los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos se realiza con el fin de *Diseñar la Estructura Organizativa y Distribución Física de Planta*, siendo esta significativa, ya que, es el primer paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora y una condición básica e imprescindible para optar por la Norma ISO 9001:2008.

Es necesario recalcar que, esta implementación es importante para la empresa puesto que al establecer y mantener una Estructura Organizativa idónea que permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal, descripción y evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades, así como también un Manual de Normas

Procedimientos, de ahí nace la necesidad de realizar estudios y tomar las medidas necesarias y adecuadas, enfocadas al mejoramiento continuo de los procesos internos, mejoras en el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud ocupacional.

1.5 Alcance

La presente investigación está destinada a realizar un estudio sobre la documentación de la Empresa *ROMILCA*, el *Diseño De La Estructura Organizativa y Distribución Física de la Planta*, los cuales son necesarios para la implementación y puesta en marcha de los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos necesarios en la Empresa, los mismos deberán ser evaluado y dado a conocer por el Gerente General a todos sus trabajadores tanto administrativos como del Área de Producción.

CAPÍTULO II LA EMPRESA

A continuación se presentará una descripción de la Empresa donde incluye una breve reseña histórica, la ubicación geográfica y la descripción del Proceso Productivo; así como también las maquinarias y equipos que son utilizadas dentro de las instalaciones de la organización.

2.1 Reseña Histórica

ROMILCA, es una empresa dedicada al área de la manufactura, fundada el 23 de enero de 1986, iniciándose en la Zona Industrial Matanzas, siendo sus primeras actividades la Distribución de Sellos Hidráulicos, luego para el año 1990 el Sr. Rolando Miguel Churon /Gerente General, tuvo la visión de fabricar los componentes hidráulicos necesario para satisfacer la demanda de sus clientes, motivándose a buscar un amplio establecimiento, mudándose en ese entonces al Paseo Caroní, Zona Industrial de Unare II, Puerto Ordaz ambos siendo establecimientos alquilados.

Posteriormente, para 1993 el Gerente General de la empresa ubico un mejor y amplio lugar situado en la Zona Industrial Los Pinos Puerto Ordaz (local propio), donde actualmente se encuentran desarrollando sus actividades diarias como empresa productiva. A través del tiempo, *ROMILCA* ha evolucionado incrementando el número de trabajadores y su capacidad productiva, haciendo énfasis en las mejoras de sus procesos productivos; así como maquinarias y equipos, esto con la finalidad de ser una de las empresas con mayor solidez y respaldo tecnológico de la región.

Esta nueva planta física tiene 1500 m², distribuidos de la siguiente manera; 420m² en Oficinas, Almacén y área de Control de Calidad, 150 m² estacionamiento de carga y descarga y 750m² lo conforma el área de galpón (taller), donde se realiza la actividad de fabricación y reparación de los cilindros.

ROMILCA, tiene más de 26 años de experiencia y solidez reflejados en la alta calidad de sus productos y en un personal altamente calificado para brindar soluciones efectivas en la fabricación y reparación de cilindros hidráulicos y neumáticos. A través de la aplicación del principio de mejora continua en cada uno de sus procesos garantiza productos de buena calidad y competitividad en el mercado tanto Regional como Nacional.

2.2 Ubicación Geográfica

ROMILCA, está situada en Venezuela (América del Sur), específicamente en el Estado Bolívar, Zona Industrial los Pinos, Manzana 37, Galpón nro. 08, diagonal Auto lavado Los Pinos. Teléfonos: 0286- 9943252/ 7171112. Telefax: 0286- 9943252.E-mail: romilca@telcel.net.ve. Somos una empresa metalmecánica comprometida en garantizar la producción y el mejor servicio de fabricación y reparación de cilindros hidráulicos.

Es importante señalar que ROMILCA no cuenta con una Estructura Organizativa definida, por tal motivo no se le ha determinado una misión, visión, objetivos y política adecuada a la actividades que realiza. Por esta razón, se está ejecutando *El Diseño Organizacional Y Distribución Física De Planta* para dicha Empresa.

2.3 Descripción De Productos Y Servicios

La empresa, tiene dentro de sus instalaciones maquinarias y equipos especializados que se encuentran ubicados según su área de la siguiente manera;

- ✓ *Área de Galpón:* Tornos, fresadora, prensas hidráulicas (manual y automática), máquina de inyección, sierra mecánica (cortadora), máquina de soldar, máquina bruñidora (capacidad de bruñido desde 40mm hasta 500mm de diámetro, hasta una longitud de 5000mm), banco de prueba de hasta una presión de 250Bar, para garantizar la estanqueidad de nuestros trabajos, y equipos de oxicorte.
- ✓ *Área de Oficina:* Equipos de computación, muebles y encerres.
- ✓ *Área de Almacén y Control de Calidad.*
- ✓ *Área de estacionamiento:* con una capacidad de estacionamiento de 7 vehículos incluyendo la zona de descarga.

2.4 Descripción Del Proceso Productivo

El principal proceso productivo de *ROMILCA*, radica en la prestación del servicio de mantenimiento hidráulico y neumático –ver figura 1-, el cual consiste en la reparación, reconstrucción y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos; además de bombas hidráulicas, winches o polipastos hidráulicos, gatos tipo botella y caimán, zorras hidráulicas los componentes hidráulicos de grúas.

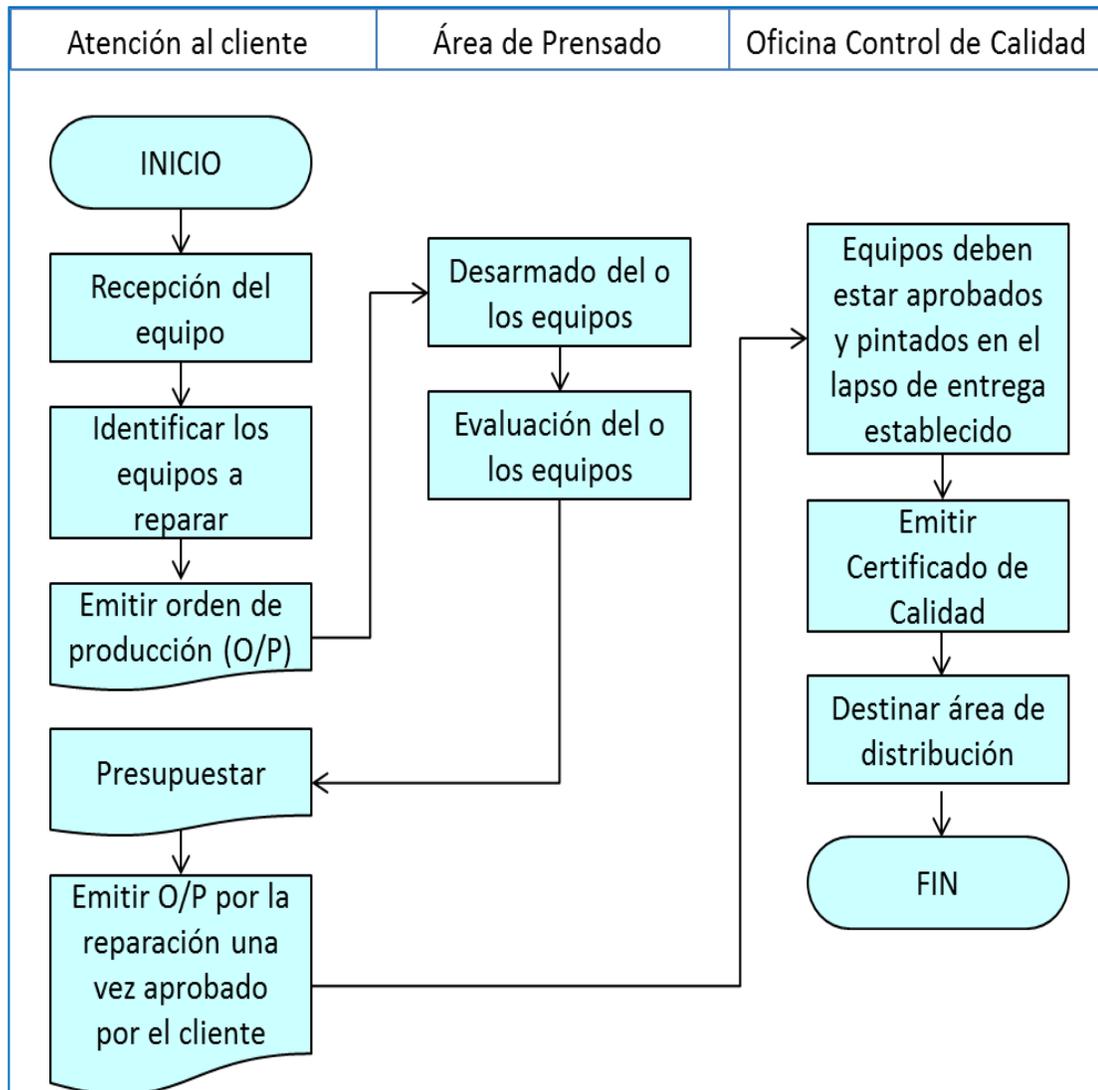


Figura N° 1. Proceso de Reparación de Equipos Hidráulicos y Neumáticos en la empresa ROMILCA, Puerto Ordaz.

Fuente. Elaboración propia (2013)

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

Este capítulo abarca los antecedentes de la investigación, la descripción de las bases teóricas y la definición de los términos básicos que sustentan el presente estudio con el fin de facilitar el entendimiento y la comprensión por parte de todos los lectores.

3.1 Antecedentes

BRITO ARITZABETH (2010) en su trabajo, de tipo Proyecto Factible, titulado **“Diseño De Un Modelo Organizacional Para La Empresa CETA, C.A.”** cuya finalidad es realizar un estudio organizacional para la empresa, establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir el perfil de mando de los diferentes niveles para el personal, formular y establecer los organigramas de la organización, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades así como también un manual de procedimientos, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades. Contribuye con esta investigación dado que, diseñó un modelo organizacional aplicando diferentes métodos para llegar a los resultados deseados siendo estos satisfactorios para la empresa.

PEREIRA LUIS (2009) en su trabajo, de tipo Proyecto Factible, titulado **“Estudio Organizacional y Propuesta de Manual De Organización En La Empresa De Servicios Médicos FamiSalud”**, tuvo la necesidad de llevar a cabo en la empresa un plan de desarrollo organizacional que es

fundamento principal de éste trabajo de investigación. De ello obtuvo como resultados la definición de los requerimientos y expectativas exigidos por la Dirección General en cuanto a la orientación organizacional, establecimiento de un modelo funcional a seguir, especificando la visión, misión, alcance, valores, principios y filosofía de la empresa. Este estudio también aportó información significativa, ya que, en su estudio desarrollo una estructura organizativa y propuso un manual de Organización.

CHAABAN KAREN (2007) en su trabajo de tipo Proyecto Factible “**Estudio de Organización y Diseño de una Estructura Organizativa para la Sección Ecomuseo del Caroní de CVG EDELCA**”, aportó información de utilidad debido a que su estudio le permitió detectar las situaciones o condiciones negativas que están impidiendo el desarrollo óptimo de las funciones de la sección e identificar los puntos débiles y fuertes de la misma, así como las condiciones positivas y negativas que ofrece el entorno, a fin de que se definan estrategias idóneas que permitan atenuar estos efectos negativos, y en base a ello diseñar una estructura organizativa alineada con la Misión de la unidad y orientada a cumplir con los objetivos de la misma, contribuyendo de esta forma a aumentar la eficiencia y efectividad del equipo de trabajo.

Logrando identificar las condiciones y/o situaciones que afectan de manera directa el trabajo que en la unidad se realiza y de diseñar una Estructura Organizativa que va a permitir que se desarrollen de forma óptima todas las funciones de la Sección Ecomuseo del Caroní, como lo son los Manuales de Normas y Manuales de Procedimientos.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 El Diseño Organizacional

Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido;

- ✓ Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.
- ✓ Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Principios que rigen el diseño organizacional

La manera de organizarse que tiene la Organización obedece a los siguientes principios:

- ✓ *Principio de intencionalidad:* la organización responde a una necesidad, se organiza con un fin determinado.

-
- ✓ *Principio de diferenciación:* se organiza teniendo en cuenta que los grupos realizan funciones diferentes.
 - ✓ *Principio de Integración:* las instancias de la organización deben integrarse para el desempeño de sus funciones.
 - ✓ *Principio de Unicidad:* solo una instancia de la organización desarrolla funciones determinadas. No puede haber otra instancia que cumpla las mismas funciones.
 - ✓ *Principio de Autoridad:* la organización tiene una cabeza única.

Diseños Organizacionales comunes

- ✓ *Estructura Simple:* Es una organización plana de dos a tres niveles verticales. No es elaborada, tiene poca departamentalización, gran tramo de control y poca formalización.
- ✓ *Estructura Burocrática:* Se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias logradas por especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco tramo de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.
- ✓ *Estructura Burocrática:* Sus principales ventajas se refieren a la estandarización y economías de escala asociadas a la agrupación de especialistas. Y sus principales desventajas se relacionan con la escasa flexibilidad ofrecida ante problemáticas distintas y los conflictos que la especialización crea en las unidades. (Priman los intereses de la unidad por sobre la organización).
- ✓ *Estructura Matricial:* Combina la departamentalización funcional y por producto. Fractura la unidad de mando. En general se tienen dos jefes.

3.2.2 Estructura Organizacional

Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales. Con la finalidad de establecer un sistema de funciones y responsabilidades que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Seis preguntas básicas que los gerentes deben responder al diseñar la estructura organizacional adecuada

1. ¿En qué grado se dividen las tareas en trabajos separados?
2. ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?
3. ¿A quién informan individuos y grupos?
4. ¿Cuántos individuos pueden dirigir con eficacia y eficiencia el gerente?
5. ¿En quién yace la autoridad para decidir?
6. ¿En qué grado habrá reglas y regulaciones que dirijan a empleados y gerentes?

Como respuestas a estas interrogantes se tiene;

Respuesta 1: *Especialización Laboral*, también denominada división del trabajo. Hace referencia al grado en que las tareas de la organización se dividen en cometidos separados.

Respuesta 2: *Departamentalización*, agrupación de los trabajos previamente divididos en la especialización, de modo que puedan coordinar las tareas comunes;

- ✓ Por funciones: Facilita economías de escala al agrupar gente con habilidades similares en la misma unidad.
- ✓ Por producto: Genera la ventaja de concentrar competencias en la fabricación de un producto.

- ✓ Geográfica: Los departamentos se organizan según un territorio geográfico.
- ✓ Por procesos: Cada departamento se especializa en una fase de la producción de un producto determinado.
- ✓ Por cliente: La departamentalización se organiza según el tipo de cliente que se pretende alcanzar.

Respuesta 3: *Cadena de Mando*, es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la empresa hasta el último peldaño y aclara quien informa a quien. Aclara inquietudes respecto a quien se acude ante un problema o de qué se es responsable. Compuesta por;

- ✓ *Autoridad:* Derecho inherente a los puestos gerenciales, de dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.
- ✓ *Principio de Unidad de Mando:* Preserva el concepto de una línea continua de autoridad.

Respuesta 4: *Tramo de Control*, cobra importancia al determinar el número de niveles y gerentes de las empresas y define la cantidad de personas que un gerente puede definir con eficacia y eficiencia.

Respuesta 5: *Centralización y Descentralización*, grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.

Respuesta 6: *Formalización*, grado (Nivel) al que los puestos de la organización se encuentran estandarizado.

3.2.3 Manual de organización

Es aquel que expone en detalle los criterios organizativos que regulan el funcionamiento de la empresa, estructura, organigramas estructurales jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y

actividades de los órganos de la empresa. Debe entenderse que el manual de organización da carácter de existencia y formalidad a la organización, además de que establece los parámetros de limitación de actividades de cada unidad o cargo. Igualmente, exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.

En este sentido, contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales. Tal como ocurre con la revisión de responsabilidades, evaluación de cargos, reubicación de unidades, estudios de relaciones inter-estructurales e inter-unidades.

Objetivos de los Manuales de Organización

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Ser útil para la orientación e información al público.

Ventajas de contar con un Manual de Organización

- ✓ Contribuye a formular y crear la organización, así como el análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

- ✓ La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- ✓ Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- ✓ Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- ✓ Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- ✓ Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- ✓ Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Desventajas del uso de un Manual de Organización

- ✓ La elaboración de un Manual de Organización es costada y requiere de tiempo, en consecuencia, no todas las empresas pueden contar con este instrumento.
- ✓ En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que posible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización.

- ✓ Cuando los manuales son excesivamente descriptivos y circunstanciales tiene efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado al perjuicio de su iniciativa; contrariamente, pueden resultar muy esquemáticos y en consecuencia no explicar debidamente las funciones y las actividades; de igual manera es posible que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza resulte imposible describirlas

El Manual de Organización debe contener:

- ✓ *Identificación:* Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere, título y extensión del manual.
- ✓ *Índice o tabla de contenido:* consiste en una relación de las partes que conforman el manual.
- ✓ *Introducción y objetivos del manual:* en esta debe incluirse información general de la empresa e identificar los objetivos y el alcance del manual, la empresa y las unidades que se consideran en él. Debe contener una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión.
- ✓ *Distribución y uso del manual:* se indicara en este apartado la lista de unidades y cargos que tendrán asignado un ejemplar del manual así como el uso que puede hacerse del mismo.
- ✓ *Control de cambios del manual:* se debe incluir un apartado para reportar todas las modificaciones de la que ha sido objeto el manual, explicando las razones y los responsables de la realización de los cambios.
- ✓ *Diagrama Funcional:* establece la dirección del área estudiada, sus macrofunciones, las relaciones de estas en el contexto interno y externo de la empresa, y su objetivo funcional o razón de ser.
- ✓ *Organigramas:* es una técnica o herramienta necesaria para llevar a cabo una organización racional, es indispensable durante el proceso de

organización, es aplicable de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Se elaboraran los siguientes:

- *Organigrama Funcional*: permite diferenciar las funciones básicas de dirección y de cada una de las macro funciones que han sido determinadas para la unidad estudiada.
- *Organigrama de Misiones*. es un modelo que expresa gráficamente cada una de las áreas de líneas y staff que conformarían la unidad objeto de estudio con sus respectivas misiones.
- *Organigrama de Posición Macro*: consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
- *Organigrama de Posición Dimensionado*: se representa en forma completa la estructura organizativa del área correspondiente en todos sus niveles, incluyendo el número de personas para cada cargo.
- *Descripción de unidades*: en este apartado deben incluirse las descripciones de cada unidad administrativa que conforma la empresa, ordenadas por nivel de jerarquía.
- *Descripción de cargos*: en este apartado deben incluirse las descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa, ordenados por unidades y por jerarquía.

3.2.4 Manual de Normas y Procedimientos

Define en forma detallada, lógica y secuencial los pasos a seguir para la realización de un proceso, procedimiento o actividad, identificando en forma explícita la unidad administrativa y el responsable de la ejecución de cada uno de los pasos. En el mismo se indican las normas que rigen cada proceso o procedimiento.

Utilidad del Manual de Norma y Procedimientos

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ✓ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Contenido

- ✓ Portada de Identificación, debe contener:
 - Logotipo de la empresa (derecha) y logotipo del Instituto o Colegio (izquierda).
 - Nombre del Manual.
 - Mes y Año de la elaboración del Manual (parte inferior del Logotipo de la empresa).

-
- Firmas de Aprobación: Colocar en una hoja aparte, seguida de la portada, debe contener el nombre, apellido, cargo, y la(s) firma del(os) funcionario(s) que elaboraron, revisaron y aprobaron el manual.

 - ✓ Índice del Manual
 - Señalar de manera ordenada todo el contenido del Manual, indicando los números de página.

 - ✓ Aprobaciones y Actualizaciones
 - La fecha de aprobación y las de actualización colocarlas en una hoja, en forma correlativa, indicando los cambios efectuados al Manual.
 - Se deben revisar y actualizar los Manuales, cuando ocurran cambios en la organización.
 - Si la actualización no afecta en gran parte el contenido del Manual, los cambios se pueden informar a través de comunicaciones internas (instructivos, circulares, oficios, resoluciones) señalando claramente que la nueva instrucción forma parte integrante del Manual.
 - Al realizar el proceso de control, se puede determinar si el Manual requiere ser actualizado, si cumple con las expectativas planteadas en su diseño y definir los aspectos a incorporar, eliminar o modificar.

 - ✓ Introducción
 - Es la presentación del documento; debe ser breve, contiene:
 - El motivo, propósito y la utilidad del Manual.
 - Síntesis del contenido del Manual.
 - Importancia del Manual.
 - Se puede señalar el área que va utilizar el Manual (Quien será el usuario del mismo).
-

✓ Base Legal

- Es el marco jurídico, que rige o le da soporte legal al proceso o procedimiento.
- Indicar los Nombres, Número del Decreto, Fecha de Promulgación, Número de la Gaceta Oficial y Fecha de la Publicación de las Leyes, Decretos, Reglamentos o Resoluciones.
- Se puede indicar el número de los artículos específicos que tienen inherencia con el procedimiento documentado.

✓ Alcance del Manual

- Señalar los procesos documentados dentro del Manual.
- Indicar los aspectos que cubre el Manual, señalar desde la primera hasta la última acción; por ejemplo: “El Manual comprende desde la fase de Formulación del Anteproyecto de Presupuesto hasta la fase de Control Presupuestario”.
- De existir alguna limitación o procedimiento que tenga relación con el proceso y no se encuentre dentro del Manual, indicarlo en este espacio.

✓ Objetivo del Manual

- Señalar brevemente los aspectos que se persiguen con la elaboración del Manual.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.

✓ Normas Generales

- Son lineamientos imperativos y específicos de acción que regulan la ejecución del procedimiento.
- Son los pasos o requisitos de obligatorio cumplimiento en la ejecución del proceso.
- Cada procedimiento debe tener sus Normas Generales.

- De existir varios procedimientos dentro de un Manual y algunas normas sean comunes para todos los procedimientos, éstas se tomarán como Normas Generales. De ser necesario deberán colocar Normas Específicas para cada procedimiento.

✓ Procedimiento

- Es la descripción narrativa, en forma secuencial y cronológica de cada uno de los pasos o actividades que se deben ejecutar para la realización de un proceso, a fin de concretar un resultado determinado.
- Deberá realizarse de forma clara, precisa y concisa, señalando claramente Quién, Cómo, Cuándo y Dónde se ejecuta cada actividad.
- Las actividades serán descritas, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente, por ejemplo: Revisa, Formula, Remite, Elabora.
- En la descripción de los responsables, se deberá indicar el nombre de la Dependencia (Dirección, Oficina, Unidad, Área) y el nombre del cargo del funcionario responsable de ejecutar la misma.
- Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, se deberá anotar el nombre entre comillas y hacer referencia al número de copias y a la distribución de las mismas.
- No describir actividades cuyo origen, control y seguimiento corresponda a otra dependencia.

✓ Formularios e Instructivos

- En este aparte se incluyen todos los formularios utilizados para la ejecución del proceso.
- Cada formulario deberá llevar su respectivo instructivo, en el que se detallaran puntos como nombre del formulario, objetivo, tamaño, impresión, número de copias, distribución y la descripción de cada uno de los campos.

✓ Glosario de Términos

- Aquí se presenta un pequeño concepto de los términos propios del procedimiento utilizados dentro del Manual.

✓ Flujogramas

Flujograma: Es la representación gráfica secuencial y detallada de cada acción, se representa la distribución de los documentos y las operaciones que se efectúen con los mismos.

✓ Anexos

- En este aparte se incluirá cualquier material de importancia y que contribuya en la ejecución del proceso.

3.2.5 Distribución de planta

Es la ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, almacenes, oficinas, zonas de descanso, pasillos, flujos de materiales y personas, etc. dentro de los edificios de la empresa de forma que se consiga el mejor funcionamiento de las instalaciones.

Objetivos de la distribución en planta

Se procurará encontrar aquella ordenación de los equipos y de las áreas de trabajo que sea más económica y eficiente, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que ha de realizar el trabajo. De forma más detallada, se podría decir que este objetivo general se alcanza a través de la consecución de hechos como:

- Disminución de la congestión.
- Supresión de áreas ocupadas innecesariamente.
- Reducción del trabajo administrativo e indirecto.
- Mejora de la supervisión y el control.

- Mayor y mejor utilización de la mano de obra, la maquinaria y los servicios.
- Reducción de las mantenciones y del material en proceso.
- Disminución del riesgo para el material o su calidad.
- Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Elevación de la moral y la satisfacción del personal.
- Disminución de los retrasos y del tiempo de fabricación e incremento de la producción.

Importancia de la distribución en planta

Aunque el alcance de la distribución de planta está indicado por el costo en dinero de las instalaciones que se establecen cada año, el impacto de una distribución eficiente no siempre se obtiene. Se puede tener una idea de su importancia considerando los siguientes aspectos:

1. ¿Qué efectos produce la distribución de planta en los costos de manejo y mantenimiento?
2. ¿Qué efectos produce en el ánimo del empleado y cómo influye éste en los costos de operación?
3. ¿En qué invierten las empresas la mayor parte de su capital, y qué tan convertible es ese capital una vez invertido?
4. ¿Qué efecto produce la distribución de planta en la administración de las instalaciones?
5. ¿Qué efecto produce en la capacidad de la instalación para adaptarse al cambio y satisfacer las necesidades futuras?

Tipos de distribución en planta

Es evidente que la forma de organización del proceso productivo resulta determinante para la elección del tipo de distribución en planta. No es

extraño, pues, que sea dicho criterio el que tradicionalmente se sigue para la clasificación de las distintas distribuciones en planta, siendo éste el que adoptaremos en la presente obra. De acuerdo con ello, y en función de las configuraciones estudiadas anteriormente suelen identificarse las formas básicas de distribución en planta:

- ✓ *Distribución en planta por producto:* es la adoptada cuando la producción está organizada, bien de forma continua, bien repetitiva, siendo el caso más característico el de las cadenas de montaje.
- ✓ *Distribución en planta por proceso:* se adopta cuando la producción se organiza por lotes (por ejemplo: muebles, talleres de reparación de vehículos, sucursales bancarias, etc.). El personal y los equipos que realizan una misma función general se agrupan en una misma área, de ahí que estas distribuciones también sean denominadas por funciones o por talleres. En ellas, los distintos ítems tienen que moverse, de un área a otra, de acuerdo con la secuencia de operaciones establecida para su obtención.
- ✓ *Distribución en planta de servicios:* las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente (en ocasiones, la presencia de éste en las instalaciones es indispensable para que el servicio pueda realizarse); esto hace que, con frecuencia, el énfasis de la distribución se ponga más en la satisfacción y comodidad del cliente que en el propio desarrollo de las operaciones del proceso.
 - *Distribución en planta de oficinas:* en las oficinas, el material trasladado entre departamentos y puestos de trabajo es, casi exclusivamente, la información. Dicho traslado puede hacerse a través de: Conversaciones individuales cara a cara, Conversaciones individuales por teléfono o/y ordenador, Correo y otros documentos

físicos, Correo electrónico, Reuniones y grupos de discusión e Interfonos.

- *Distribución de comercios*: En estos casos, de los que el más típico exponente son los supermercados, el objetivo perseguido es maximizar el beneficio neto por metro cuadrado de estanterías. Dado su coste, la superficie de venta y almacenamiento ha de aprovecharse al máximo.
- ✓ *Distribución en planta de almacenes*: a distribución de los almacenes se complica cuando los pedidos engloban un elevado número de productos distintos o cuando se piden pocas unidades del mismo producto, pero muy frecuentemente. En dichos casos, el coste por manejo de materiales que supondría un desplazamiento de ida y vuelta para cada pedido sería excesivamente elevado. Entre las formas de solución de este problema se encuentran la agregación por productos de unidades correspondientes a diversos pedidos o, algo nada fácil, establecer rutas óptimas para cada pedido.

Objetivos de la distribución en planta

Los objetivos básicos que ha de conseguir una buena distribución en planta son:

- **Unidad**. Al perseguir el objetivo de unidad se pretende que no haya sensación de pertenecer a unidades distintas ligada exclusivamente a la distribución en planta.
- **Circulación mínima**. El movimiento de productos, personas o información se debe minimizar.
- **Seguridad**. La Seguridad en el movimiento y el trabajo de personas y materiales es una exigencia en cualquier diseño de distribución en planta.

- Flexibilidad. Se alude a la flexibilidad en el diseño de la distribución en planta como la necesidad de diseñar atendiendo a los cambios que ocurrirán en el corto y medio plazo en volumen y en proceso de producción.

Pasos para establecer la distribución de planta

1. Definir el objetivo de la instalación que se va a diseñar.
2. Especificar las actividades primarias que habrá que realizar para alcanzar el objetivo.
3. especificar las actividades asociadas necesarias para apoyar a las actividades primarias.
4. Determinar las actividades de espacio para todas las actividades.
5. Determinar las interrelaciones de todas las actividades.
6. Generar distribuciones alternativas.
7. Evaluar distribuciones alternativas,
8. Terminar y poner en práctica la distribución.

Esta información señala los criterios establecidos para el rendimiento que se espera pueda cumplir el diseñador y por lo general pertenecer a tipos y no a detalles de los sistemas. Los criterios para el diseño pueden incluir los siguientes:

1. Plan maestro
2. Requisitos del plan:
 - Áreas, dimensiones, volúmenes y capacidades
 - Conformaciones
 - Adyacencias
 - Relaciones de secuencia
 - Segregación (acústica, térmica, de peligros, entre otras)

- Ocultación de actividades poco agradables a la vista y requisitos de higiene industrial.
3. Requisitos de funciones:
- Acceso y control
 - Sistemas de control y comunicaciones
 - Energía, servicios públicos y sistemas de tratamiento de desechos y aguas negras
 - Sistemas y métodos para servicio o mantenimiento
 - Sistemas y métodos de seguridad
 - Personal (número, distribución, entre otras)
4. Requisitos para el tipo de edificio:
- Arquitectura y planeación
 - Sistemas y métodos de construcción en el edificio
 - Imagen ante el público

3.2.6 Leyes y Normativas

LOPCYMAT, Gaceta Oficial, República Bolivariana De Venezuela N° 38.236
Martes 26 de Julio de 2005

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo cuya función es establecer las normas y lineamientos a las empresas a fin de garantizar a los trabajadores en general, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales. Reglamenta los deberes y derechos tanto de los trabajadores como de los patronos en relación con la seguridad, salud y medio ambiente de trabajo. Y, establece las sanciones correspondientes por el incumplimiento de las normativas dictadas. A continuación se mencionan algunos artículos importantes:

TÍTULO IV DE LOS DERECHOS Y DEBERES CAPÍTULO I

Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.
3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento, y en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales, por rama de actividad, por empresa y establecimiento, en el área de seguridad y salud en el trabajo.
13. Expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.

Artículo 54. Deberes de los Trabajadores y las Trabajadoras,

5. Respetar y hacer respetar los avisos, carteleras de seguridad e higiene y demás indicaciones de advertencias que se fijaren en diversos sitios, instalaciones y maquinarias de su centro de trabajo, en materia de seguridad y salud en el trabajo.
6. Mantener las condiciones de orden y limpieza en su puesto de trabajo.
7. Acatar las instrucciones, advertencias y enseñanzas que se le impartieren en materia de seguridad y salud en el trabajo.
8. Cumplir con las normas e instrucciones del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la empresa.

TÍTULO V

DE LA HIGIENE, LA SEGURIDAD Y LA ERGONOMÍA

Artículo 59. A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: -ver numerales 2, 3 y 7.

NORMA ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

3.2.7 Matriz FODA

El análisis FODA, es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subproducto

muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una organización, sea ésta institución o empresa.

Análisis FODA consta de dos partes

- ✓ La parte interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- ✓ La parte externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tenemos poco o ningún control directo. –Ver *figura 3.1-*.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades.
Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Figura N° 2. Ejemplo de una matriz FODA
Fuente. Internet

3.2.8 Diagrama Causa-Efecto

Es una herramienta técnica que permite encontrar la relación entre un efecto y sus causas inmediatas. Fundamentalmente, esta técnica persigue como objetivo determinar las causas principales de una calidad deficiente, es decir, encontrar lo que en la técnica del Diagrama de Pareto, se define como causas vitales.

El diagrama causa-efecto puede utilizarse en la administración, Ingeniería y Control de Calidad para identificar las causas de:

1. La baja productividad de los trabajadores.
2. Excesivo tiempo muerto.
3. Descomposturas recurrentes.
4. Repetición de trabajos.
5. Excesivos ausentismo.
6. Trabajos pendientes.
7. Excesivos errores en los registros de datos.

El Diagrama de causa-efecto es un gráfico con la siguiente información:

- ✓ El problema que se pretende diagnosticar.
- ✓ Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- ✓ Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.
- ✓ El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo. Es frecuente que este rectángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.
- ✓ Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.

- ✓ A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.
- ✓ El Diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes del equipo de estudio, etc.

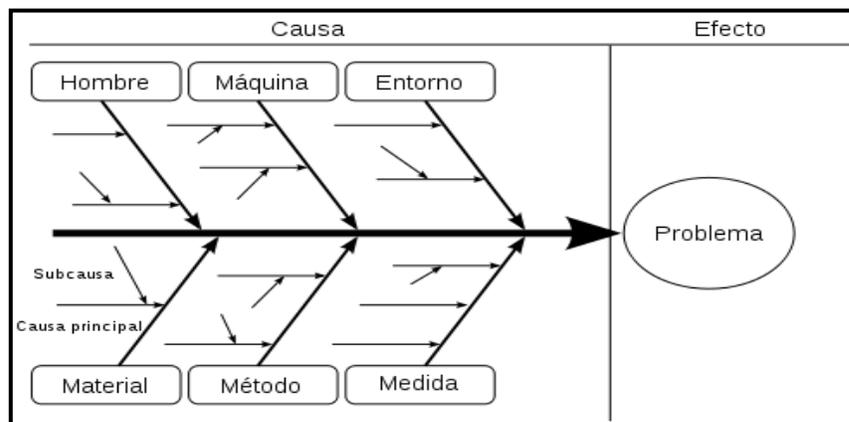


Figura N° 3. Estructura Diagrama Causa-Efecto
Fuente. Internet.

Pasos para elaborar un diagrama de causa-efecto

1. Identificar el problema, el aspecto de calidad que se quiere mejorar o el efecto a estudiar, se escribe a la derecha del diagrama y se traza una flecha de izquierda a derecha.
2. Listar las causas que pueden explicar el comportamiento del efecto bajo estudio, para ello puede utilizarse la Tormenta de Ideas.
3. Sub-agrupar las causas según su afinidad o por categorías, conviene utilizar las bases de sub-agrupación de las seis (6) (M): Materiales, Maquinarias, Mano de obra, Métodos, Medio ambiente y Medidas.

4. Representar en el diagrama de causa-efecto las ideas obtenidas, por categorías, preguntarse si faltan otras causas, si es así agregarlas.
5. Decidir cuáles son las causas más importantes, esto se puede hacer por consenso, lluvia de ideas o recurriendo a datos. Colocar las causas en la gráfica y verificar que está bien sub-agrupadas de acuerdo a las 6 M.
6. Analizar el diagrama, es preciso llevar a cabo una recogida de datos posterior, y su pertinente análisis, para llegar a conclusiones sólidas sobre las causas principales del efecto.

3.3 Definición De Términos Básicos

Cilindros hidráulicos: (también llamados motores hidráulicos lineales) son actuadores mecánicos que utilizados para dar una fuerza a través de un recorrido lineal.

Cilindros neumáticos: son unidades que transforman la energía potencial del aire comprimido en energía cinética o en fuerzas prensoras. Básicamente consisten en un recipiente cilíndrico provisto de un émbolo o pistón.

Diseño: es el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

Estructura orgánica: es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Hidráulico: que funciona o es movido por la acción del agua o de otro líquido.

Manual: Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o

procedimientos de una organización que se considera necesario para la mejor organización del trabajo.

Neumático: es una pieza fabricada con un compuesto basado en el caucho que se coloca en la rueda de un vehículo para conferirle adherencia, estabilidad y confort.

Organización: es un Proceso Administrativo a través del cual se divide y agrupa el trabajo, estableciéndose su estructura de funcionamiento y asignando a cada uno de los miembros de la empresa sus deberes y responsabilidades.

Planta: Instalación industrial en la que se transforman materiales o se fabrican cosas.

Procedimiento: es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).

Suministros o cadena de suministro: está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

A continuación se especifica toda la información referente a la metodología que se utilizó para llevar a cabo el proyecto, asimismo incluye el tipo y diseño de investigación que se aplicó, unidades de análisis, las técnicas para recolectar la información y su respectivo procedimiento.

4.1 Tipo De Investigación

En función de la problemática planteada, el tipo de investigación correspondiente es la que lleva por nombre Proyecto Factible, ya que según el **Manual para la Presentación de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador -UPEL- (2006)**, la misma consiste en:

“La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental; y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos o procesos”. (p. 7).

Tomando en cuenta lo anterior, este es el tipo de investigación más idónea, debido a que, con la realización de este estudio se planteó propuestas orientadas a la ejecución y puesta en marcha de los Manuales de Organización, Normas y Procedimientos y una Distribución Física de Planta para la empresa ROMILCA, con la finalidad de aplicar la Norma ISO 9001:2008.

4.2 Diseño De Investigación

Para el modelo anterior, el proyecto del estudio corresponde a un diseño Documental, de Campo no experimental. De acuerdo con **Arias (2006)**, este diseño consiste en:

“La recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna; es decir el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”. (p.31)

De lo anterior expuesto, los datos primarios utilizados en el análisis de la situación organizacional que presenta la empresa *ROMILCA*, los cuales, fueron obtenidas a través del Diseño De Campo de allí su perfil de investigación No Experimental. También se emplearon datos primarios obtenidos al estudiar la documentación concerniente a la Estructura Organizacional, lo que confiere su carácter Documental. Asimismo, se recolectaron datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas a partir de las cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

4.3 Unidades De Análisis (Población Y Muestra)

Para dar respuesta al problema planteado, es necesario establecer la población objetivo. De acuerdo con Balestrini (2006), “La población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan

características comunes” (p.28). Según Tamayo T. y Tamayo M (1997), afirma que “la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (p.14). De este modo, la población está delimitada por el problema y los objetivos de estudio, es por ello, que en lo referente a esta investigación nuestra población está constituida por toda las actividades que conforman la Empresa *ROMILCA*, Puerto Ordaz.

Por otra parte, en cuanto a la muestra, Rena (2010) establece que: " es un conjunto de unidades, una porción de total, que representa la conducta del universo en su conjunto" (p.11). Por ende, para la obtención de la información o datos que permiten la evaluación del estado actual del objeto de estudio de la presente investigación, la Empresa *ROMILCA*, fue estudiada en su totalidad, de aquí, que la muestra se considere coincidente con la población objetivo.

4.4 Técnicas De Recolección De Información

De acuerdo con los objetivos definidos, se emplearán una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos. Para la recolección de datos se emplearan las siguientes técnicas:

4.4.1 Entrevistas

A través de esta técnica se pretende conseguir información, opiniones, referencias y conocimientos técnicos especializados provenientes de los trabajadores, relacionada con los procesos productivos y actividades de la empresa, asociadas al estudio. Cervo (1989), se refiere a las entrevistas como “Una conversación orientada hacia un objetivo definido: Recoger, a través de preguntas al informante, datos para la investigación”. (p.93). Esta técnica, se empleó con la finalidad de recoger información acerca de las

actividades y procedimientos, de la empresa ROMILCA, para el Diseño Organizacional y Distribución Física De Planta en la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz.

La entrevista fue de tipo no estructurada, ya que se trata de preguntas abiertas, con un dialogo directo espontáneo y confidencial, con su aplicación se intentó obtener la mayor cantidad de respuestas útiles de los entrevistados.

4.4.2 Encuestas

Según Benjamín (1998), en su libro Organización de Empresas indica que *“la encuesta es un instrumento que se utiliza para poder obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidas por series de preguntas escritas predefinidas, y separadas por capítulos.”* La aplicación de encuestas permitirá determinar el grado de habilidades, destrezas y experiencia de los empleados para los puestos de trabajo que se ejercen en ROMILCA.

4.4.3 Observación directa

Se realizará, mediante visitas efectuadas al área donde se ejecutan las actividades bajo estudio; con la finalidad de identificar, conocer, recabar y anotar toda la información necesaria para el desarrollo la investigación. “La observación no es solamente una actividad cotidiana del hombre, sino una actividad fundamental en la investigación científica. Ella nos ayuda a percibir la realidad exterior, orientando la recolección de datos, definidos de acuerdo con el interés del investigador”. (p-35). Según esta definición la observación es de gran importancia para recolectar los datos de los y las trabajadores(as) en cuanto a la realización de las actividades desempeñadas en la Empresa.

4.4.4 Consultas académicas

Realizadas para obtener orientación acerca de los pasos a seguir para realizar la presente investigación y aclarar las interrogantes surgidas en el proceso.

4.5 Procedimiento Para La Recolección De La Información

A continuación se muestra el procedimiento que se llevará a cabo para la realización de la investigación:

- ✓ Ejecución del diagnóstico organizacional de la Empresa *ROMILCA*, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa para la;
 - Identificación de los niveles Jerárquicos, a través de entrevistas no estructuradas.
 - Verificación de las funciones de los cargos del personal que labora en la empresa.
- ✓ Elaboración de la nueva Estructura Organizativa de la Empresa *ROMILCA*;
 - Redacción de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa a través de la metodología descrita por Fred David y Kaplan y Norton.
 - Definición de las funciones y las atribuciones de los cargos del personal que labora en la empresa por medio de la aplicación de entrevistas y observación directa al personal.
 - Establecimiento de la nueva estructura orgánica de la empresa a través del resultado obtenido de las técnicas aplicadas (entrevistas, encuestas, observación directa).

-
- ✓ Elaboración de los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos, instrumentos que regirán el funcionamiento de la Empresa *ROMILCA*, se fundamenta en la definición de las Normas y procedimientos, la realización de los Flujogramas de los procesos y los;
 - Diagrama funcional,
 - Organigrama funcional,
 - Organigrama en posición macro,
 - Organigrama de posición dimensionado.

 - ✓ Evaluación de la distribución actual de la planta física de *ROMILCA*, mediante la observación directa;
 - Verificación de la planta física, si cumple con las normas y señalización.
 - Observación de la ubicación de las maquinarias.
 - Evaluación de los niveles de inventario de las herramientas existentes en la empresa.

 - ✓ Rediseño de la distribución de la planta física de *ROMILCA*;
 - Determinación de las normas y señalización adecuada para el área.
 - Definición de la posición apropiada para las Maquinarias.
 - Elaboración del plano de distribución física de las maquinarias e instalaciones de la planta.

CAPITULO V SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se detalla y explica la situación actual que presenta la Empresa *ROMILCA*, en los aspectos referentes a la implementación de su Estructura Organizativa, las técnicas que se utilizaron fueron la observación directa, entrevista y encuesta que se aplicó al personal, asimismo se elaboró un análisis FODA y un Diagrama causa-efecto para la empresa.

5.1 Diagnóstico Organizacional De La Empresa *ROMILCA*

Las organizaciones tanto grandes como pequeñas requieren de una estructura para operar y cumplir con las metas de la organización, por ende, uno de los enfoques para resolver este requerimiento es la utilización de una estructura jerárquica, de aquí, que la Empresa *ROMILCA* con los 27 años que tiene en funcionamiento ha venido efectuando sus trabajos y creciendo como empresa sin contar con una Estructura Organizativa definida, para perfeccionar su área de apoyo (servicios de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos) para que le permita optimizar los resultados de su industria manufacturera.

Por esta razón, *ROMILCA* decide diseñar su Estructura Organizativa, puesto que, definiéndola se determina el perfil de mando de los diferentes niveles de su personal obrero y a la vez saber quién posee o no la autoridad para asignar o cambiar las tareas en la Organización. De todo lo anterior mencionado, es necesario describir las situaciones actuales de la empresa:

5.1.1 Niveles Jerárquicos

Actualmente ROMILCA posee 3 niveles; **Ejecutivo:** Gerencia General, impone todas las órdenes dadas dentro de la empresa, **Operativo:** comprende el Gerente de Ventas, este realiza las compras de la materia prima u otros objetos requeridos al momento para el trabajador, comercialización de los equipos fabricados y reparados en la empresa, además de contactar proveedores y buscar nuevos clientes, y la Administradora: gestiona los bienes de la empresa, realiza el pago de la nómina laboral, entre otras actividades diarias que debe realizar. Por último se tienen los **Puestos Operativos**; estos son ocupados por los operadores que actualmente tiene la empresa, estos son un (2) Torneros Especialista – Área de Mecanizado-, un (1) Prensista en Gomas y un (1) Mecánico Hidráulico –Área de Prensado-, a estos operadores se les es asignadas actividades que le competen a otra persona.

Dentro de este contexto, es de resaltar que en la empresa al no contar con todos los niveles jerárquicos adecuados y no poseer un *Manual de Organización* que muestre dichos niveles, tiende a formarse un conflicto de autoridad, trayéndole como consecuencia el intercambio de las funciones y responsabilidades, y por tanto, generando dualidades de mando dentro de la organización.

5.1.2 Funciones de los cargos del personal que labora en la Empresa

Dicho personal desconoce cuáles son sus verdaderas actividades y funciones, debido a que se asignan actividades que no le competen, pues, los trabajadores realizan sus labores diarias de manera mecánica y por las actividades que vayan surgiendo día a día, dado que, en esta empresa no existen documentos donde se especifiquen las funciones y atribuciones de cada cargo. Por ende, todo esto da origen a un desequilibrio en las cargas de

trabajo dentro de la organización, debido a que la cantidad de responsabilidad asignada a realizar en cada área no es la adecuada, es por ello que la empresa debe subdividir todas las actividades asignadas a los cargos y elaborar el *Manual de Normas y Procedimientos*.

5.1.3 Filosofía de la Empresa ROMILCA

Esta organización no posee sus objetivos fundamentales (misión y visión) bien definidos al cual los trabajadores puedan alinearse para el logro de sus metas y utilizar como marco de referencia para la toma de decisiones, que sirva también como base para la creación de un plan estratégico junto con un indicador claro del éxito.

Como ya se hizo notar, al realizar este *Diagnóstico Organizacional* se conoció a fondo los factores que influyen en el proceso de cambio de los trabajadores de la Empresa ROMILCA, por tanto, se podrán trazar estrategias por parte de la Gerencia General para contribuir a minimizar o eliminar dichos factores, siempre que estos puedan ser resueltos por la institución sin la intervención de otros factores, tales como financiamiento externo u otras acciones, las cuales no puedan influir de forma directa.

Aplicación de la encuesta

Se realizó esta encuesta –*ver formato en Apéndice A*- con el objetivo de obtener la información necesaria para determinar el nivel de conocimiento del personal de acuerdo a sus cargos y funciones dentro de la organización y a su vez permita diseñar la propuesta más adecuada de la Estructura Organizativa para la empresa. La muestra considerada para las observaciones y las entrevistas fue de un total de seis (6) trabajadores tanto del Área de Producción como del Área Administrativa.

A continuación se detallan los aspectos (desarrollados en preguntas abiertas de desarrollo) tomados en cuenta para realizar dicho análisis:

- ✓ *Aspectos Estructurales:* comprende la definición de objetivos y roles, funciones de las unidades, funciones de los cargos, existencia y estructuración de manuales.
- ✓ *Aspectos Decisorios:* incluye tópicos de autoridad de los cargos, establecimiento unidades claras y existencia de canales de comunicación.
- ✓ *Aspectos Normativos:* contiene temática de políticas, procedimientos, instructivos y objetivos corporativos.
- ✓ *Aspectos Ambientales:* incluye la organización de tareas, condiciones físicas del área de trabajo, clima organizacional, equipos y herramientas.
- ✓ *Aspectos Psicodinámicos:* abarca la relación de grupo y el clima de trabajo.

Es importante destacar que, las preguntas utilizadas para la aplicación de la encuesta fueron tomadas de “Guía de *Organización de la Cátedra Organización de Empresas*” de Ing. Emerys Albornoz de Cristancho, Editorial UNEXPO e igualmente fue validada por el Tutor Académico. A continuación se realiza el análisis oportuno de la encuesta;

Análisis de la encuesta

1. Datos Generales

Este aspecto, nos sirvió como referencia para comprobar los datos (de cada uno de los trabajadores) proporcionados por la administración, para el control de las actividades a realizar dentro de la empresa.

2. Aspectos Estructurales

Opción	Frecuencia
Si	11
No	23
No contesto	2

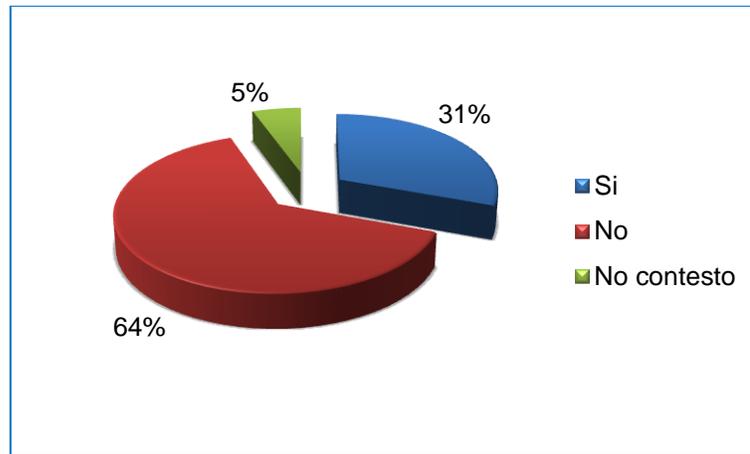


Gráfico N° 1. Resultados Aspectos Estructurales
Fuente. Elaboración propia (2013)

Analizando este aspecto, como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores encuestados se obtuvieron las siguientes deducciones; los objetivos de la empresa no se encuentran claramente definidos, además, al realizar la pregunta al personal que labora en las distintas áreas de la organización sobre los objetivos de la unidad en la cual trabajan, un alto porcentaje alega que si se encuentran definidos de manera clara y el otro restante dice que no están definidos, del mismo modo, las personas consideran que no se encuentran definidas de manera clara las funciones que debe desempeñar cada unidad, sin embargo una parte de los encuestados concuerda que las funciones a desempeñar por los diferentes cargos no se encuentran del todo definidas, entre otros que no dieron respuestas a algunas preguntas.

En este mismo orden de ideas, claramente se puede observar que las funciones de cargos y unidades no se encuentran definidas, sin dejar de mencionar que todos los encuestados alegan que no existe por escrito un Manual de Organización, sin embargo el resto del personal conoce de manera clara cuales son sus funciones dentro de la empresa, además, se puede ver que un buen número de los encuestados afirma que la carga de trabajo no se encuentra debidamente distribuida.

Finalmente, resulta agrupar el resultado de este aspecto, por ello se puede apreciar en la *Gráfica 5.1*, que el 64% de los encuestados manifestó el desconocimiento de dicho aspecto, el 31% opina que lo conoce y el restante, 5% no dio respuesta a esta pregunta.

3. Aspectos Decisorios

Opción	Frecuencia
Si	15
No	16
No contesto	2

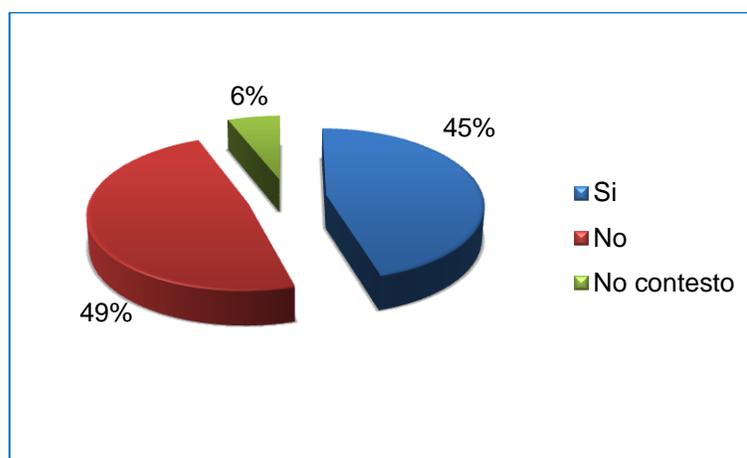


Gráfico N° 2. Resultados Aspectos Decisorios
Fuente. Elaboración propia (2013)

De acuerdo con los resultados obtenidos del aspecto decisorio, los encuestados coinciden que cada cargo posee la autoridad delegada

necesaria para garantizar el logro de los objetivos, además de ello, concuerdan que en la organización no existe una unidad de mando claramente establecida y las ordenes e instrucciones ciertamente son acatadas de manera correcta con los niveles propios.

Habría que decir también, que cuando de liderazgo se habla la totalidad de los encuestados admiten en que no existe un claro ejercicio del mismo, a su vez, se puede ver que el personal alega la no existencia de buenos canales de comunicación, los cuales complican el flujo y manejo de información, sin embargo, el resto de la muestra considera que reciben la información de manera oportuna, además, se observa que las funciones de las diferentes áreas que conforman la empresa están debidamente relacionadas entre sí y por último, se tiene que los encuestados consideran que existe dificultad para alcanzar los objetivos y responsabilidades asignadas a su cargo.

Posteriormente, como resultado final de este aspecto - *Gráfica 5.2*- se tiene que el 45% de los encuestados concuerdan con los aspectos decisorios, mientras que el 49% no se sienten satisfechos con estos y el resto, 6% no dio respuesta a esta pregunta.

4. Aspectos Normativos

Opción	Frecuencia
Si	0
No	11
No contesto	1

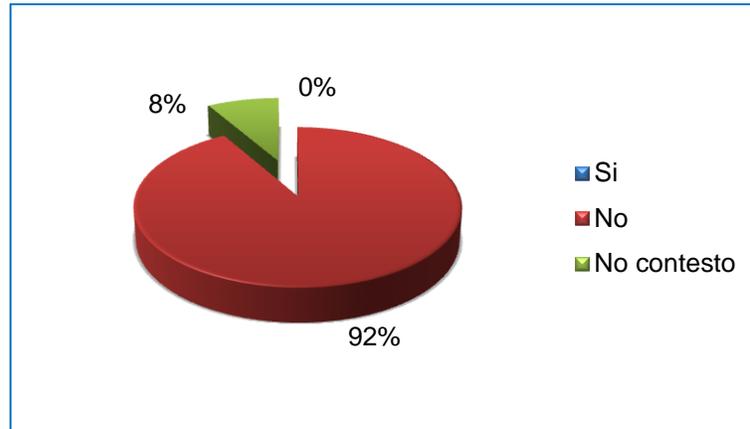


Gráfico N° 3. Resultados Aspectos Normativos
Fuente. Elaboración propia (2013)

Evidentemente, para el análisis de este siguiente aspecto se observa que todos los encuestados afirman que en ningún momento las políticas aplicadas por la empresa han estado establecidas por escrito, y a la vez consideran que los objetivos corporativos no se encuentran claramente definidos, posteriormente al preguntarle a los encuestados por los procedimientos para desempeñar su cargo, todos manifiestan que no se encuentran debidamente constituidos por escrito, por ende, es evidente que la empresa no posee Manuales de Normas y Procedimientos. Llegado a este punto, el resultado final de este aspecto -ver gráfica 5.3- corresponde a que el 92% de los trabajadores encuestados comento que desconoce los Aspectos Normativos que rigen a la empresa y el 8% no dio respuesta a esta interrogante.

5. Aspectos Ambientales

Opción	Frecuencia
Si	3
No	26
No contesto	1

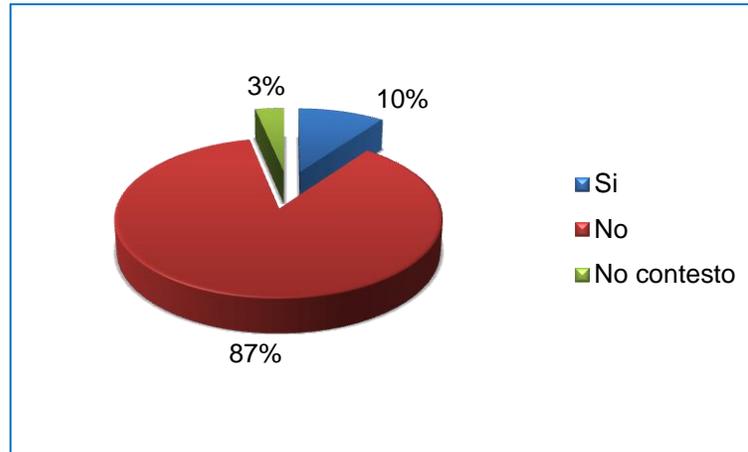


Gráfico N° 4. Resultados Aspectos Ambientales
Fuente. Elaboración propia (2013)

He aquí en pocas palabras, con relación al análisis de este aspecto los trabajadores encuestados coinciden que en la empresa no existe una verdadera organización de las tareas en el grupo de trabajo, además afirman que los métodos de trabajo utilizados no son los apropiados para su labor, del mismo modo, aseveran que las condiciones físicas de su área de trabajo no son las adecuadas para el correcto cumplimiento de sus tareas, así mismo señalan que, la distribución de los equipos y herramientas no es la adecuada y que además, no disponen de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo. Igualmente alegan que no existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal, su trabajo no es recompensado ni remunerado y el equipo gerencial no es justo en su trato.

Clasificaría el Clima organizacional existente como:

Opción	Frecuencia
Muy favorable	0
Desfavorable	2
Favorable	1
Muy favorable	0

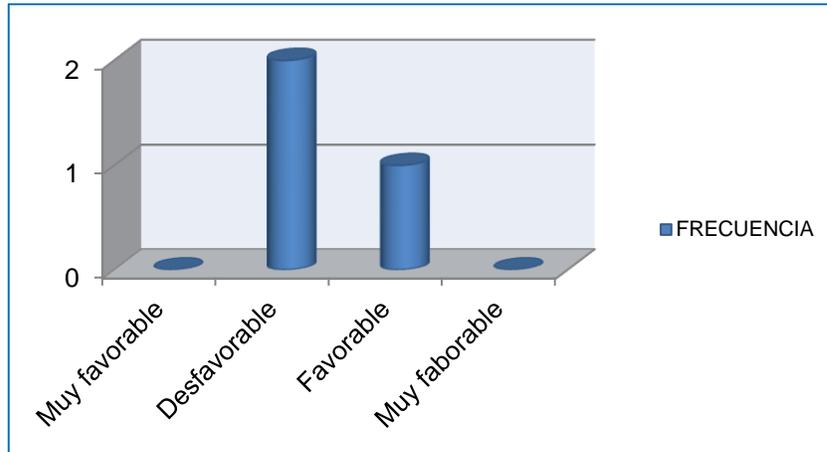


Gráfico N° 5. Resultados Clima organizacional
Fuente. Elaboración propia (2013)

El 67% de los encuestados clasifican el clima organizacional como desfavorable, y el restante 33% como favorable –ver gráfica 5.4.1-, pues con todo lo dicho anteriormente es de notar que esta empresa tiene debilidades organizacionales.

6. Aspectos Psicodinámicos

Opción	Frecuencia
Si	10
No	7
No contesto	1

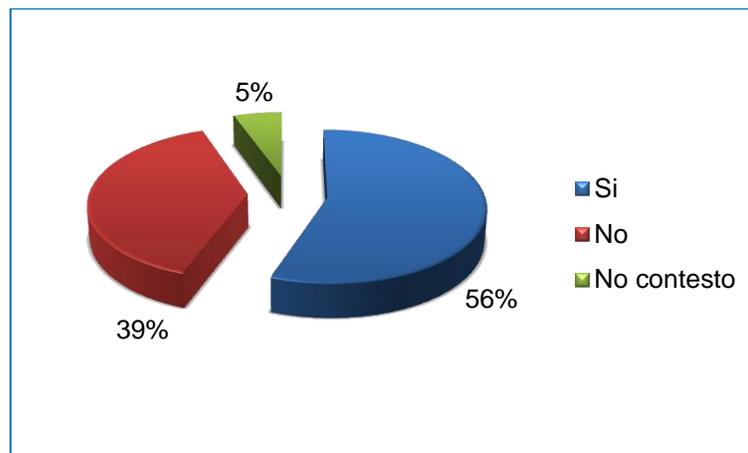


Gráfico N° 6. Resultados Aspectos Psicodinámicos
Fuente. Elaboración propia (2013)

Para simplificar este análisis, se podría decir que el 56% de los trabajadores encuestados razonan que en su área de trabajo funcionan varios aspectos psicodinámicos (trabajo en equipo, desean soluciones para facilitar la integración interna de su unidad y se la llevan bien con sus compañeros de trabajo) –ver gráfica 5.5-, el 39% no manejan este aspecto en su espacio (no existe trabajo en equipo, la organización no dedica esfuerzos para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo y no reciben reconocimiento al realizar bien su labor) y el otro 5% no dio respuesta a estas interrogantes.

¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores?

Opción	Frecuencia
Rigurosa	0
Muy Rigurosa	1
Agradable	2
Muy agradable	0

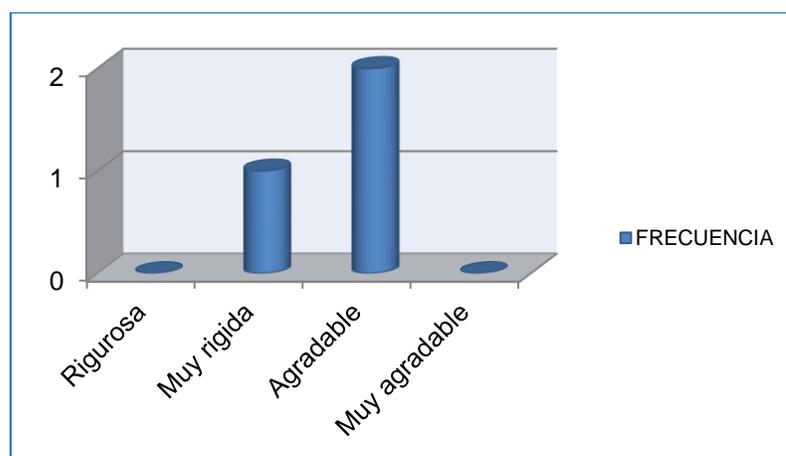


Gráfico N° 7. Resultados relación con sus superiores
Fuente. Elaboración propia (2013)

Como análisis de la -Gráfica 5.5.1- se tiene que el 67% de los encuestados afirman que la relación con sus superiores es agradable y el otro 33% aseguran que es muy rigurosa.

Finalmente, las siguientes preguntas se realizaron adicionalmente a los trabajadores encuestados con la finalidad de ser utilizadas como complemento para el “CAPÍTULO VI PROPUESTA”; (1) *¿Qué cambios deben hacerse para que su cargo de mejores resultados a la organización?*, (2) *¿Con que áreas de la organización mantiene mayor comunicación?*, (3) *¿Qué aspectos ambientales cambiaría de su puesto de trabajo?* y (4) *Cite tres aspectos de lo que más le agrada de la Organización?*

5.2 Diagnostico Actual De La Planta Física De La Empresa ROMILCA

5.2.1 Normas y señalización

Actualmente, la Seguridad Industrial en la Empresa ROMILCA, se encuentra amenazada por los riesgos y la falta de seguridad laboral que puede alterar el correcto funcionamiento de sus actividades, pues esta no contempla las Normas básicas de seguridad. Y en lo que respecta a las áreas del taller, estas no se encuentran delimitadas, que permita la demarcación de las áreas y la protección de las personas ajenas a este, y además no cuenta con un programa de Higiene y Seguridad Industrial.

Al mismo tiempo, es de notar que las áreas del taller no están identificadas con su nombre, el personal requiere de equipos de protección personal (botas de seguridad, lentes, guantes, tapa boca, etc.), del mismo modo, dicha área no posee una correcta distribución de las maquinarias, en cuanto a su entorno físico; existe poca iluminación, ventilación escasa y las altas temperaturas hacen que el ambiente se torne muy calurosos. Igualmente, es de observar que la única señalización con que cuenta la empresa es la

Indicación de “Vía de Escape”, “Salida de emergencia” y el “Extintor de incendio” que se encuentra cerca de la puerta antes de la entrada al taller.

Es importante destacar que, las señalizaciones son requeridas en todas las áreas dentro de una empresa, pues estas permiten mayor agilidad a la hora de transitar por el taller, da un mejor aspecto de orden dentro del mismo y un mejor perfil para los clientes y/o visitantes ha dicho taller. Por tanto, es necesario advertir que es recomendable que la Empresa *ROMILCA* busque una solución a este problema, debido a ser uno de los aspectos necesarios de mantener al día en toda empresa.

A la vez, la Empresa *ROMILCA* debe implantar las Normas básicas de Seguridad Laboral y dictar charlas diarias de Higiene y Seguridad Industrial, para que así cada trabajador conozca perfectamente los riesgos que conlleva su trabajo dentro de la organización, la forma de disminuirlos y las acciones que debe realizar en caso de accidente.

En conclusión, el control de la Seguridad e Higiene resulta de vital importancia en la Empresa *ROMILCA* por ser una industria manufacturera que desea mantenerse en el amplio mundo de la competitividad, de buscar acogerse a las medidas y reglas adoptadas con la finalidad de prevenir accidentes y minimizar los riesgos, para el establecimiento de condiciones seguras en el ambiente de trabajo, debido a que, crear condiciones seguras contribuye al aumento de la productividad y a un desarrollo más armonioso y estable por parte del trabajador en la empresa. Pues, esto la conllevaría a proteger a sus trabajadores y aumentar la producción (servicios de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos) mediante la prevención y el control de accidentes que afectan a cualquiera de los elementos de la producción, a saber: maquinarias y mano de obra.

5.2.2 Ubicación de las maquinarias y equipos

A través de la observación directa del taller de la Empresa ROMILCA, se pudo inspeccionar que el estado actual de las maquinarias y equipos no es el conveniente, debido a que, estas no se pueden operar de la manera más adecuada, pues, a pesar que la mayoría de las maquinarias se encuentran en funcionamiento su ubicación no es la apropiada y los equipos en muchos casos se encuentran obstaculizando el libre desplazamiento de los trabajadores. También cabe mencionar que, todas estas maquinarias no cuentan con una “Ficha de Seguridad” donde en ella se registren las características más importantes de las máquinas y equipos, el tipo de mantenimiento que se le efectúa y el riesgo al que está expuesto el operador al maniobrarla inadecuadamente.

Acaece, no obstante que, alguna (os) de las maquinarias y equipos existentes en la empresa no se encuentran ubicados por área de trabajo, y se observa que no existe un aprovechamiento eficiente del área disponible dentro del taller, ya que en muchos casos se realizan operaciones en áreas no destinadas para ellas, es decir, que al terminar una actividad suelen realizar otra diferente en el mismo lugar, realizando movimientos innecesarios de traslado de herramientas, lo que a su vez obstaculiza el paso a los operarios que realizan traslado de materiales para las diferentes áreas de trabajo, ocasionando ineficiencia en el proceso y congestión de las operaciones.

Por ello, es justo decir que, el objetivo de la planificación de una Distribución en Planta radica en permitir que los empleados y el equipo trabajen con mayor eficacia, sin embargo, la Empresa ROMILCA cuenta con un galpón(taller) con espacios y áreas que no son utilizadas apropiadamente, y otras que están siendo mal aprovechadas con depósitos innecesarios,

desperdicios y colocación del producto terminado en diferentes lugares de la planta que no están destinados como almacén, por ende requieren de su correcta ubicación o desplazamiento según sea el caso de utilización, para dar un mejor aprovechamiento a los espacio y áreas del taller.

Habría que decir también que, en la actualidad la Empresa ROMILCA, no cuenta con los planos de la Distribución Física de las maquinarias y equipos existentes en el taller –*ver figura 1-*, necesarios para llevar a cabo un proceso efectivo y eficiente de la reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos. Todo lo dicho hasta ahora, revela el por qué es necesario realizar el estudio pertinente.

La *figura 1* muestra la distribución de las maquinarias y equipos del taller de ROMILCA, se puede apreciar la mala colocación de las maquinarias, moldes ubicados incorrectamente (fuera del almacén de moldes), máquinas que no están en funcionamiento y además de todo esto existe un amplio espacio en dicho taller que no se está utilizando adecuadamente.

5.2.3 Niveles de inventario de las herramientas existentes

Actualmente, las herramientas de la Empresa ROMILCA no se encuentran en buenas condiciones en cuanto a estado físico y calibrado, además de estar mal ubicadas en la planta, es decir, alejadas del área donde el trabajador ejecuta sus actividades, no se mantiene una óptima disposición de las herramientas en el área de trabajo, eso es pues, debido a que de los años que la empresa tiene en funcionamiento no se ha realizado un inventario de utillajes, ya que, en teoría una de las cosas más importantes en toda organización es tener el control de ésta, qué se tiene y qué falta, por tanto, el control de inventarios se vuelve indispensable para que pueda fluir la empresa sin retrasos indeseados y sobre todo, sin pérdidas de capital.

Por ende, se deduce que, todas las herramientas existentes en la empresa necesarias para llevar a cabo el proceso de producción de servicios de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos, requieren que se les realice un inventario, para que a futuro el jefe de Producción determine la existencia de todas las herramientas usadas por la organización y además, pueda llevar un control del préstamo, pues, el descontrol de inventario se presta no sólo a insuficiencia, sino también a robo, mermas y desorden logrando causar un fuerte impacto sobre las utilidades, y es que sin el efectivo control de los inventarios, las fortalezas propias del giro (alta rentabilidad y liquidez) se convierten automáticamente en debilidades. Por ello, hay que advertir que, el extravió de las herramientas genera retraso del inicio de la actividad a desarrollar día a día, siendo estas las consecuencias de no mantener el control de inventario.

✓ Análisis FODA

Para complementar el presente estudio, a continuación se presenta una Matriz FODA –ver tabla 5.1-, ya que, el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, aportando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación proyectos de mejora, enfocándose en el proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), considerando los factores económicos, políticos y sociales que representan las influencias del ámbito interno y externo a la Empresa.

FORTALEZAS

1. Conocimiento del mercado.
2. Disposición a la satisfacción del cliente.
3. La responsabilidad que ha tomado el Gerente General de la empresa en cuanto a la definición de políticas y la creación de una Estructura Organizativa, Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos (MNP), para un desarrollo eficaz de las actividades desarrolladas dentro de la Empresa a implementarse a futuro.
4. Capacidad de fabricar, reparar y proponer al cliente las mejores opciones del servicio que se realiza.
5. Fabrican los componentes hidráulicos (sellos) requeridos para realizar la adecuada reparación del cilindro hidráulico o neumático.

OPORTUNIDADES

1. No existen muchas empresas de competencia en el mercado.
2. Necesidad del producto y servicio.
3. Posee buenas relaciones con los clientes y proveedores.

4. Disponibilidad de parte de la empresa a mantener al día todos sus permisos.
5. Buenas relaciones con entes públicos.

DEBILIDADES

1. No existen buenos canales de comunicación, por tanto se complica el flujo y manejo de información dentro de la organización.
2. Maquinarias y herramientas obsoletas que necesitan remplazo.
3. No existe un programa de adiestramiento permanente y progresivo que permita capacitar a los trabajadores en sus respectivas áreas y de esta forma aumentar la efectividad del desempeño en el taller.
4. Falta de motivación al personal.
5. Deficientes habilidades gerenciales.

AMENAZAS

1. Lejanía de las instalaciones.
2. Aumento en el costo de la Materia Prima.
3. Escasez de materiales en la zona.
4. Surgimiento a futuro de nuevas empresas en el ramo.
5. Falta de identidad, se debe a la falta de una Estructura Organizativa, Misión y Visión respectivamente que le dé una identidad a la Empresa.

✓ Diagrama causa-efecto

Finalmente, para examinar minuciosamente esta problemática se aplicara uno de los instrumentos eficaces para el análisis de las diferentes causas que ocasionan este problema como lo es el Diagrama causa-efecto, ya que, facilita los estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de las causas.

Además, se considera que esta metodología es lo suficientemente útil y brinda beneficios importantes, especialmente para mejorar el conocimiento del personal, ya que facilita un medio para el diálogo sobre los problemas de la planta (taller) y su implementación ayuda a preparar a los equipos para abordar métodos complementarios que requieren un mayor grado de disciplina y experiencia de trabajo en equipo.

Construcción del diagrama de causa-efecto

En la empresa *ROMILCA*, no se han realizado procesos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, por ello, se denota que presenta deficiencias de la Planificación Estratégica. Dicho problema (efecto) se origina por las causas Primarias; Métodos, Maquinaria, Mano de Obra, Materiales, Medio Ambiente y Medidas. En conjunto con las causas secundarias; insuficiente fuerza laboral, equipos obsoletos, inexistencia de manuales de Organización y de Normas y Procedimientos, mala ubicación de las maquinarias, condiciones físicas de las áreas de trabajo inapropiadas, no cuenta con una organización eficiente en las funciones a realizar, etc. Parte de esta información fue utilizada para la elaboración del Diagrama causa efecto. A continuación se muestra el Diagrama causa-efecto aplicado a la empresa *ROMILCA* –ver figura 5-.

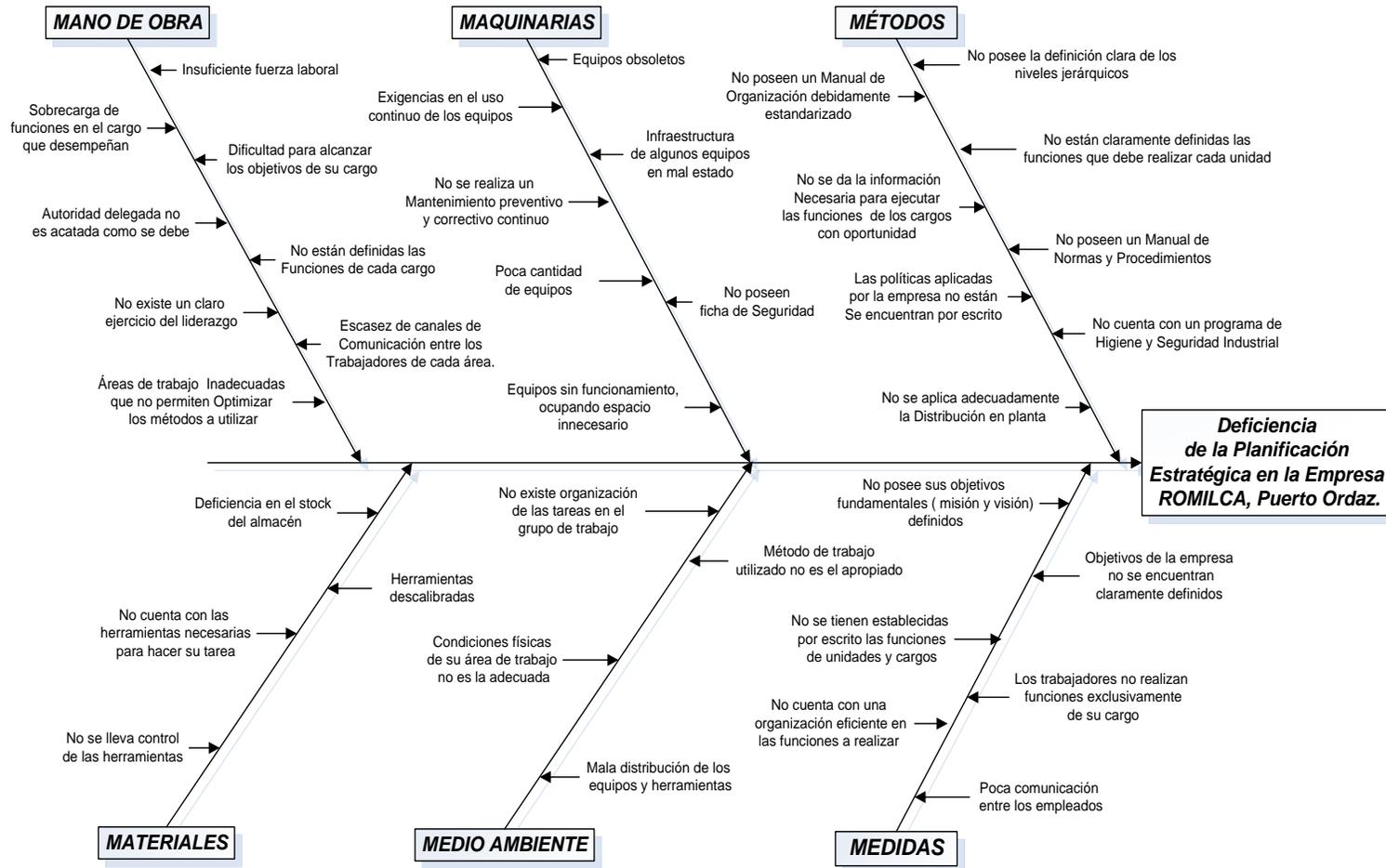


Figura N° 5. Diagrama causa-efecto de la Empresa ROMILCA.
Fuente. Elaboración propia (2013)

CAPÍTULO VI

SITUACIÓN PROPUESTA

En el siguiente capítulo, se desarrolla la situación propuesta efectuada en base a los aspectos más relevantes identificados en el Diagnóstico ejecutado, con la finalidad de dar respuestas al *Diseño Organizacional y Distribución Física de Planta*, a realizar en la Empresa ROMILCA, Pto Ordaz.

6.1 Diagnostico Organizacional

Paralelamente con la información contenida en el Capítulo V “*Situación Actual*” de la presente investigación ejecutada en la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz, cabe señalar que mediante el Diagnostico Organizacional realizado a través de la observación directa a todas las actividades que se realizan en la empresa y de la encuesta aplicada al personal que allí labora, se detectaron una serie de factores que afectan en gran medida el desarrollo de la empresa, sin embargo los mismos tienen solución ya sea inmediata y/o a futuro, para ello se requiere la participación y colaboración de todos los empleados de la Empresa y de su jefe inmediato.

Posteriormente, se procedió a aplicar un Análisis FODA y elaborar un Diagrama causa-efecto que nos permitieron verificar y obtener mucha más información para complementar nuestro estudio diagnóstico, por consiguiente en la *tabla 2* se muestran las estrategias dadas para disminuir y/o eliminar las amenazas y debilidades que presenta la Empresa. Asimismo, el Diagrama causa-efecto permitió ver de una forma más específica los problemas presentados con; la Mano de Obra, las Maquinarias, el Método de trabajo, los Materiales, el Medio Ambiente y las Medidas.

Análisis de la matriz FODA

Tabla N° 1. Matriz FODA aplicada a la empresa ROMILCA

<p style="text-align: center;">Contexto Externo</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Contexto Interno</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado. 2. Disposición a la satisfacción del cliente. 3. La responsabilidad del Gerente General en cuanto a la definición de políticas, la creación de una Estructura Organizativa y los Manuales de Organización y NP. 4. Capacidad de fabricar, reparar y proponer al cliente las mejores opciones del servicio que se realiza. 5. Fabrican los componentes hidráulicos (sellos). 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existen buenos canales de comunicación. 2. Maquinarias y herramientas obsoletas que requieren reemplazo. 3. No existe un programa de adiestramiento permanente y progresivo que permita capacitar a los trabajadores. 4. Falta de motivación al personal. 5. Deficientes habilidades gerenciales.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existen muchas empresas de competencia en el mercado. 2. Necesidad del producto y servicio en el mercado 3. Colaboración de parte de los clientes y proveedores en mantener una buena relación comercial. 4. Mantener al día todos sus permisos para evitar multas. 5. Facilidad de relacionarse con entes públicos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer más clientes para aumentar sus ingresos. (F1,O1, O2) 2. Perfeccionar su capacidad de innovación en los servicios que presta, haciendo uso de las nuevas tecnologías para satisfacer a sus clientes. (F2,O2) 3. Elaborar los Manuales de Organización y de NP adecuados a las necesidades de la empresa. (F3, O4, O5) 4. Mejorar el servicio que prestan para conservar la relación con sus clientes. (F5, O3) 5. Mantener cuentas al día con proveedores para ganar más su confianza y obtener la MP requerida. (F6,O3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en su desarrollo como organización aprovechando la capacidad de aprender de su RH para que su eficacia competitiva se perfeccione. (D1,O2) 2. Reemplazar las maquinarias y herramientas que hayan cumplido su tiempo de vida útil para que los operadores presten un servicio más óptimo y eficiente. (D2,O3) 3. Crear programas de adiestramiento continuo. (D3) 4. Motivar al personal mediante incentivos para que realicen sus actividades efectiva y eficientemente. (D4) 5. Capacitar al personal gerencial mediante la asistencia a congresos y charlas informativas para perfeccionar sus habilidades gerenciales.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lejanía de las Instalaciones. 2. Aumento en el costo de la Materia Prima. 3. Escasez de materiales en la zona. 4. Surgimiento a futuro de nuevas empresas en el ramo. 5. Falta de identidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir avisos publicitarios para de la empresa para que los clientes nuevos conozcan su dirección exacta. (F2-A1) 2. Ofrecer los servicios de manera eficiente, haciendo uso racional de los recursos para no afectar al cliente en cuanto al precio del producto y servicio. (F1,F2-A2) 3. Realizar una planificación de la MP necesaria para producir con el fin de ahorrar recursos y no tener pérdidas de materiales. (F5-A2) 4. Buscar proveedores que ofrezcan precios más accesibles. (A2) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la comunicación y crear estrategias de oferta y publicidad. (D1,A1,A2) 2. Disminuir el tiempo de capacitación con la implementación de los Manuales de Organización y NP realizando seguimiento de las regularidades. (D3-A5) 3. Crear planes de contingencia en caso de que exista escases de MP (A3) 4. Utilizar los desechos y material restante para evitar altos costos en caso del aumento en la MP. (A2)

Fuente. Elaboración propia (2013)

Análisis del diagrama causa-efecto

Se puede observar en la *figura 2*, que la oportunidad de mejora de la “Deficiencia de la Planificación Estratégica en la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz”, se hará mediante la solución a las seis (6) causas principales desarrolladas a continuación:

Mano de Obra: es generada por la insuficiente fuerza laboral existente en la empresa que provoca realización tardía de las actividades y demora en entrega de la reparación y/o fabricación del cilindro, además de ello, se produce una sobre carga de trabajo y dificultad para alcanzar los objetivos de cada cargo. Posteriormente, se tiene que la autoridad delegada no es acatada apropiadamente lo que crea conflicto dentro de la empresa a la hora de dar órdenes para la realización de un trabajo o servicio en especial, con ello es evidente que no existe un claro ejercicio del liderazgo y no se encuentran definidas las funciones de cada cargo. Más aun, es inevitable notar la escasez de canales de comunicación entre los trabajadores de cada área lo cual es otro indicio para que cada actividad se pueda realizar efectiva y eficientemente, y por último se tiene lo inadecuado que se encuentran dichas áreas.

Por tanto, esta causa principal es preciso disminuirla por medio de la contratación de ayudantes, definir una Estructura Organizativa donde se pueda ver quien es la autoridad delegada, a quien se le debe respeto y muestre a la persona que dará órdenes dentro de la empresa, se definan las funciones de cada cargo, se dicte charlas diariamente para incentivar a su personal, exista más comunicación entre ellos y se realizase una mejora en cuanto iluminación, temperatura y ventilación de cada área.

Maquinarias: esta causa requiere de una especial atención, ya que las maquinarias son uno de los pilares principales que permiten el correcto

funcionamiento de la producción dentro de la empresa, ella es afectada por la existencia de equipos obsoletos y la exigencia en su uso continuo, así mismo, la mayoría de los equipos tienen su infraestructura en mal estado, además, no se les realiza mantenimiento correctivo y preventivo continuamente. Consecuentemente, no existen suficientes equipos dentro de la empresa y los existentes no poseen una ficha de seguridad que indique su forma de operar y el mantenimiento que se les realiza, además, es necesario recalcar que, existen equipos que no se encuentran en funcionamiento y solo están ocupando espacio dentro del taller.

Por ello, cabe decir que es de vital importancia darle solución a estas causas mediante la compra de equipos nuevos para reemplazar los existentes y la producción marche sin contratiempos, además de ello, se le debe dar el uso adecuado y no exigirles demasiado para que, mediante el uso que se les dé, el tiempo de vida útil de cada equipo sea más duradero, para ello también es conveniente la realización de un mantenimiento ya sea preventivo o correctivo continuo, además de llevar el control llenando su ficha de seguridad para que a través de esta acción dichos equipos tengan menos tiempo en parada por alguna avería presentada o pieza que se dañe de una manera inoportuna.

Métodos: este es una de las raíces fundamentales que ayudan al funcionamiento adecuado de una empresa, ya que, esta relacionado con los métodos de trabajo utilizados en toda organización, para nuestro caso esta causa principal se ve afectada por la inexistencia de Manuales estandarizados tanto de Organización como de Normas y Procedimientos, a ello se debe la no definición de los niveles jerárquicos de la empresa, las funciones que debe realizar cada unidad y las políticas aplicada de la empresa. Subsiguientemente, una causa secundaria relevante es la

inexistencia de una buena Distribución Física en Planta y de programas de Higiene y Seguridad Industrial.

Esto conduce a, sugerir que la empresa *ROMILCA* elabore e implemente los Manuales necesarios para el buen funcionamiento de sus actividades organizacionales, cree programas de seguridad (charlas, normas, señalizaciones, dotación de implementos de seguridad, etc.) y realice una redistribución física en la planta (taller), todas estas alternativas de solución al ser implementadas se deberán evaluar para verificar si efectivamente se está obteniendo el resultado que se espera.

Materiales: paralelamente con la causa principal *Métodos*, la materia prima también es fundamental para una empresa, pero en este estudio se demuestra que no son muchas las causas secundarias que la afectan, entre ellas solo se debe resolver la deficiencia en el stock de materiales mediante la fabricación y/o compra de los Kits para reparación de Cilindros de las diferentes marcas Caterpillar, Jhon Deere, etc. Igualmente, se deben calibrar, realizar nuevas compras de herramientas y elaborar un formato para mantener un control de registro de la existencia y préstamo de las mismas.

Medio Ambiente: representa menor grado de riesgo para el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores, ya que con solo resolver las anteriores causas principales y programar una organización adecuada de las tareas en el grupo de trabajo, utilizar un mejor método de trabajo, mejorar las condiciones físicas del taller (iluminación, ventilación, temperatura, ruido, etc.), efectuar la redistribución física de las maquinarias, la ubicación adecuada de las herramientas para que el operador realice sus funciones y actividades apropiadamente.

Medidas: finalmente, esta causa es afectada por la no definición de los objetivos fundamentales (misión, visión, valores y objetivos) de la empresa y el no poseer por escrito las funciones de unidades y cargos. Además de ello, no se cuenta con una organización eficiente en las funciones a realizar por los trabajadores de la empresa, provocando esto que los mismos no realicen las funciones que le competen sino otras que no pertenecen a su cargo. De todo esto, la poca comunicación entre los trabajadores es una causa secundaria, pero no quita la exclusiva atención que se le debe dedicar y por tanto sería de mucha notabilidad resolver, pues esta es de especial importancia dentro de toda organización.

Con todo y lo anterior expuesto, es preciso indicar que para minimizar y/o eliminar los factores detectados en dicho diagnóstico, se presentan las siguientes propuestas:

6.1.1 Propuesta de una Estructura Orgánica, el Manual de Organización y de Normas y Procedimientos para la Empresa ROMILCA.

Definición de la Misión

El primer paso para la elaboración de la Estructura Organizativa, es la declaración de la misión, visión, valores y objetivos de la Empresa, el profesor Rafael Muñiz Gonzales autor del libro «Marketing en el siglo XXI», define la misión como:

“La razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

A su vez, la Gerencia General ha proporcionado información sobre los aspectos necesarios para poder enunciar una misión acorde con las

actividades desarrolladas en la Empresa, siendo estas las que representan el compromiso de la Gerencia por la satisfacción de sus clientes, el sostenimiento de su imagen pública, así mismo persigue motivar al personal en búsqueda de la mejora continua de sus procesos.

Debo enfatizar que, existen diferentes metodologías para poder enunciar y validar una misión, para nuestro estudio se seleccionó la metodología utilizada por Fred R. David descrita en su libro “Conceptos De Administración Estratégica”, donde explica y selecciona de una forma fácil y sencilla los elementos (Cliente, Producto o Servicio, Mercados, Tecnología, Crecimiento y rentabilidad, Filosofía, Concepto propio, Imagen pública y Empleados) para formular la misión de una empresa y a la vez evaluarla mediante la Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión.

Dicha matriz –ver *tabla 3*-, consiste en que un Si indica que la formulación hecha responde satisfactoriamente a la pregunta planteada, con respecto al criterio evaluativo oportuno. Mientras que un No significa que una parte especial de la formulación no responde a la pregunta clave asociada con uno de los nueve (9) criterios evaluativos.

Tabla N° 2. Aspectos a utilizar para formular la misión

N°	ELEMENTOS	RESPUESTA
1	Clientes	La satisfacción de nuestros clientes es lo primordial, por ello atendemos a empresas medianas y pequeñas que realicen actividad manufacturera, especialmente a clientes particulares que requieran de nuestros servicios de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos.
2	Productos o Servicios	Ofrecemos servicios de reparación y fabricación.
3	Mercados	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de nuestra empresa <i>ROMILCA</i> como competidor en toda de Ciudad Guayana.
4	Tecnología	No posee página web, lo que imposibilita a la empresa en el mercado de comercio electrónico y las redes sociales, aun así trata de mantener altos estándares de calidad en su proceso.
5	Crecimiento y rentabilidad	La Empresa realizará sus operaciones con prudencia, producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito en la fabricación y/o reparación de cilindros hidráulicos y neumáticos.
6	Filosofía	Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas y que la independencia es una de las condiciones significativas para toda empresa.
7	Concepto propio	<i>ROMILCA</i> , se empeña en superar la competencia en un corto plazo, desatando las capacidades de poder aplicar la Norma ISO 9001:2008.
8	Imagen publica	Espera ser reconocida a Nivel Regional y Nacional como la mejor alternativa en la fabricación y/o reparación de cilindros, generando en sus clientes el máximo grado de satisfacción.
9	Empleados	La empresa está interesada en que su personal se capacite y actualice constantemente en el manejo de las herramientas, maquinarias, en el trato con sus clientes y compañeros de trabajo.

Fuente. Elaboración propia (2013)

Examinados los nueve (9) aspectos se procede a enunciar la misión propuesta para la Empresa ROMILCA;

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel Regional, ofreciéndoles servicio de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos, garantizando una atención especializada a través de un equipo de personas entrenadas, dedicadas y comprometidas para brindar los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, procurando en todo momento una estrecha relación con nuestros clientes y proveedores, para ser reconocida como la mejor alternativa entre las empresas del ramo.”

Posteriormente, una vez que se ha definido la misión de la Empresa ROMILCA, es necesario validarla para verificar si será efectiva -ver tabla 4-

Tabla N° 3. Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA ROMILCA	
1	Clientes	Si
2	Productos	Si
3	Mercados	Si
4	Tecnología	Si
5	Crecimiento y rentabilidad	Si
6	Filosofía	Si
7	Concepto propio	Si
8	Imagen pública	Si
9	Empleados	Si

Fuente. Elaboración propia (2013)

De acuerdo a la evaluación realizada, se comprueba que la misión enunciada para la Empresa ROMILCA, será efectiva, ya que, su diseño da respuesta a los nueve (9) criterios de evaluación en la *Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión* de Fred David; pues, al momento de describir el propósito fundamental de la organización se tomaron en consideración

aspectos de vital importancia para dar dirección a la empresa y para la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias.

Sin dejar de mencionar que, la selección y evaluación de los aspectos realizada se hace en miras hacia el futuro, pues, de ellos solo algunos (Tecnología, la Filosofía, Imagen pública y Empleados) aun no son propios de la empresa, debido a que, unos deben ser definidos y otros ponerlos en práctica, para que la misión logre ser efectiva.

Declaración de la Visión

Consecutivamente, se realiza la declaración de la visión, la cual define los objetivos de mediano a largo plazo de la Empresa, debe estar orientada al mercado y expresar como quiere que el mundo la perciba. Por ello, para este planteamiento tomamos como referencia del libro “**El Execution Premium**” de Kaplan y Norton, describen de una forma sencilla la declaración de la Visión de una empresa. La cual debe contener los siguientes tres componentes:

1. *Objetivo desafiante*: debe ser diferente de la actual posición de la compañía, es importante ser ambicioso, crear un sentido de urgencia y formular metas que desafíen a los empleados,
2. *Definición del Nicho*: es el segmento del mercado al que se quiere satisfacer.
3. *Horizonte de tiempo*: es necesario establecer un tiempo específico para alcanzar las metas desafiantes de esta forma se garantiza el trabajo continuo en el logro de los objetivos.

Es necesario que para la declaración de la Visión de la empresa ROMILCA, se incluyan metas ambiciosas para las estrategias, junto con un indicador claro del éxito y un horizonte de tiempo específico. Seguidamente, se presenta la declaración de la visión propuesta:

“Seremos una empresa líder en los próximos 2 años, ejemplar en materia de relaciones con clientes y responsabilidad social, con un crecimiento sostenido en las ventas, ofreciendo un servicio de calidad, para ser reconocida a Nivel Regional como mejor alternativa en solución de reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos. Capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos y generar en todos nuestros clientes el inmenso grado de satisfacción”.

✓ Se procede ahora a identificar los tres componentes esenciales:

Tabla N° 4. Componentes esenciales de la visión de la empresa

N°	COMPONENTES	DECLARACIÓN
1	Objetivo desafiante	Empresa líder, reconocida a nivel Regional como la mejor alternativa en reparación y/o fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos.
2	Definición del Nicho	Nivel Regional
3	Horizonte de tiempo	Próximos 2 años

Fuente. Elaboración propia (2013)

Estudiando la *tabla 5*, se verifica que los tres (3) componentes esenciales establecidos por Kaplan y Norton están contenidos en la declaración de la visión de la Empresa *ROMILCA*, notando que la misma es adecuada y acorde con las nuevas estrategias que la empresa desea implementar para seguir creciendo productivamente.

Definición de los Objetivos

La Empresa *ROMILCA*, al constituir sus objetivos adquiere una gran importancia, ya que, le permitirá fijar el camino que debe seguir y a su vez resulta una manera de motivar y estimular a los trabajadores de la compañía.

Igualmente, permite que haya organización y coordinación de las distintas áreas y a la vez poder formular estrategias adecuadas para mejorar el rendimiento de la empresa.

Generalmente, los objetivos empresariales poseen diversas atribuciones que los caracterizan, ellos deben ser; Sensatos: a la hora de determinarlos es necesario tener en cuenta las posibilidades, las capacidades y los recursos de la empresa, Claros: la claridad implica que deben ser comprensibles y precisos, Medibles: esta característica hace referencia a la posibilidad de poder contabilizar los objetivos y Desafiante: significa que deben representar un reto para la compañía. A continuación, de acuerdo a la misión y visión ya definidas se procede a describir los objetivos generales propuestos para la Empresa ROMILCA:

1. Acrecentar la productividad.
2. Aumentar la imagen pública de la Empresa.
3. Formular periódicamente estrategias que permitan mantener organizada y coordinada la Empresa.
4. Mejorar las tácticas de Marketing para superar la competencia.
5. Incrementar la clientela a través de publicidad y buena atención.
6. Exceder las expectativas de los clientes a través de mejoras continuas de calidad y servicio.
7. Implantar confianza en los clientes y garantizar su satisfacción total.
8. Capacitar constantemente a nuestros trabajadores.
9. Reconocer el esfuerzo realizado por nuestro equipo de trabajo.
10. Alcanzar una mayor trayectoria a Nivel Regional.

Selección y descripción de los Valores

Evidentemente, los valores de una empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, por ser las normas de conducta y

actitudes según las cuales los trabajadores de cualquier compañía deben comportarse, por ello, en este capítulo se establecerán los valores que permitirán a *ROMILCA* definirse como empresa, guiar los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes, asimismo, ser grandes fuerzas impulsoras del cómo hacen su trabajo, dichos valores deben ser reconocidos, aceptados, compartidos y cumplidos. Finalmente, se describen los valores propuestos para la Empresa *ROMILCA*:

Disciplina: cumplir puntualmente con las metas establecidas; ser firmes y constantes a la hora de llevar a cabo una meta.

Honestidad: Hablar con objetividad, precisión y firmeza para evitar manipular las decisiones de los demás y mantener el respeto de nuestro grupo de trabajo.

Responsabilidad: Ser puntuales con los horarios, asistencia y las obligaciones de nuestra empresa.

Confidencialidad: En ningún momento divulgar, copiar o reproducir políticas, procesos e información general que se tienen a disposición en la empresa y/o de nuestros clientes.

Trabajo en equipo: buscar la integración de los distintos miembros de la empresa al grupo laboral, para mantener un ambiente positivo en las distintas áreas; a través de la comunicación, compañerismo y del respeto.

Esbozo de la nueva Estructura Organizativa

De acuerdo con la misión, visión, valores y objetivos definidos anteriormente, se procede ahora a esbozar la propuesta de la Estructura Organizativa –ver *figura 6*– para la Empresa *ROMILCA*, la misma es sustentada por los lineamientos definidos según Ramón Melinkoff.

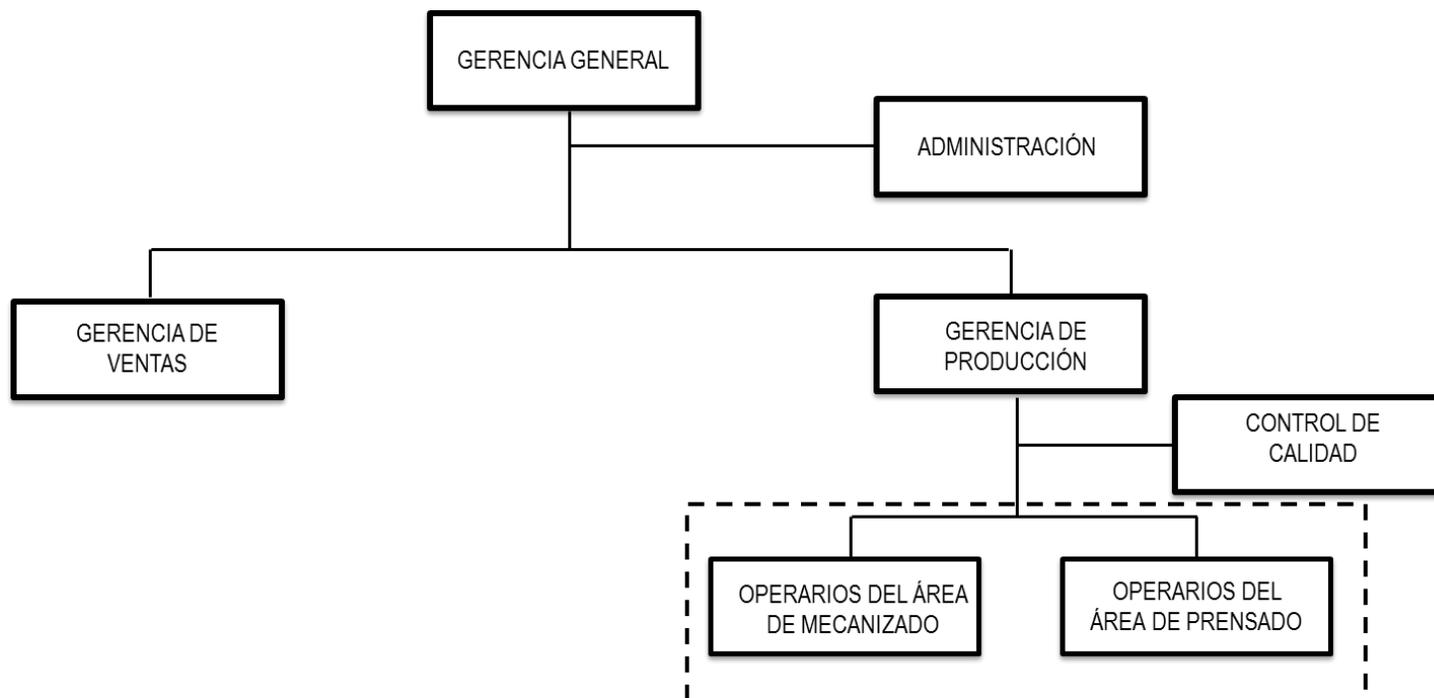


Figura N° 6. Estructura Organizativa de la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz (Propuesta)
Fuente. Elaboración propia (2013)

Llegado a este punto, es justo decir que la Estructura Organizativa propuesta y presentada en la *figura 6*, esta conformada por el conjunto de unidades y áreas que tienen la facilidad de contribuir al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la empresa, y a la identificación de los trabajadores, consiste además, en un número muy reducido de jefes que regulan las actividades del pequeño número de trabajadores de la Empresa. Costando de, el *Nivel Ejecutivo*; la Gerencia General quien tomara todas las decisiones, fijara las metas, y de allí hacia abajo esta el *Nivel Operativo*; lo conforma la Administración, Gerencia de Ventas, Producción y el Control de Calidad a quien se les comunican esas decisiones y metas, para ser obedecidas y logradas por los de abajo los *Puestos Operativos*; Operarios de las áreas de Mecanizado y Prensado.

Lineamientos de la propuesta:

- ✓ Orientar a la nueva organización a consolidar la autonomía de los procesos mediante una efectiva administrativa de las unidades y cargos.
- ✓ Delimitar las funciones y niveles de decisión y mejorar las comunicaciones, control y coordinación interna.
- ✓ Implantar una cultura organizacional a la empresa orientada hacia la mejora permanente y continua de los procesos.
- ✓ Adecuar la nueva Estructura Organizativa y funcional según los requerimientos internos y externos de la organización.
- ✓ Implementar la planificación de las unidades administrativas, para lo cual se deberá estructurar un presupuesto por áreas según las necesidades de funcionamiento, tomando en cuenta las premisas que determinan la organización.
- ✓ Lograr la implementación de una planificación anual, señalando los objetivos a cumplir, responsables y plazo de ejecución. A fin de lograr a nivel de toda la empresa una proyección estratégica.

Manual de Organización

Continuamente, se elaboró la propuesta del *Manual de Organización para la Empresa ROMILCA*, Puerto Ordaz –ver apéndice B- el mismo está compuesto de cuatro (4) capítulos, cada uno contiene;

Capítulo I. Información General: Objetivos, Estructura, Formato, Mantenimiento, Responsabilidad para la implantación y la Responsabilidad para la actualización del Manual.

Capítulo II. Concepción y Fundamentación De La Empresa: Ubicación Geográfica, Reseña Histórica, Misión, Visión, Valores, objetivos, Descripción de Productos y Servicios, Maquinarias y Equipos.

Capítulo III. Estructura Organizativa: Diagrama Funcional, Organigrama de Funciones, Misiones, Posición Macro y de Posición Dimensionado.

Capítulo IV. Descripción De Funciones: Gerente General, Gerente de Ventas, Administrador (a), Jefe de Producción, Jefe control de Calidad, los Operarios: Tornero, Prensista en Gomas y Mecánico Hidráulico.

Por ello, el propósito de este Manual es principalmente para dotar al personal del instrumento que les permita mantenerlos informado sobre su posición en la Estructura Organizativa, las funciones y actividades que le corresponde realizar, conocer la filosofía (misión, visión, valores y objetivos), además de que, pueda reclutar y contratar el personal requerido con las habilidades y competencias deseadas por la Empresa. Con esto se daría solución a varios de los factores detectados en análisis anteriores.

Es preciso decir que, las funciones y actividades de los cargos, el Diagrama funcional, los Organigrama funcional, posición macro y de posición dimensionado serán definidas y mostrados directamente en el Manual de organización propuesto –ver Apéndice B-.

Manual de Normas y Procedimientos

Se elaboró el *Manual de Normas y Procedimientos para la Empresa ROMILCA –ver Apéndice C-*, instrumento que regirá el funcionamiento de las actividades y/o tareas que realiza cada uno de los trabajadores de la Empresa. El mismo tiene como finalidad plasmar la información de las de una manera clara, sencilla y precisa para que los empleados pertenecientes a la organización tengan una herramienta que fije sus deberes y procedimientos, y de este modo, desarrollen sus actividades de manera efectiva, permitiendo que en el futuro este Manual herramienta guie al progreso óptimo de las actividades que se desarrollan en la Empresa.

Es importante decir que, al no elaborar este manual e implementarse de la manera más adecuada el logro de los objetivos propuestos de la empresa tienden a retrasarse, ya que se pierde tiempo por desconocimiento de los pasos que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos que han de desarrollar los operarios. Dicho Manual deberá ser evaluado y dado a conocer por el Gerente General a todos sus trabajadores.

Seguidamente, se elaboró la propuesta del *Manual de Normas y Procedimientos para la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz –ver apéndice C-* el cual está compuesto por los siguientes cuatro (4) capítulos;

Capítulo I. Aspectos Generales: se desarrollan los apartes, los cuales conforman los preliminares del Manual; Elaborado por, Actualizado por, Revisado por, Aprobado por, Introducción, Objetivos del Manual, Justificación, Alcance, Distribución y Descripción del Manual, Simbología utilizada en Flujograma.

Capítulo II. Marco Legal: especifica el Marco Jurídico; normativas, reglamentos y leyes que fundamentan el presente manual.

Capítulo III. Marco Teórico: contiene definición de la información conceptual de los procedimientos que se desarrollan en este manual.

Capítulo IV. Procesos: se desarrolla la parte sustantiva del Manual; dividida en Secciones; en las cuales se presenta la descripción de los procedimientos con sus respectivos Flujogramas.

- ✓ Procesos a desarrollar en el Manual
 1. Reparación y/o fabricación de cilindros
 2. Recepción del cilindro
 3. Fabricación de moldes
 4. Fabricación de roscas
 5. Fabricación de los sellos para cilindros.

Ver Manual en el *Apéndice C*, este muestra detalladamente el desarrollo de dichos procedimientos, las normas que deben tenerse en cuenta y sus Flujogramas respectivos.

6.1.2 Propuesta de la redistribución de planta física en la empresa *ROMILCA*.

La finalidad de la propuesta del rediseño de la distribución de las maquinarias y equipos de la empresa *ROMILCA*, es para reducir distancias de recorrido de los operarios que realizan trabajos en el taller y minimizar el tiempo para efectuar las tareas diarias. Igualmente se requiere hacer más efectivo el desarrollo de las actividades, optimizando las áreas del taller.

Además, se busca que en el flujo de actividades se elimine el cruce de personas durante la manufactura de sellos, moldes y/o la reparación del cilindro, con lo cual se reducen riesgos de accidentes.

Reubicación de las maquinarias

En el taller de la empresa ROMILCA, la mayoría de las maquinarias y equipos que se tienen son de posición fija, lo que se necesita mejorar es el aprovechamiento de los espacios que no se están utilizando y el ordenamiento de las áreas de trabajo para beneficio de los trabajadores y mejoramiento de la imagen de la empresa. Por ello, los cambios que se proponen realizar se hacen con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades del taller.

Se reubicara la prensa computarizada, hidráulica y la maquina cortadora de goma en el *Área De Prensado*, para ampliar el *Área De Inyección De Plástico*, la máquina de inyección pequeña que se encuentra fuera de la ubicación correspondiente, se moverá para el área ampliado de inyección de plástico. Además, los estantes de moldes que se encuentran en todo el taller se trasladaran a su almacén una vez que esté terminado. Finalmente, se redistribuirán los dos tornos y la fresadora con una pequeña inclinación para que el operario se sienta cómodo a la hora de maniobrar dichas máquinas. Todo ese espacio dejado por la prensa, tornos y fresadora se aprovechara para el tránsito de los trabajadores y de las personas ajenas al taller. La *figura 7* muestra la propuesta para la reubicación de las maquinarias existentes en el taller de la Empresa ROMILCA, Puerto Ordaz.

Recalcando que, el *Área De Inyección De Plástico* pertenece a la otra empresa, pues como se mencionó anteriormente ROMILCA consta de dos empresas, ROMILCA se encarga de la reparación y fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos y ROMIPLAST, C.A fabrica vasos, esquineros y sellos.

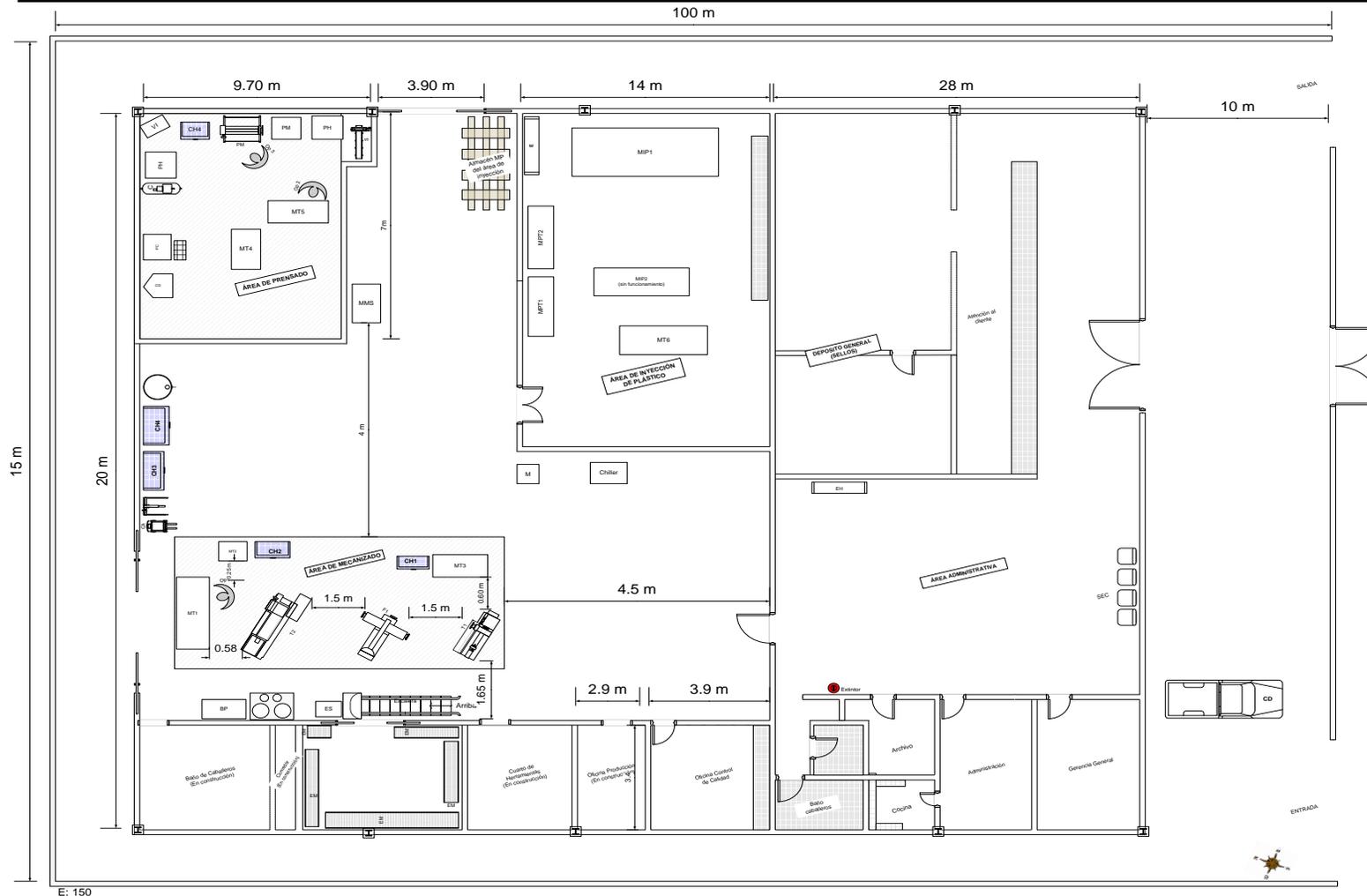


Figura N° 7. Reubicación de las maquinarias de la empresa ROMILCA (Propuesta)
Fuente. Elaboración propia (2013)

LEYENDA

CH: Caja de Herramientas	S: Sierra
MT: Mesa de Trabajo	VI: Ventilador Industrial
OP: Operador	C: Compresor
T: Torno	MTS: Mesa máquina de soldar
F: Fresadora	E: Estante
EM: Estante de Moldes	MIP: Maquina de Inyección de
EB: Esmeril de Banco	Plástico
BP: Banco de Prueba	MPT: Mesa producto terminado
CA: Carretilla	M: Molino
CG: Maquina Cortadora de Goma	SEC: Sala Espera de Clientes
PC: Prensa Computarizada	EH: Estante de Herramientas
PM: Prensa Manual	CD: Camioneta Diligencias
PH: Prensa Hidráulica	

Normas de Seguridad

La aplicación de las Normas De Seguridad y uso de los equipos de protección personal en un taller mecánico logra evitar lesiones físicas o psicológicas en el trabajador, eliminar todo factor de riesgo de accidente, impedir pérdidas de materiales, tiempo y trabajo que representan costos económicos innecesarios para la empresa. Por ello se exhorta la aplicación y uso de estas normas en el taller de la Empresa *ROMILCA.*, Puerto Ordaz.

ORDEN Y LIMPIEZA

1. Mantén limpio y ordenado tu puesto de trabajo.
2. No dejes materiales alrededor de las máquinas, colócalos en lugar seguro y donde no estorben el paso.
3. Recoge cualquier objeto que pueda causar un accidente.
4. Guarda ordenadamente los materiales y herramientas. No los dejes en lugares inseguros.
5. No obstruyas los pasillos, escaleras, puertas o salidas de emergencia

HERRAMIENTAS MANUALES

1. Utiliza las herramientas manuales sólo para sus fines específicos.
2. Las herramientas defectuosas deben ser retiradas de uso.
3. No lleve herramientas en los bolsillos salvo que estén adaptados para ello.
4. Cuando no la utilices deja las herramientas en lugares que no puedan producir accidentes.
5. Nunca se deben manejar herramientas de corte con la mano desnuda.
6. Usar las técnicas adecuadas para levantar herramientas o materiales.

OPERACIÓN DE MÁQUINAS

1. Nunca intente operar una máquina salvo que conozca bien su mecanismo y la forma de detenerla rápidamente.

2. Compruebe que todos los protectores de seguridad están colocados en su lugar antes de poner en marcha alguna máquina.
3. Nunca use ropa floja o suelta al trabajar con cualquier máquina del taller.
4. Use siempre los anteojos de seguridad aprobados en un taller mecánico, en especial al trabajar con las máquinas.
5. Mantenga las manos alejadas de las piezas de la máquina o la pieza de trabajo cuando estén en movimiento.
6. Detenga la máquina antes de tratar de limpiarla o de medir el tamaño de la pieza de trabajo.

ELECTRICIDAD

1. Toda instalación debe considerarse bajo tensión mientras no se compruebe lo contrario con los aparatos adecuados.
2. No realices nunca reparaciones en instalaciones o equipos con tensión. Asegúrate y pregunta.
3. Si trabajas con máquinas o herramientas alimentadas por tensión eléctrica, aíslate. Utiliza prendas y equipos de seguridad.
4. Si observas alguna anomalía en la instalación eléctrica, comunícala. No trates de arreglar lo que no sabes.
5. Si los cables están gastados o pelados, o los enchufes rotos se corre un grave peligro, por lo que deben ser reparados de forma inmediata.
6. Presta atención a los calentamientos anormales en motores, cables, armarios... Notifícalo.
7. Si notas cosquilleo al utilizar un aparato, no esperes más: desconéctalo. Notifícalo.

EMERGENCIAS

1. Preocúpate por conocer el plan de emergencia. Conoce las instrucciones de la empresa al respecto.

2. Sigue las instrucciones que se te indiquen y, en particular, de quien tenga la responsabilidad en esos momentos.
3. Presta atención a la señalización. Te ayudará a localizar las salidas de emergencia.
4. Tu ayuda es inestimable para todos. Colabora.

EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL (EPP)

Es necesaria la dotación y uso de los EPP, para el personal que labora en la Empresa *ROMILCA* de acuerdo al tipo de trabajo y área en que se desempeñan;

1. Área de mecanizado (torno, fresadora)
 - ✓ Utilizar gafas de protección contra impactos, sobre todo cuando se mecanizan metales duros, frágiles o quebradizos.
 - ✓ Utilizar protección ocular, para realizar operaciones de afilado de cuchillas.
 - ✓ Llevar ropa bien ajustada, sin bolsillos en el pecho y sin cinturón. Las mangas deben ceñirse a las muñecas, con elásticos en vez de botones, o llevarse arremangadas hacia adentro.
 - ✓ Se usará calzado de seguridad que proteja contra los pinchazos y cortes por virutas y contra la caída de piezas pesadas.
2. Área de Prensado
 - ✓ Uso de calzado de seguridad
 - ✓ Protectores auditivo dependiendo de la evaluación de riesgo
 - ✓ En función del tipo de pieza a manipular y del tipo de tarea a realizar, pueden ser además necesarios los guantes de protección contra riesgos mecánicos y gafas o pantallas de protección ocular.

Señales de Seguridad

Como complemento para la redistribución física de la planta de la Empresa *ROMILCA*, es necesario colocar las distintas señalizaciones requeridas, las mismas deben ser respetadas y tomadas en cuenta por toda persona visitante, personal obrero y personal administrativo que ingrese al área del taller. A continuación, se clasifican los tipos de señales de seguridad a utilizarse:

✓ Señales de prohibición

La señal de prohibición es circular, con un borde ancho de color rojo de seguridad enmarcando la señal, una barra oblicua más estrecha atravesada diametralmente, el fondo de color blanco y el símbolo de color negro –*ver anexo A*–.

✓ Señales advertencia

Son aquellas conocidas como señales mandatorias y señales de precaución –*ver anexo B*–. Su confección debe realizarse como sigue:

- El fondo debe ser en el color de seguridad, el símbolo debe ser en el color de contraste.
- En el caso de un triángulo amarillo, la señal debe llevar un borde negro y
- El color de seguridad debe cubrir por lo menos el 50% de la superficie en la señal.

✓ Señales de obligación

Se encargan de indicarnos que debemos realizar alguna acción para así evitar un accidente. Tienen forma redonda. Pictograma blanco sobre fondo azul (el azul deberá cubrir como mínimo el 50% de la superficie de la señal) –*ver anexo C*–.

La distribución adecuada de estas señales dentro del taller es indispensable, ya que, igual que las normas de seguridad contribuyen a mantener el orden y evitar los peligros en las distintas áreas de trabajo en las que se desplazan los operarios.

Inventario y control de herramientas

Es necesaria la realización del inventario de todas las herramientas existentes en la Empresa ROMILCA, para mantener al día la existencia de las mismas y evitar retrasos en la realización de las actividades por no tener alguna herramienta a utilizar al momento, para ello se propone el formato “*Inventario De Herramientas*” –ver apéndice D –. Igualmente, se elaboró el formato para “*Préstamo De Herramientas*” –ver apéndice E-, este ayudara a mantener el control del préstamo a los trabajadores, además de que se pueda evitar el hurto de las mismas. Es necesario que se realice una actualización y supervisión constante de ambos formatos. El encabezado cada formato contiene los siguientes elementos –ver figura 8-:

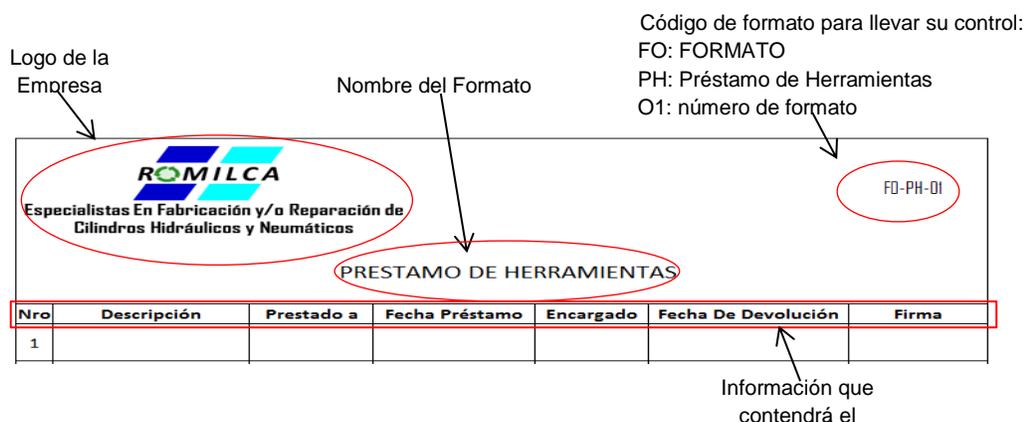


Figura N° 8. Encabezado de los formatos propuestos para el préstamo e inventario de herramientas de la Empresa ROMILCA

Fuente. Elaboración propia (2013)

CONCLUSIONES

Una vez culminada la presente investigación, se obtuvieron las conclusiones siguientes:

1. De acuerdo con la encuesta y entrevista aplicada al personal de la Empresa, se verifico que no tiene bien definidos los objetivos ni los níveles jerárquico, por tanto esto genera desconocimiento de sus superiores y de su razón de ser por no tener un objetivo fijo que seguir. También, existe una duplicidad de funciones y el trabajo a realizar no esta distribuido equitativamente.
2. Mediante la realización de un análisis FODA se plantaron estrategias para disminuir y/o eliminar las amenazas y debilidades de la empresa, así mismo, con la elaboración de un diagrama causa-efecto se evaluaron 6 causas principales; Mano de obra, Métodos, Materiales, Medidas, Medio Ambiente, Maquinarias ello buscando oportunidades de mejoras de la *Eficiencia de la Planificación Estratégica de la Empresa*.
3. Se definió la misión, visión, valores y objetivo ello para dar sustento al diseño de la una nueva estructura organizativa para la empresa *ROMILCA*, que permitirá obtener un mejor desempeño tanto administrativo como operativo en las labores realizadas en la Empresa.
4. Como la empresa *ROMILCA* no tiene definida su Estructura Organizativa, le trae como consecuencia el no poseer un *Manual de Organización* y mucho menos; en el cual, se definan las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos que la integran y así pueda lograr que cada uno de sus miembros conozcan - de forma clara y precisa - sus

responsabilidades, funciones y correcta ubicación dentro de la estructura organizativa.

5. Los procedimientos y/o actividades a realizar por los empleados de la Empresa *ROMILCA* no se encuentran establecidos de manera escrita; es decir, no cuenta con un *Manual de Normas y Procedimientos*, que sirva de guía permanente para el mejor desempeño de la empresa; donde se expliquen los procedimientos de las diferentes actividades realizadas en la en la misma y le pueda garantizar la ejecución de estas de manera efectiva.
6. La distribución de maquinaria y equipo es eficiente. Pero es importante realizar cambios que contribuyan a mejorar las actividades que se desarrollan en el taller de la Empresa *ROMILCA*.
7. La reubicación de maquinaria y equipos es elemental para aprovechar de forma óptima las instalaciones y al mismo tiempo hacer más seguro el trabajo que se lleva a cabo en el taller de la Empresa
8. El taller carece de normas y señalizaciones que le permita evitar lesiones físicas o psicológicas en el trabajador, eliminar todo factor de riesgo de accidente, evitar pérdidas de materiales, tiempo y trabajo que representan costos económicos innecesarios para la empresa.
9. Existe un descontrol total en el préstamo e inventario de las herramientas y ello ocasiona mermas y hurtos de las mismas, provocando además inicio tardío de las actividades de operador.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de lograr el éxito de la implementación y puesta en marcha de la nueva Estructura Orgánica, el Manual de Organización y el de Normas y Procedimientos de la Empresa *ROMILCA*, Puerto Ordaz, se recomienda:

1. La nueva estructura orgánica propuesta para la Empresa *ROMILCA*, someterse a evaluación por el Gerente General y además debe mantenerse en un continuo proceso de adaptación y mejoramiento que le permita adecuarse a las nuevas tendencias y tecnologías del futuro.
2. Los *Manuales de Organización, Normas y Procedimientos*, deben ser sometidos a evaluación por el Gerente General para aprobar los ítems contenidos en ellos o modificar aquellos que no contribuyan con el cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. Se debe divulgar entre los miembros de la Empresa *ROMILCA*, Puerto Ordaz, la existencia del *Manual de Organización y de Normas y Procedimientos*, para dar a conocer de una manera clara y sencilla, las funciones que deben cumplir, responsabilidades, actividades que les corresponde, el lugar que ocupan dentro de la Organización y los pasos a desarrollar en cada una de sus procesos a realizar diariamente dentro de la empresa.
4. La utilidad del Manual de Organización y de Normas y procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

5. Es necesario realizar algunos cambios en la ubicación de máquinas y equipos para que se tenga un mejor orden, asimismo, se deben aprovechar los espacios que no se han utilizado dentro del taller de la Empresa.
6. Es importante ejecutar el rediseño de distribución de maquinarias, porque el costo de su implementación será recompensado con una redistribución y un mejor ambiente de trabajo dentro del taller.
7. La implementación de la redistribución física de planta en la Empresa *ROMILCA*, es primordial para que el desarrollo de las actividades se lleve a cabo con las características y exigencias que se requieren en el taller.
8. Se exhorta la aplicación y uso de las normas de orden y limpieza, herramientas manuales, operación de máquinas, emergencias en el taller de la Empresa *ROMILCA* y la implementación de los equipos de protección personal (EPP) para todo su personal obrero, además de colocar las distintas señalizaciones y hacer que las mismas sean respetadas y tomadas en cuenta por toda persona visitante, personal obrero y personal administrativo que ingrese al área del taller.
9. Es preciso y necesario llevar un control del inventario y préstamo de las herramientas existentes en la Empresa.

REFERENCIAS

- Albornoz, E. (2001). **Guía de Organización de la Cátedra Organización de Empresas**. Ciudad Guayana Estado-Bolívar: Editorial UNEXPO.
- Autores Varios. (2002) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Editorial FEDUPEL. Núm. Pág. 245p.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2002). **Como se elabora el proyecto factible de Investigación**. Sexta edición. Caracas: BL. Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Brito, A. (2010). **Diseño De Un Modelo Organizacional Para La Empresa CETA, C.A.** Trabajo de Grado UNEXPO.
- Cervo y Bervian. (1989). **Metodología Científica. (5^{ta} Ed)**
- Cortés, B. (2010). **Diseño De Un Modelo Organizacional Para La Fase Operativa De La Empresa Básica Socialista De Tubos Sin Costura C. A., Enmarcado En El Nuevo Modelo De Producción Socialista**. Trabajo de Grado UNEXPO.
- Chaaban, K. (2007). **Estudio de Organización y Diseño de una Estructura Organizativa para la Sección Ecomuseo del Caroní de CVG EDELCA**. Trabajo de Grado UNEXPO.
- Fred R, David. **Conceptos De Administración Estratégica**. Editorial Pearson Educación, México, 2003. (9^{na} Ed).

Franklin, E. **Organización Análisis, Diseño y Estructuras**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México 1998.

Kaplan, Robert y Norton David. **Execution Premium: Estrategia Corporativa**. Editorial Harvard Business School Press, 2008.

Melinkoff, Ramón. **La Estructura De La Organización Y Los Organigramas**. Editorial: PANAPO, CARACAS, Venezuela, 1969-1990

Pereira, L. (2009). **Estudio Organizacional Y Propuesta De Manual De Organización En La Empresa De Servicios Médicos FamiSalud**. Trabajo de Grado UNEXPO.

Ramírez, C. (2010). **Diagrama Causa y Efecto**. Documento en Línea. Disponible en: www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php. [Consultado: 2013, Agosto]

Ramos, F. (1995). **Como Organizar Una Empresa**. Documento en Línea. Disponible en: www.perfil.com.pe. [Consultado: 2013, Agosto].

Rojas De Narváez, R. (1997). **Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes de Investigación**. Ciudad Guayana Estado-Bolívar: Editorial UNEXPO. (2ª.ed.)

Spiegel, W. **Organización de Empresas Industriales**. CIA. Editorial Continental S.A. Décima segunda Impresión. Noviembre 1982. México.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). **El proyecto de la Investigación científica: Fundamentos de Investigación**. Editorial LIMUSA, EILLEY, DF, México. 3^{era} edición.

ANEXOS

Anexo A

Señales de prohibición requeridas para el taller de la Empresa ROMILCA.

SEÑALES DE PROHIBICIÓN



ENTRADA PROHIBIDA
A PERSONAS NO
AUTORIZADAS



PROHIBIDO FUMAR



PROHIBIDO EL USO DE
TELEFONOS MOVILES

Anexo B

Señales de precaución requeridas para el taller de la Empresa ROMILCA.

SEÑALES DE PRECAUCIÓN



BAJA TEMPERATURA



RIESGO ELECTRICO

Anexo C

Señales de obligación requeridas para el taller de la Empresa ROMILCA.

SEÑALES DE OBLIGACIÓN



PROTECCION
OBLIGATORIA DE LA VISTA



PROTECCION
OBLIGATORIA DE LOS
PIES



USO DE MASCARILLA



PROTECCION
OBLIGATORIA DE LAS
MANOS



APAGAR AL
TERMINAR



PROTECCION DE LAS
VIAS RESPIRATORIAS

Anexo D

Fotos de la Empresa ROMILCA



Facha principal de la empresa ROMILCA



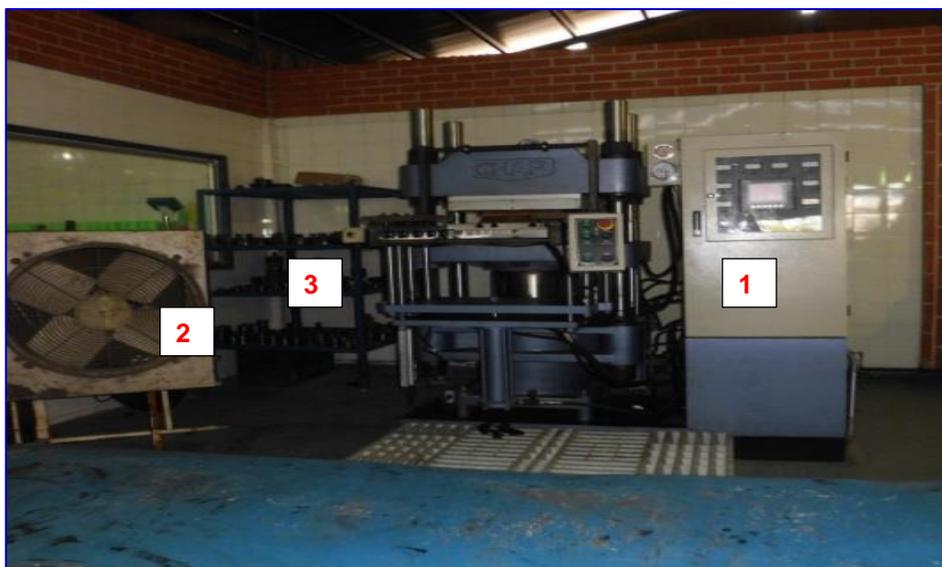
Entrada Zona de carga y descarga de cilindros



Área de recepción/Atención al cliente

Estante de herramientas
ubicado en el área
administrativa





Nro. 1 Prensa Computarizada, Nro. 2 Chiller y Nro. 3 Moldes



Nro. 1- Fresadora, Nro. 2 Moldes y Nro. 3 Almacén de Moldes



Cuarto de herramientas en construcción



Caja de herramientas



Vista completa del taller

APÉNDICES

Apéndice A

Formato de encuesta aplicada al personal de la Empresa

Extra



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ



La presente encuesta servirá de instrumento para la recolección de información a fin de realizar un estudio organizacional en la Empresa ROMILCA. De la veracidad de su respuesta dependerá la eficiencia de las soluciones y recomendaciones a proponer. Le agradecemos su colaboración al contestar las preguntas.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas planteadas a continuación y marque con una equis (X) la respuesta que usted considere adecuada.

DATOS GENERALES

Unidad Organizativa a la que reporta: _____

Cargo que desempeña: _____

Grado de instrucción que posee: _____

Sexo: Femenino _____ Masculino Edad _____

ASPECTOS ESTRUCTURALES

- ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?
SI NO
- ¿Están claramente definidos los objetivos de la Unidad a la que está adscrito?
SI NO
- ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Unidad?
SI NO
- ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo?
SI NO
- ¿Se tienen establecidas por escrito las funciones de Unidades y Cargos?
SI NO
- ¿Existe un manual de organización debidamente estandarizado?
SI NO
- ¿Tiene usted acceso al manual de organización de su área?
SI NO



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ



8. ¿Conoce las funciones que debe realizar su cargo?

SI NO

9. ¿Considera que la carga de trabajo es la correcta? Si cree que su cargo esta sobre cargado explique porque.

SI NO

10. ¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo? Que otros cargos la realizan? Porque?

SI NO

11. ¿La cantidad de personas existentes se corresponden con las que realmente se necesitan?

SI NO

12. ¿Cree que todas las funciones asignadas a su cargo, realmente corresponden a él?

SI NO

13. ¿Qué cambios deben hacerse para que su cargo de mejores resultados a la organización?

- Mejorar el ambiente
- Mejor comunicación entre todo el personal y el jefe
- Mejor organización de mi área

ASPECTOS DECISORIOS

1. ¿Considera usted que cada cargo posee la Autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?

SI NO

2. ¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización?

SI NO

3. ¿Las ordenes e instrucciones son acatadas por los niveles correspondientes?

SI NO



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ



4. ¿Existe liderazgo en el ejercicio de la autoridad?
SI NO
5. ¿Existen canales de comunicación que facilitan el flujo y manejo de Información?
SI NO
6. ¿Con que áreas de la organización mantiene mayor comunicación?
SI NO - Administración - Atención al cliente
- Área de Pensado
7. ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?
SI NO
8. ¿Se evidencia la existencia de sistemas para realizar un buen control de la gestión de la Unidad?
SI NO
9. ¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos Gerencial, administración y control?
SI NO
10. ¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?
SI NO
11. ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización? Cuáles?
SI NO
12. ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas? Cuál?
SI NO - falta de dinero para invertir
- Mejora en el pago de nomina
- El ambiente incómodo.

ASPECTOS NORMATIVOS

1. ¿Se han establecido por escrito las Políticas a aplicar en la empresa?
SI NO
2. ¿Existen Objetivos corporativos claramente definidos?
SI NO



3. ¿Se han establecido por escrito los procedimientos requeridos para desempeñar las funciones de su cargo?

SI NO

4. ¿Existen manuales de normas y procedimientos?

SI NO

ASPECTOS AMBIENTALES

1. ¿Cree usted que existe una verdadera Organización de las tareas en su grupo de trabajo?

SI NO

2. ¿Los Métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor?

SI NO

3. ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

SI NO

4. ¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo del trabajo?

SI NO

5. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?

SI NO

-requiero ayudantes-

6. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

SI NO

7. ¿Qué aspectos ambientales cambiaría de su puesto de trabajo?

SI NO

*- Iluminación
- Ventilación
- Suciedad.*

8. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

SI NO

9. ¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado y remunerado?

SI NO

10. ¿El equipo gerencial es justo en su trato?

SI NO



11. Clasificaría el Clima organizacional existente como:

Muy desfavorable Desfavorable Favorable Muy favorable

12. ¿Se siente usted totalmente identificado con su cargo?

SI NO

ASPECTOS PSICODINÁMICOS

1. ¿Existe trabajo de equipo en su área?

SI NO

2. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?

SI NO

3. ¿Cree usted que debe hacerse algo para facilitar la integración interna de su Unidad?

¿Qué propone?

SI NO

- mejor la comunicación
- Incentivar al trabajador
- Etc.

4. ¿Se la lleva bien con sus compañeros de trabajo?

SI NO

5. ¿Cree usted que la organización dedica esfuerzos para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?

SI NO

6. ¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?

SI NO

7. ¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores?

Muy desagradables Desagradables Agradables Muy Agradables

8. Cite tres aspectos de lo que más le agrada de la Organización.

- Ninguno.

Gracias Por Su Tiempo Prestado Y Su Valiosa Colaboración..! 😊

Apéndice E

Formato: "Control de préstamo de herramientas del taller de la Empresa"

 FD-PH-01 Especialistas En Fabricación y/o Reparación de Cilindros Hidráulicos y Neumáticos PRESTAMO DE HERRAMIENTAS						
Nro	Descripción	Prestado a	Fecha Préstamo	Encargado	Fecha De Devolución	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

