



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de Ingeniero de
Empresas**

**TEMA: “Modelo de Desarrollo Organizacional y su incidencia en la
productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito”**

AUTOR: Edgar Oswaldo Olovacha Toalombo

TUTOR: Ing. Iván Cevallos

AMBATO – ECUADOR

MARZO - 2012

Ing. Iván Cevallos

CERTIFICA

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

Ambato, 23 de febrero de 2012

Ing. Iván Cevallos

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Edgar Oswaldo Olovacha Toalombo, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Edgar Oswaldo Olovacha Toalombo

C.I. 18041872333

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f.-.....

Ing. Luis Quisimalin

f.-.....

Lic. Mario Siguenza

Ambato, 15 de Marzo de 2012

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Autor

Edgar Oswaldo Olovacha Toalombo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación a Dios y a mi familia.

A Dios, por que ha estado con migo en todo momento y me ha regalado la vida, y sobre todo la sabiduría necesaria para culminar con el presente.

A mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida estudiantil, demostrándome de una u otra manera su amor y confianza en mí.

Es por ellos que he alcanzado una de mis metas y este trabajo es dedicado a ellos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por bendecirme en cada acto de mi vida y por ser mi fortaleza cuando todo ha sido más difícil.

A cada uno de los miembros de mi familia, por sus demostraciones de apoyo y afecto, por enseñarme el valor de la perseverancia y del esfuerzo y por no abandonarme por mas dificultosas que hayan sido las situaciones.

A mi tutor de tesis Ing. Iván Cevallos, por compartir conmigo sus conocimientos y haberme guiado cordialmente en este trabajo.

A los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, que siempre estuvieron dispuestos a cooperar desinteresadamente en mi trabajo.

A todos ellos mil GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Página de aprobación por el Director de Tesis	ii
Página de autoría de la Tesis	iii
Página de aprobación del tribunal de grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Índice de cuadros	xii
Índice de tablas	xiii
Índice de gráficos	xiv
Resumen ejecutivo	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. El problema	2
1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	3
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Preguntas directrices	6

1.2.5 Delimitación del problema	6
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II	
2. Marco teórico	9
2.1 Antecedentes Investigativos	9
2.2 Fundamentación Filosófica	11
2.3. Fundamentación legal	12
2.4 Categorías Fundamentales	14
Definición de categorías	17
Marco Teórico	65
2.5. Hipótesis	66
2.6 Variables	66
CAPÍTULO III	
3. Metodología	67
3.1. Enfoque de la Investigación	67
3.2 Modalidad de la Investigación	68
3.3. Tipo de Investigación	69
3.4. Población y Muestra	70
3.5. Operacionalización de Variables	71
3.6 Recolección de la Información	73
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	73

CAPÍTULO IV

4. Análisis e Interpretación de Resultados	75
4.1 Análisis de Resultados	75
4.2 Interpretación de Datos	75
4.3 Verificación de La Hipótesis	86

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones	93
5.1 Conclusiones	93
5.2. Recomendaciones	94

CAPÍTULO VI

6. Propuesta	96
6.1 Datos Informativos	96
6.2 Antecedentes de la Propuesta	97
6.3 Justificación	98
6.4. Objetivos	99
6.5 Análisis de Factibilidad	100
6.6. Factibilidad Científico Técnica	101
6.7 Modelo Operativo	108
6.8 Administración	157
6.9 Previsión de la Administración	160

BIBLIOGRAFÍA	161
--------------	-----

ANEXOS

163

Anexo 1 (Croquis de INGESA)

Anexo 2 (Encuesta al personal de la empresa)

Anexo 3 (Lista de productos de INGESA)

Anexo 4 (Tabla de Niveles de confianza)

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro No 1 (Operacionalización variable independiente)	71
Cuadro No 2 (Operacionalización variable dependiente)	72
Cuadro No 3 (Recolección de la información)	73
Cuadro No 4 (Aplicaciones del Desarrollo Organizacional)	102
Cuadro No 5 (Fuerzas positivas y negativas)	112
Cuadro No 6 (Estructura orgánica de INGESA)	116
Cuadro No 7 (Plan de acción)	153
Cuadro No 8 (Cronograma)	159
Cuadro No 9 (Matriz de monitoreo y evaluación)	160

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla No 1 (Distribución de trabajadores)	70
Tabla No 2 (Pregunta 1)	76
Tabla No 3 (Pregunta 2)	77
Tabla No 4 (Pregunta 3)	78
Tabla No 5 (Pregunta 4)	79
Tabla No 6 (Pregunta 5)	80
Tabla No 7 (Pregunta 6)	81
Tabla No 8 (Pregunta 7)	82
Tabla No 9 (Pregunta 8)	83
Tabla No 10 (Pregunta 9)	84
Tabla No 11 (Pregunta 10)	85
Tabla No 12 (Frecuencia observada)	88
Tabla No 13 (Frecuencia esperada)	90
Tabla No 14 (Chi cuadrado)	91
Tabla No 15 (Recursos económicos)	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
Gráfico No 1 (Árbol de problemas)	4
Gráfico No 2 (Variable Independiente)	15
Gráfico No 3 (Variable Dependiente)	16
Gráfico No 4 (Reingeniería)	25
Gráfico No 5 (Frontera de posibilidades de producción)	27
Gráfico No 6 (Procesos en una empresa)	29
Gráfico No 7 (Control de producción)	47
Gráfico No 8 (Factores de producción)	50
Gráfico No 9 (Reglamentos de la empresa)	76
Gráfico No 10 (Modelo de Desarrollo Organizacional)	77
Gráfico No 11 (Retroalimentación)	78
Gráfico No 12 (Control de calidad)	79
Gráfico No 13 (Incentivos económicos)	80
Gráfico No 14 (Calidad de las actividades)	81
Gráfico No 15 (Incrementar la productividad)	82
Gráfico No 16 (Rentabilidad)	83
Gráfico No 17 (Satisfacción de los clientes)	84
Gráfico No 18 (Talento humano)	85
Gráfico No 19 (Chi Cuadrado)	92
Gráfico No 20 (Ejemplo de SIAG)	108
Gráfico No 21 (Modelo de Kurt Lewin)	109
Gráfico No 22 (Árbol de problemas)	110
Gráfico No 23 (Organigrama Estructural actual de INGESA)	113
Gráfico No 24 (Organigrama estructural propuesto)	114

Gráfico No 25 (Organigrama Funcional)	115
Gráfico No 26 (Flujograma de producción)	146
Gráfico No 27(Flujograma del procedimiento de producción)	147
Gráfico No 28 (Flujograma del procedimiento de venta)	148
Gráfico No 29 (SIAG)	149

Resumen Ejecutivo

La presente investigación plantea en primera instancia, la situación actual en que han venido desarrollándose las Industrias Generales Ecuatorianas INGESA de la ciudad de Quito, cuya actividad principal es la producción y comercialización de medias nylon, lo que le ha permitido atender a los mercados nacionales e internacionales desde 1963. En este tiempo, la organización ha experimentado un creciente desarrollo empresarial, por lo que ha alcanzado reconocimientos en ambos contextos, en que además se ha logrado posicionar a la marca INGESA. No obstante de aquello, la empresa presenta problemas que han venido afectando el desenvolvimiento productivo, siendo una de las causas la inexistencia de técnicas organizacionales que contribuyan a manejar los sistemas operativos y de producción que implementados con adecuados mecanismos de control, racionalice las actividades que se ejecutan tanto en el área operativa como en el área administrativa de esta organización.

Por esta razón el presente estudio se ha enfocado en encontrar y aplicar las herramientas más apropiadas que contribuyan a incrementar la productividad de la empresa, por lo que es importante formular una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, crear competencias funcionales y establecer mecanismos de información para socializar los procedimientos más importantes que se realizan dentro de INGESA, toda vez que representan los factores más representativos que se deben ser atendidos.

Por estas razones, la investigación formula la propuesta de implantar un Modelo de Desarrollo Organizacional utilizando mecanismos operativos como son organigramas, flujogramas: un Modelo de Manual de Organización que faciliten el cumplimiento de funciones diarias del personal de la empresa, con la finalidad de optimizar las operaciones, y, un Modelo del Sistema de Información Administrativo Gerencial que mantenga informado al Gerente General sobre los programas, funciones relevantes y resultados que le sirvan para tomar decisiones y evaluar el rendimiento global de la empresa.

PALABRAS CLAVES:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PRODUCTIVIDAD

PRODUCCIÓN

NECESIDAD

EMPRESA

INTRODUCCIÓN

El Modelo de Desarrollo Organizacional es una técnica utilizada en el mundo empresarial actual, toda vez que es imprescindible realizar cambios y transformaciones radicales para hacer frente a los nuevos retos y oportunidades que se presentan en el entorno de la competencia industrial. El Modelo de Desarrollo organizacional demanda conocimientos especializados, que son adquiridos en la formación académica universitaria a lo largo de la vida estudiantil.

Esta técnica se complementa con la formulación de herramientas y mecanismos operativos como son los reglamentos, manuales, instructivos, disposiciones, entre otros, que se utilizan para desarrollar los procesos de trabajo, a través de funciones y actividades que racionalizan el mejoramiento de la productividad.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental, ante la carencia de contar con una estructura formal, elaborar un modelo de desarrollo organizacional, que incida en lograr el mejoramiento en la productividad del sector industrial, específicamente dentro del estudio que se va a realizar en la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

En consecuencia, este trabajo investigativo pretende contribuir en la solución del problema planteado, toda vez que la elaboración del Modelo de Desarrollo Organizacional de la Empresa representa la justificación del trabajo a realizar.

La presente investigación, en la medida de lo posible, tratará de constituirse en aporte efectivo para que el personal administrativo y operativo de la empresa INGESA pueda alcanzar mejores rendimientos en el desempeño de las labores cotidianas y a la vez se incremente la productividad.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de desarrollo organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un modelo de desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito

1.2.1 Contextualización

En la actualidad, a nivel mundial, las empresas están desarrollando sus actividades en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, por este motivo, la supervivencia de las mismas no solo depende del espíritu competitivo o la voluntad de mantenerse en el mercado, sino que también depende de la productividad q la empresa demuestre en sus

actividades, por esto, dentro de cada organización posicionada mundialmente, es imprescindible utilizar un modelo de desarrollo organizacional que ayude a mantener un control total de las actividades realizadas, teniendo en primer plano a la calidad en cada una de ellas, por supuesto orientándose a incrementar la productividad; tema que es muy conocido también dentro de las empresas ecuatorianas, las cuales, conociendo los beneficios de un Modelo de Desarrollo Organizacional, han optado por trabajar con el mismo en varias de sus actividades, lo que ha permitido el posicionamiento de su marca.

En la provincia de Pichincha, por el mismo hecho de ser una de las más destacadas en lo que se refiere a comercio en todo el país, el manejar un modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la productividad en una empresa no es un tema desconocido, es más, este se ha venido utilizando desde hace mucho tiempo en organizaciones que son líderes en mercados tanto nacionales como internacionales, por que han llegado a la conclusión de que con el mismo se puede valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración y el espíritu de investigación de sus elementos; es decir, estas empresas han alcanzado el éxito dejando a un lado la resistencia al cambio.

INGESA viene arrastrando pequeños problemas que con el pasar del tiempo se han convertido en grandes obstáculos para el crecimiento corporativo, estos problemas tienen un factor común, que es la inexistencia de un modelo de desarrollo organizacional; así, se puede mencionar que dentro de la empresa existe duplicidad de funciones por su estructura organizacional obsoleta y a esto se le suma la ausencia de políticas de trabajo firmes y claras, con las que los empleados puedan desenvolverse normalmente en su trabajo, este problema va a la par con la carencia de normativa técnica que guie a los trabajadores en sus actividades laborales, mas aun cuando la mayor parte de ellos no tiene el interés por superarse tanto en lo laboral como en lo personal y al contrario el mismo recurso humano se ha convertido en una barrera que no permite incrementar la productividad en toda la empresa.

1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico No 1
ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: INGESA
Elaborado por: Edgar Olovacha

El estudio realizado en la presente tesis, refleja que la empresa INGESA ha venido laborando con criterio empirista, toda vez que no cuenta con una estructura orgánica establecida, que se ha fundamentado más bien en la costumbre. En consecuencia, tiene una estructura obsoleta, por lo que, existe dualidad de mando y duplicidad de funciones en varias áreas de la misma.

Al mismo tiempo se ha detectado que en la empresa no existen políticas de trabajo firmes que ayuden a los trabajadores a desenvolverse mejor en sus actividades diarias, al igual que carecen de normativa técnica en lo que se refiere al proceso de producción lo que conlleva indiscutiblemente a que no se tenga conocimiento de nuevos procedimientos de trabajo que optimicen el mismo.

A todo lo mencionado anteriormente se le suma la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, no en su mayoría, pero si en una cantidad que afecta a la empresa, ya que no se tiene el interés por desarrollarse personalmente, ni mucho menos se tiene el interés por un mejor futuro para la empresa.

1.2.3 Prognosis

El no dar solución al problema mencionado, creará conflictos internos como, la incompetencia orgánica, es decir, los empleados ocuparan puestos de trabajo que no son dominados por ellos, en los cuales no podrán demostrar todas sus capacidades, no porque ellos así lo soliciten, sino porque la empresa no estará en capacidad de distribuirlos correctamente en los puestos de trabajo,

Igualmente la empresa promoverá el trabajo empírico al no poseer ni políticas ni normativas firmes, por lo cual se entrará en una administración por crisis, tomando decisiones basados en la incertidumbre, declinando más la dirección de la empresa, hasta que la misma entre en una incertidumbre laboral, la que no permitirá que la producción, ni las demás actividades se desarrollen correctamente.

En lo que se refiere al personal, este no buscara el crecimiento propio, y solo se mantendrá en lo que ya asimiló anteriormente, sin intentar por lo menos optimizar su tiempo, manteniéndose así en la inercia laboral, y al no hacer nada por su propio desarrollo, no tendrá la motivación de dar lo mejor de sí por el desarrollo de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un modelo de desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué factores de competencia debería contener el modelo de desarrollo organizacional para mejorar el rendimiento operativo de la empresa INGESA?

¿Con qué frecuencia se debería aplicar un nuevo modelo de desarrollo organizacional en la empresa?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Desarrollo Organizacional

Aspecto: Modelo de Desarrollo Organizacional

Límite Espacial: INGESA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Límite Temporal: Septiembre 2011- Febrero 2012

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el índice elevado de competitividad, se ha convertido, en un impulso favorable para ciertas organizaciones que requieren ser competitivas, para liderar el mercado a quien se dirigen y ser reconocidas dentro de él. Sin embargo, no toda organización está capacitada para enfrentar este ambiente dinámico; es por tal motivo, que el interés para elaborar un modelo de desarrollo organizacional es el de incrementar la productividad de la empresa en todas las actividades de la misma, y que esto a su vez influya en el progreso y crecimiento para el futuro.

Al analizar la información obtenida y presentar la alternativa de solución que precisa este problema, se obtendrá experiencia y conocimientos para el investigador que forman la praxis necesaria, con lo que este estudio se fortalecerá para brindar las conclusiones y recomendaciones que realmente ameriten ser interpuestas en la empresa.

Asimismo, como utilidad de la presente investigación, tenemos que, se ampliarán los conocimientos del investigador, sobre lo que es el Desarrollo Organizacional, ya que es un tema que comprende a una serie de técnicas, herramientas y factores, que deben ser estudiados profundamente, al igual que la productividad adentrándose cada vez más en el contenido y extendiendo también los conocimientos de quien investiga.

Elaborando el Modelo de Desarrollo Organizacional se proporcionara a la gerencia de la empresa, lineamientos que servirán de base para mejorar el rendimiento operativo y adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia, al mismo tiempo que se contribuirá al mejoramiento de las relaciones interpersonales que son la base fundamental de un estudio serio de esta naturaleza; es decir se lograra incrementar la productividad en todas las áreas de la empresa.

El desarrollo de esta investigación es factible, por que se tiene los recursos necesarios para desarrollarla, en lo que se refiere a recursos económicos, y tecnológicos, también, se puede hablar del acceso a las fuentes de información, por que se tiene la posibilidad

de interactuar con quienes laboran en la empresa y están más al tanto de lo que ocurre dentro de la misma.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Implementar un modelo de desarrollo organizacional empleando herramientas operativas para incrementar la productividad en la empresa INGESA de la ciudad de Quito”

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la realidad actual de la empresa, empleando las técnicas administrativas adecuadas para obtener la información requerida
- Determinar las herramientas operativas que se pueden utilizar en el modelo de desarrollo organizacional para incrementar la productividad.
- Diseñar un modelo de desarrollo organizacional utilizando herramientas operativas para incrementar la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para realizar este estudio, se ha tomado como referencia los datos proporcionados por el personal administrativo y trabajadores de la empresa INGESA.

Además, se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas que versa sobre este tema y del cual se tomo: a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; y b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

MARTÍNEZ, E. (2005). *Diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa para la empresa de Servicios Fumicem Cía. Ltda.* Facultad de ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Sus objetivos son: Generar información sobre las actividades realizadas de cada una de las áreas. Controlar las actividades realizadas por

las áreas que conforman la empresa. Implementar procesos que regulen adecuadamente las actividades desempeñadas en cada una de las empresas. A lo que concluye diciendo: Luego de un estudio de diagnóstico, se determina que la empresa de servicios Fumicem Cía. Ltda. no existe un modelo de gestión Administrativa de tipo técnico que permita un desarrollo normal de sus actividades. La Gestión Administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa objeto de investigación es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, la cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado

PAREDES, E. (2005). *Planificación de un modelo de Desarrollo Organizacional para la micro empresa*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. En sus objetivos tiene: Fundamentar los conocimientos teóricos en proposiciones prácticas que sirvan para estructurar las microempresas como aporte de solución para la formación de las PYMES. Y como conclusiones dice que: La estructura basada en la contingencia (o adicional) es aplicable a una micro organización, ya que se centra en las actividades principales y en las tareas básicas de los niveles directivos y ejecutivo (dirigir – fabricar). El fundamento principal es presentar un esquema que sirva como modelo para organizar una microempresa familiar con todos los componentes organizacionales constantes en una estructuración de negocios.

RODAS, E. (2007). *Modelo de desarrollo administrativo y organizacional para ejercer el control forestal del Ministerio del Ambiente*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Como objetivos tiene: Aprovechar de mejor manera los recursos tanto materiales como tecnológicos y humanos de los que hoy dispone el ministerio del ambiente, Consejos Municipales y Municipios. Brindar al Ministerio del Ambiente, la oportunidad de disponer de una herramienta que le permita cumplir con lo que le dispone la Constitución y las leyes de la República. Y concluye que: Es necesario realizar un estudio puntual y específico sobre la industria forestal ecuatoriana (estructura, consumo, canales de comercialización, precios, márgenes, etc.), obteniéndola información de las fuentes primarias. La implementación urgente de un

sistema de información forestal en el ámbito de la Dirección Nacional Forestal, es una tarea que deberá realizarse lo antes posible.

VALVERDE, M. (2009). *El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Tiene como objetivos: Diseñar una estructura organizacional. Que sirva de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas, cubriendo las necesidades de la Avícola “San Andrés” del cantón Patate. Mejorar la Productividad de la empresa, innovando tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo. Y concluye que: Hay que implantar una estructura orgánica y funcional, con la finalidad de obtener una eficiente organización administrativa, que le permita alcanzar objetivos y metas propuestas por la avícola “San Andrés” del cantón Patate. Establecer instrumentos, mecanismos y procesos de trabajo, para que la empresa se desarrollase de mejor manera.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará el paradigma Crítico – Propositivo, por las siguientes razones.

Hoy en día, las organizaciones en el mundo precisan tener filosofía corporativa, que integre los principios fundamentales de dirección y gerencia con los de gestión y operación organizacional y administrativa que cumplan de manera unívoca y de conjunto con las decisiones gerenciales dispuestas en la normativa reguladora constante en el ordenamiento jurídico-técnico establecido, cuya finalidad es la de dinamizar y ordenar los procesos y procedimientos de trabajo, para conseguir de manera efectiva los resultados propuestos en los planes y programas institucionales en marcha, así como de cumplir con las directrices gerenciales.

La Fundamentación Filosófica planteada en este trabajo de investigación, se basa en la práctica y en experiencia metodológica, hermenéutica- dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio

En la presente investigación, se pretende demostrar que la empresa maneja valores importantes, así como la empatía, lo que constituye un factor axiológico de gran apoyo para dar solución al problema planteado y en general para ayudar a que la investigación de buenos resultados.

Pero el investigador también debe demostrar sus valores, actuando con honradez, responsabilidad y entrega total al trabajo, porque la razón de la presente investigación es solucionar un problema real que afecta a INGESA.

Por tanto, con base en la filosofía experimental aplicada fundamentada en la ética, este estudio trata de formular un modelo de Desarrollo Organizacional que ligado a las técnicas de gestión administrativa, determine las herramientas operativas necesarias para optimizar los procedimientos.

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se sustenta en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Título VI

Régimen de Desarrollo

Capítulo Sexto

Trabajo y Producción

-Sección Primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO.

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

Título Preliminar

Disposiciones Fundamentales

Art. 5.- Protección administrativa...- Los funcionarios administrativos... están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Título I

Del contrato Individual de Trabajo

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

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

2.Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Parágrafo 1ro.

De las jornadas y descansos

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

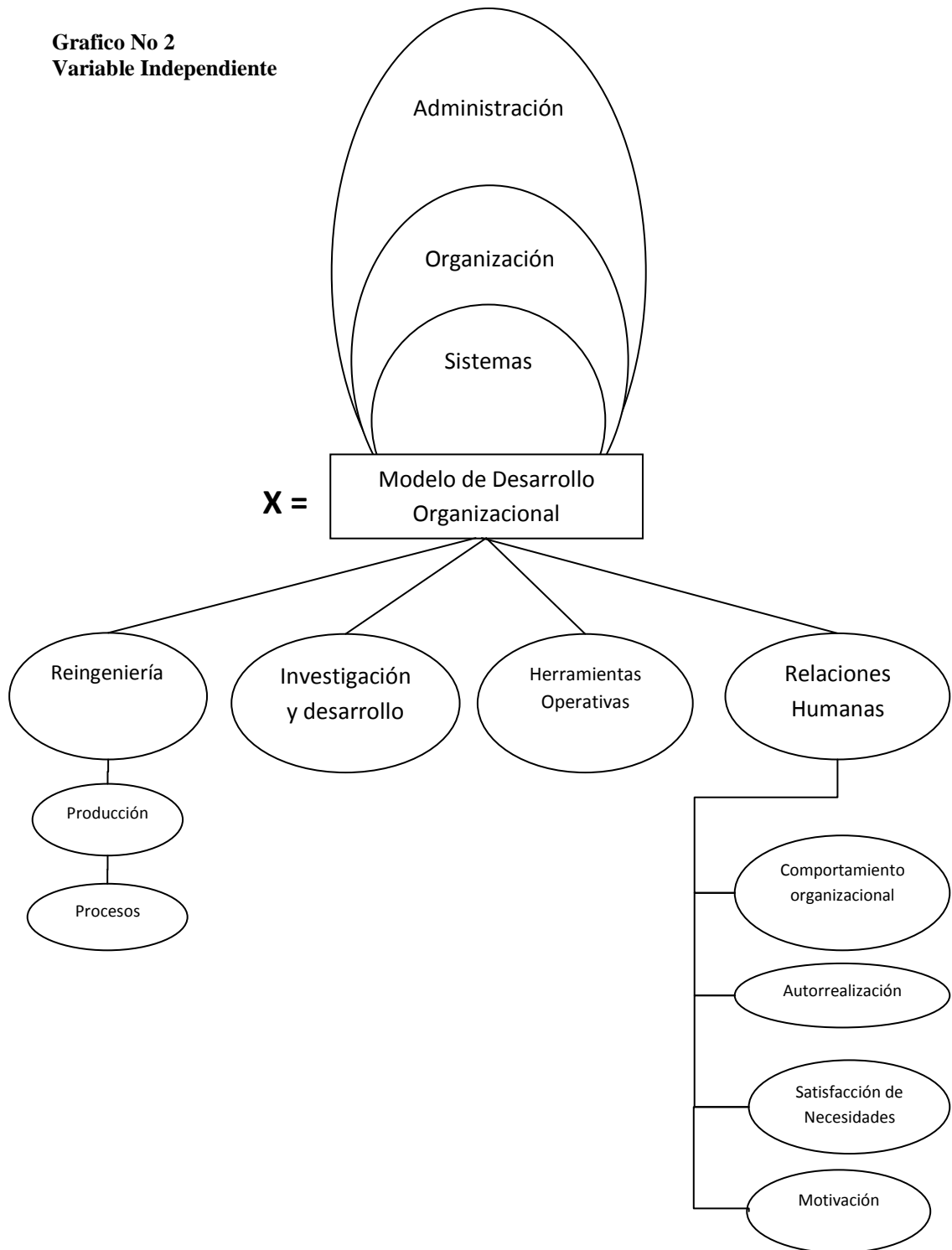
Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

2.4. Categorías fundamentales

Formulación del problema

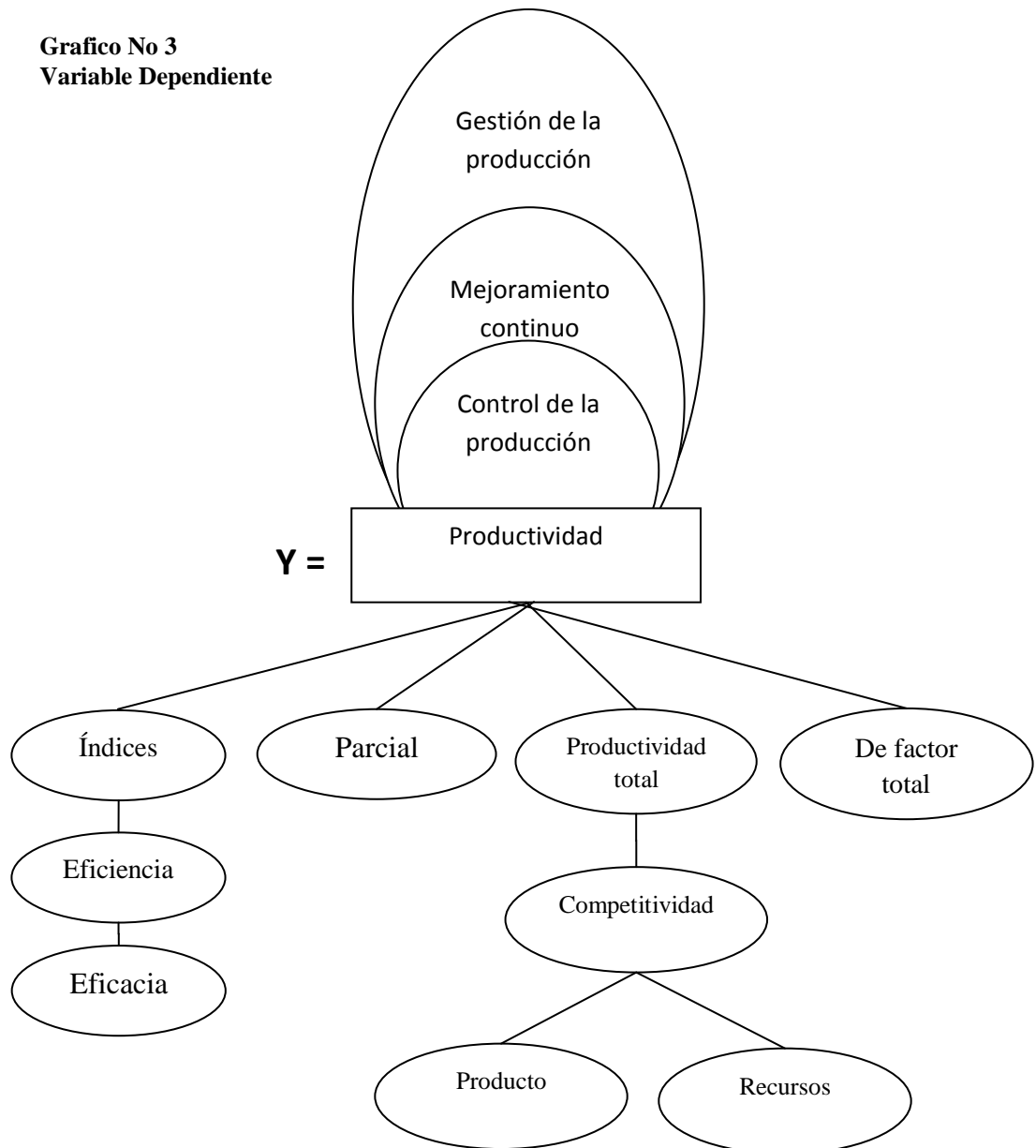
¿De qué manera la inexistencia de un modelo de desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito?

Grafico No 2
Variable Independiente



Elaborado por: Edgar Olovacha
Fecha: 12 de julio de 2011

Grafico No 3
Variable Dependiente



Elaborado por: Edgar Olovacha
Fecha: 12 de julio de 2011

Definición de Categorías

Administración.

Es el proceso de lograr que las cosas se realicen, por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

También se define a la Administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

Gerente. Es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados.

- Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la otra.
- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

Administradores. Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos:

- Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.
- Los administradores dirigen las actividades de otras gentes.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Los administradores se clasifican en:

- Los administradores de primera línea por lo general lo llamamos supervisores.
- Los de mandos medios pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional.

Proceso administrativo. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad

general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml#ad>

Organización.

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Según Guadalupe, Jorge. (2007) La organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas.

José Moyano y Sebastián Bruque en su libro “Administración de empresas y organización de la Producción” nos dicen que: Organización es la segunda función tras la planificación. La planificación nos dice qué vamos a hacer; la organización, de qué

forma lo haremos. Sin embargo, el uso del término organización suele ser a veces confuso. Este término admite dos acepciones:

- a) En un sentido subjetivo supone una consideración institucional del término, refiriéndose a un sistema social que combina coordinadamente medios materiales y humanos con el propósito de alcanzar un fin común, sirviéndose para ello de un conjunto de principios y formas de actuación y relación.

- b) En un sentido objetivo debe ser entendido como estructura organizativa, como la ubicación de las distintas partes de la organización, es decir, como elemento integrador de las actividades de la empresa en la búsqueda de una finalidad.

Sistema Organizacional

Para García-Tenorio, Jesús (2006) un sistema se define como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan un conjunto de actividades para alcanzar un objetivo determinado, operando sobre unos datos, energía o materia en un tiempo de referencia y suministrando información, energía o materia. La definición de sistema alude básicamente a la interdependencia de componentes en interacción dinámica-cada elemento influye sobre el resto- y a una totalidad identificable y orientada hacia un objetivo común. Con estos requisitos resulta fácil imaginar que las organizaciones se pueden redefinir como sistemas en tanto que están compuestas por muy diversos elementos interrelacionados de forma dinámica y cuya unidad resultante no es reducible a los elementos que la integran.

El alcance del concepto de sistema se hace extensivo además a todas las tareas organizativas h de aquí que las organizaciones sean sistemas de poder y sistemas de comunicación a la vez que generan sistemas de modelos- normas y pautas de interacción entre sus miembros-. Las organizaciones, en tanto que sistemas, pueden calificarse como sistemas racionales por cuanto establecen una cooperación consciente y deliberada para alcanzar un propósito determinado.

Además las organizaciones son sistemas abiertos en tanto que reciben del entorno un flujo continuo de entradas y devuelven al exterior otro flujo continuo de salidas. No obstante hay que reconocer que los conceptos del sistema cerrado y abierto son difíciles de defender en términos absolutos, ya que los sistemas son relativamente cerrados o relativamente abiertos. Por otra parte, las organizaciones se incluyen dentro de los llamados sistemas artificiales puesto que son una creación humana. Por último, las organizaciones se califican como sistemas jerárquicos ya que están ordenadas conforme a una estructura jerárquica y formada por distintos sistemas.

Modelo de Desarrollo Organizacional.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El Doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrando desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". En otras palabras, es un conjunto de técnicas operativas y de gestión que sirven para ordenar los procesos y procedimientos de trabajo establecidos en una empresa para alcanzar mejores rendimientos en la producción y en la motivación personal.

Así mismo, según WORLEY, C. en su libro "DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO" el Desarrollo Organizacional a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio

abarca una amplia gama de temas: efectos de cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden con su éxito

Primero, el desarrollo organizacional se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y/o en los procesos de un sistema completo: una empresa, una sola planta de una compañía multiplantas, un departamento o un grupo de trabajo, una función o trabajo o un rol individual. Segundo, el desarrollo organizacional se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye micro conceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo. También macro conceptos como: estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales. Tercero, el desarrollo organizacional se ocupa de administrar el cambio planificado pero no en el sentido formal que suele asociarse a la consultoría administrativa o a la innovación tecnológica que tienden a ser enfoques programáticos dirigidos por expertos. Es un proceso más adaptable para planear el cambio más que una plantilla de cómo hacer las cosas. Requiere planificar para diagnosticar y resolver los problemas de la empresa, pero los planes son flexibles y a menudo se revisan conforme se recaba más información sobre el avance del programa. Cuarto, en el desarrollo organizacional se genera el cambio y luego se refuerza. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.

Por último, el desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. Ello supone dos premisas básicas. Primero, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención a sus recursos a la consecución de las metas principales. El desarrollo organizacional ayuda a los miembros a adquirir las habilidades y el conocimiento necesario para llevar a cabo esas actividades. Esto lo logra haciendo que participen en el proceso del cambio. Segundo, una empresa eficiente consigue un buen desempeño (rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo) y una gran calidad de vida laboral. Su desempeño responde a las necesidades de grupos externos: accionistas, clientes, proveedores y organismos gubernamentales que le aportan recursos y legitimidad. Más

aún logran atraer y motivar a buenos empleados, quienes dan un excelente rendimiento más tarde.

Reingeniería de Procesos.

Según Guadalupe, Jorge (2007). Es revisar profundamente los procesos de trabajo establecidos para reinventar, rediseñar y/o reformular organizaciones, dotándolas con nuevos enfoques de información, desarrollo de sistemas, estructuras organizacionales, reducción de presupuestos, entre otros.

Para efectuar procesos de reingeniería en las organizaciones, es importante definir y ubicar los procesos de trabajo a ser rediseñados y/o implementados.

Todo debe funcionar en razón de los métodos y técnicas de organización que el profesional de la Administración imponga para la solución de los problemas en la organización. Es menester por tanto que aplique las técnicas de: Recopilación de datos acerca de la compañía o institución, recopilación de la información sobre cómo se dirige un negocio y entorno o ambiente de trabajo.

También tenemos que: La Reingeniería de Procesos trata de una re concepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Metodología esquemática de Reingeniería de Procesos

Como extremo ideal, se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso. En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

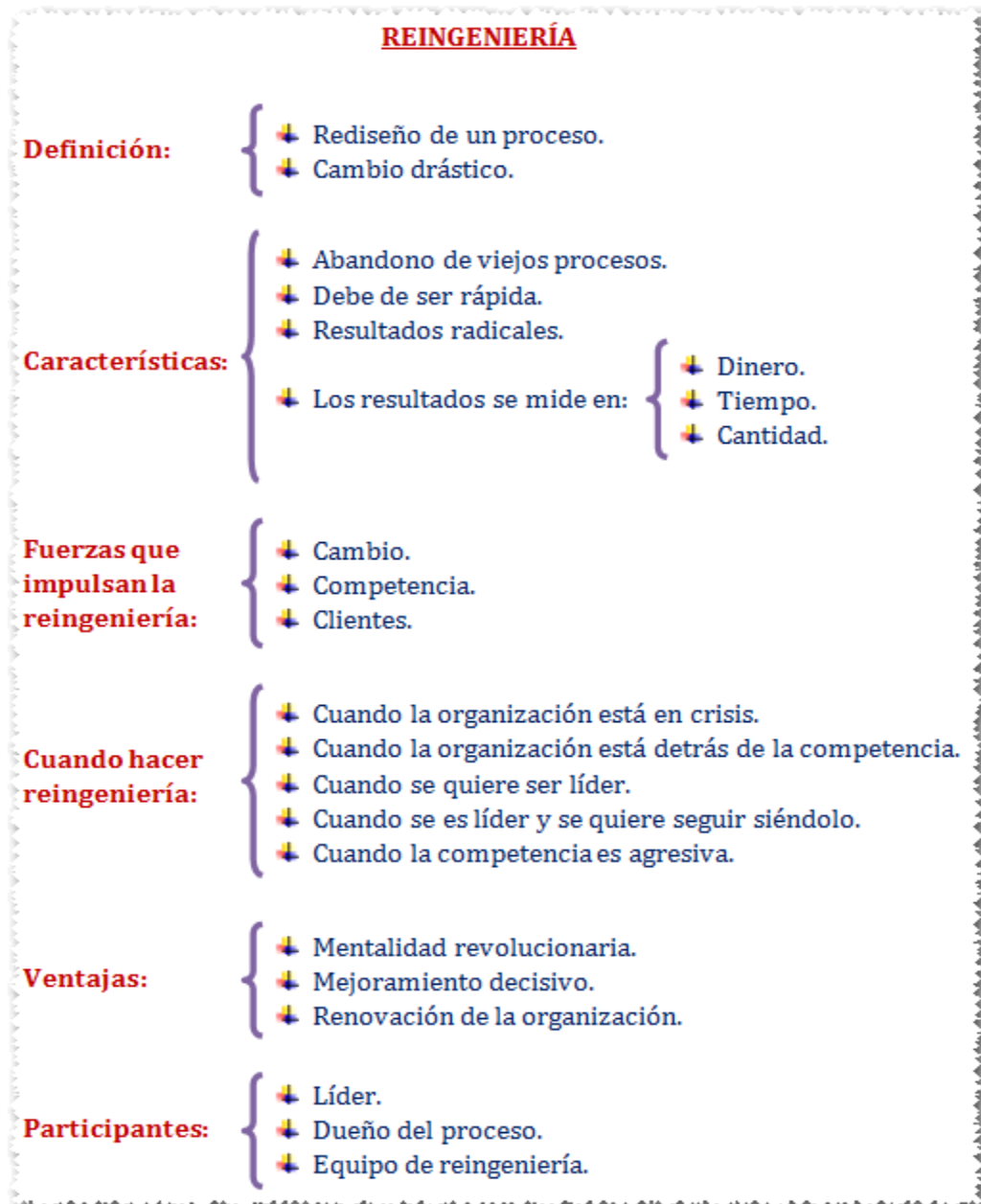
Etapas

Las etapas de la reingeniería pueden ser las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.

- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continua.

Gráfico No 4



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

Producción

La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

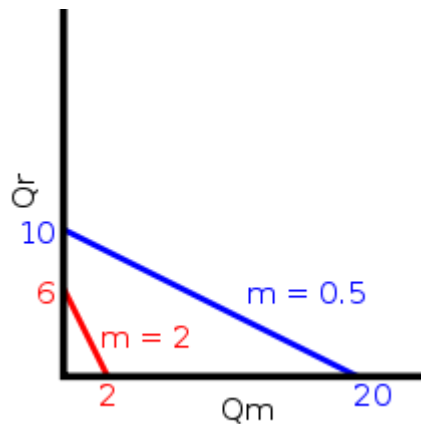
Capacidad de producción

La capacidad de producción es el nivel de actividad máximo que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Los incrementos y disminuciones de la capacidad productiva provienen de decisiones de inversión o desinversión (Ej.: adquisición de una máquina adicional). Cuando una línea de producción está formada por varias máquinas o estaciones de trabajo, la capacidad de producción de la planta está determinada por la máquina o la estación más lenta (la que tenga una menor capacidad de producción). Se llama balance de línea al proceso mediante el cual se determina la cantidad de máquinas y herramientas por estación de trabajo, para lograr que todas ellas estén bastante equilibradas, evitando desperdicios. Acto de transformar los factores de producción en los bienes y servicios que se demandan para el consumo o la inversión

Frontera de posibilidades de producción.

Gráfico No 5



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_(econom%C3%ADa))

La productividad y eficiencia de la producción.

El objetivo principal de toda empresa es generar ganancias, por lo tanto, siempre buscará aumentar su volumen o cantidad de producción; lo hace jugando con sus recursos (hombres, capital, maquinas, insumos, tiempo, etc.). La forma de aumentar la producción viene dada por la aplicación de técnicas y diferentes combinaciones de los factores productivos y administrativos más rentables.

La eficiencia se puede definir como: el logro de los objetivos mediante la elección de la alternativa de mayor rendimiento; también se puede interpretar como la elección de un camino a seguir, en este caso, sería el de la combinación de factores más idónea.

La productividad es la relación entre la producción obtenida (bienes finales o intermedios o servicios) y los factores productivos usados (recursos humanos, insumos, etc.)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Produccionobtenida}}{\text{produccionusada}}$$

Si la producción es un indicador de crecimiento económico, se puede inferir que el valor de la productividad directa o indirectamente, puede ser indicador también de crecimiento económico, o del punto de vista microeconómico indicaría el crecimiento

de la empresa, más puntualmente el nivel productivo de la misma. A través de este se refleja el funcionamiento del ente, ya que si su valor es bajo, refleja que no se está usando la estrategia indicada o la supervisión de dicho proceso no está funcionando, en cambio si es alta o aceptable, significa que se va en el camino correcto o dicha estrategia es la apropiada y efectiva.

La producción por sectores técnicos.

Obtener un bien final o de consumo, no es obra de la magia, es el resultado de un proceso productivo, que no es único, sino es complementados por otros.

Las actividades económicas son casi infinitas, se ajustan a las necesidades del hombre y poseen una variabilidad inmensa; y es el hecho en sí de la economía, producir bienes y servicios para sobrevivir como seres humanos. Dichas actividades son clasificadas en 3 grandes sectores:

Sector primario: es aquel con el que se inicia la actividad económica, básicamente se dedica a extraer, y en ocasiones elaborar las materias primas. Está representado por la agricultura, la minería, la pesca, las actividades forestales, etc.

Sector secundario: es el segundo paso o el segundo proceso productivo al que son sometidos los bienes finales del sector primario; se dedica a la transformación de dichos bienes, de convertirlos en algo útil para el ser humano, estas son las empresas manufactureras, la industria, es decir, textiles, calzados, químicos, carpintería, electrodomésticos, automotriz, etc.

Sector terciario: es el último paso, los bienes finales del sector secundario, requieren de una serie de servicios, para poder cumplir su fin, y surge varias preguntas ¿Dónde venderlos?, ¿Quién trasladara los productos esta allá? Y es de donde surge el transporte, el comercio y los servicios.

Al analizar los conceptos anteriores se denota una interrelación entre los mismos, y que el producto final de un sector es el intermedio del otro sector, que se explica de la siguiente manera, el petróleo en su forma natural, no sirve como gasolina, al igual que el tronco de un árbol no sirve como lápiz, necesitan de un proceso que los haga útil.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos54/produccion-sistema-economico/produccion-sistema-economico2.shtml>

Procesos

Ejemplo de procesos en una empresa

Gráfico No: 6



Un **proceso de producción**, es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. Se realizan en el ámbito de la industria.

Para la obtención de un determinado producto serán necesarias multitud de operaciones individuales de modo que, dependiendo de la escala de observación, puede denominarse *proceso* tanto al conjunto de operaciones desde la extracción de los recursos naturales necesarios hasta la venta del producto como a las realizadas en un puesto de trabajo con una determinada máquina-herramienta.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_fabricaci%C3%B3n

Investigación y Desarrollo.

Este campo mide la modernidad, avance y crecimiento que una empresa puede tener en un tiempo determinado y el potencial que tiene la misma. Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Teniendo como objetivo lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta.

El término investigación y desarrollo, abreviado I+D, (en inglés *research and development*, abreviado *R&D*), puede hacer referencia, según su énfasis a la investigación en ciencias aplicadas o de ciencia básica o bien en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

Un fuerte vínculo entre la investigación y desarrollo para la investigación de ciencias aplicadas es, por un lado, una nueva fuente de ingresos para los institutos de las universidades gracias a la cooperación con las empresas, y, por otro, las empresas ven un futuro más prometedor si se implican en la investigación de forma continua.

Uno de los peligros de una combinación demasiado marcada es que se descuide la investigación de ciencia básica.

Definición

En las fuentes bibliográficas hay varias definiciones del término «investigación y desarrollo», si bien están marcadas por las mismas características. La I+D abarca todas las actividades metódicas y sistemáticas sobre una base de métodos científicos con el cometido de adquirir más conocimientos.¹

Composición de la I+D

En lo que respecta a su relación con su aplicabilidad se puede subdividir la I+D en cuatro actividades, que no se pueden delimitar entre ellas de forma clara y que de hecho se solapan en un proyecto de I+D.

Investigación de ciencia básica

Tiene como meta el conseguir resultados y experiencias, sin el objetivo de buscar una utilidad práctica. Más bien se trata de ampliar la base de conocimiento, es decir, se trata de diseñar y comprobar teorías e hipótesis de leyes para conseguir así una base para el conocimiento orientado a la aplicación. Dado que los resultados de esta actividad a menudo no pueden protegerse o utilizarse, no suele darse en el sector privado, sino más bien en universidades u otras instituciones de investigación.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico se ocupa de la obtención y desarrollo de conocimiento y capacidades cuya meta es la solución de problemas prácticos con ayuda de la técnica. Para ello se sirve de los resultados de la investigación de ciencia básica, del conocimiento orientado a la aplicación y de experiencias prácticas. El objetivo es la creación y el cuidado de potenciales de prestaciones tecnológicos o bien de competencia central tecnológica que permiten aplicaciones prácticas directas. El término del desarrollo tecnológico es similar al término investigación de ciencias aplicadas en las ciencias naturales e ingenierías.

Pre-desarrollo

El pre-desarrollo es la preparación del desarrollo en serie del producto orientado al mercado. Se comprueba si nuevas tecnologías pueden implementarse en productos y procesos. Se diseñan los conceptos de los productos y se crean muestras funcionales. El

pre-desarrollo tiene como meta mitigar los riesgos de los proyectos que desarrollan para la producción en serie. En el pre-desarrollo se comprueban si los principios de actuación de la investigación (no industrial) se pueden transferir a la gama propia de productos. Esta actividad se concentra en los componentes y productos con más riesgo a la hora de lanzar el producto.

La gestión de la innovación con su derivación de la estrategia de empresa tiene lugar en el pre-desarrollo. Con una gestión de ideas sistemática bajo la utilización de técnicas creativas el pre-desarrollo tiene un impacto en toda la empresa para generar nuevas ideas de productos. Los llamados *innovation scouts* tienen contacto con redes externas para estar al tanto de cambios tecnológicos relevantes.

Desarrollo de productos y procesos

En esta última fase se transforman todos los potenciales creados hasta entonces (conocimiento, capacidad, procesos, prototipos) en productos concretos y que se pueden colocar en el mercado. La meta es introducir en el mercado un producto nuevo o mejorado.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_y_desarrollo

Herramientas operativas

Según Guadalupe Jorge en su libro “Organización y Planificación de empresas públicas y privadas”. Las Herramientas Operativas representan las técnicas instrumentales y de comportamiento que se emplean de acuerdo con las necesidades operativas, de gestión y aun de decisión; porque también constituyen acciones programadas y/o contingenciales que contribuyen y aportan para resolver situaciones en donde actúan elementos personales y axiológicos que direccionan el cumplimiento de funciones y la solución a los diversos problemas planteados en los procesos de trabajo de una organización.

También son un conjunto integrado de factores que pueden ser aplicados en las empresas, para poder establecer estrategias innovadoras que ayuden al desarrollo.

Entre las principales herramientas se puede mencionar:

Reglamentos.

La Real Academia de la Lengua Española lo define como una “Colección ordenada de reglas o preceptos que, por autoridad competente, se dan para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una escuela, una dependencia o un servicio”

El reglamento es el mecanismo de la ley por lo tanto, para que una institución o empresa pueda operar relacionada mente con la normativa establecida, debe sujetarse a lo dispuesto por el ordenamiento jurídico y las regulaciones técnicas vigentes

Manuales.

Es el principal mecanismo de operación que debe ser creado en todo sistema organizacional y empresarial, para conocer con detalle el desarrollo de las funciones a través de la ejecución de actividades, en todas las áreas y dependencias de la organización.

- **Manual Operativo.**

Es un mecanismo de operación que sirve para describir las actividades que se ejecutan en los diferentes procesos de trabajo efectuados en las diversas dependencias u órganos de la empresa.

Describe el proceso de la ejecución de una función, paso por paso, simplificando y/o racionalizando las actividades que se presentan, sean estas repetitivas, duplicadas, superfluas, inconsistentes o parte de otros procesos, entre otros.

Los manuales además se constituyen en una guía o referencia de procedimientos entre las dependencias de la organización, facilitan a realizar el seguimiento coordinado de las actividades, lo cual contribuye a que se ejecuten con eficacia, eficiencia y economía los procesos de trabajo y se consigan los propósitos de la empresa.

Sirven también para definir la competencia de los departamentos y por tanto optimizar los tiempos de ejecución por procesos, lo cual conduce a descubrir los departamentos estanco existente en la empresa, que luego del análisis de reingeniería deben ser reincorporados a la dinámica productiva de la Organización.

- **Manuales de Gestión.**

Especifica los requisitos mínimos del contenido y del proceso de elaboración, implantación, seguimiento y revisión de un producto o servicio.

Instructivos.

Son mecanismos administrativos de menor nivel, de características específicas que sirven para instruir sobre el desarrollo de acciones, funciones, actividades, manipulación de objetos, maquinarias, entre otros, a fin de lograr el fiel cumplimiento de las descripciones constantes en el seguimiento de este proceso.

Disposiciones

Es el mecanismo administrativo que emplea la alta dirección, Gerencia y/o Directorio de la organización para dar cumplimiento a las acciones, funciones o actividades ordenadas por un superior de mayor nivel, en razón de la necesidad del servicio, procesos de producción o decisión de última instancia, que no se hallan determinadas en las normas internas de trabajo pero que deben ser ejecutadas inmediatamente en razón de la orden expresa.

La Disposición Administrativa por lo general debe dictarse a través de un memorando, cuyo contenido debe ser sencillo, claro y explícito en donde se indique la acción a cumplir y el propósito a conseguir.

Ordenes de trabajo

Son mecanismos rutinarios, utilizados con mayor frecuencia en las áreas técnica, administrativa y operativa de las Organizaciones, sirven para transmitir órdenes directas del trabajo del ejecutivo y/o jefe superior al personal subalterno encargado de realizar la labor, acción o gestión inmediata, complementaria, emergente o no programada a fin de que el requerimiento solicitado sea atendido en la brevedad posible, minimizando tiempos, costos y esfuerzos en beneficio de los resultados.

Relaciones Humanas

Según Baumgarten, Franziska. En su libro “Psicología de las relaciones Humanas”. Estas son las encaminadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. En la vida económica hay que hacerse estas cuestiones: ¿Cómo puede el jefe influir sobre sus dependientes para que actúen lo más posible de acuerdo con sus intereses? Se trata pues, de que los dependientes: Sirvan, por su propia iniciativa, los intereses del empresario, y que pongan voluntariamente sus capacidades al servicio de estos intereses, coincidentes, comúnmente, con los de la economía nacional y de la sociedad general.

También tenemos que: Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

El administrador para desarrollarse íntegramente debe trabajar para administrar su propia empresa o ser contratado para administrar la empresa de otras personas, y el objetivo fundamental de las empresas, de cualquier tipo es rendir beneficios. Los propósitos empresarios podrán analizarse hasta sus últimas instancias y siempre se llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización, sistematización, etc., persiguen la finalidad de que la empresa rinda beneficios y rinda cada vez más beneficios.

Como la empresa trabaja con hombres, y como es de la materia prima hombres de la que directivos y empresarios tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos.

Las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento.

El Directorio sabe que sus subordinados poseen sin excepción una personalidad. Esta personalidad es propia y distinta en cada caso y son más complejas y numerosos que los perfiles de una máquina. Si el Jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas más aún reconoce la obligación que tiene de familiarizarse con las personas que componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura. A esa familiarización se llega nada más que por las vías de las Relaciones Humanas.

Cuáles son los factores que las ponen en funcionamiento

Son sin excepción factores de Comunicación. Es fácil comprender la imposibilidad de tender un puente de Relaciones Humanas entre dos puntos que no se comuniquen.

Qué nos enseña las Relaciones Humanas en las Empresas:

En primer lugar enseña humildad: El empresario ha comprendido que depende desde el más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

¿Cómo se da esto?

- El empresario debe descender ligeramente y tenderles una mano.
- Los que tienen autoridad deben estar a la vista de los empleados.
- Deben hablar el mismo lenguaje que los empleados, esto no significa descender a los defectos de la dicción del obrero sino poner al alcance de éste los medios para que el lenguaje del trabajador mejore.

El Comportamiento humano: El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas. Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la elevación cultural de sus integrantes que así tarde o temprano contará con un material más humano y más rico.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>

Autorrealización.

Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización. Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos, pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano

Concepción oriental

Uno de los significados más extendidos en oriente del término "autorrealización", consiste en el propio sentido de la existencia del hombre, un mismo lugar al que todos deben llegar, la toma de contacto con la realidad de la existencia a través de una conciencia que se abre a lo subyacente de todo lo que existe, el Ser. En este sentido autor realizarse equivale a conocer toda la realidad de un modo directo, experimentándolo más que intelectualizándolo, por ello se dice que en el camino de la autorrealización se mueve el lugar de nuestra comprensión desde la cabeza al corazón, es decir, desde lo mental al amor. En el amor está la comprensión de nosotros y del mundo, y a través del amor todo converge en una sola cosa.

Concepción occidental

La **autorrealización** es el fin del hombre o felicidad según el eudemonismo de la ética aristotélica y ocupa el lugar más alto en la llamada Pirámide de Maslow.

El pensamiento griego no podía concebir que el fin del hombre estuviera fuera de sí mismo o fuera trascendente, por lo cual todas las acciones humanas se realizan con un fin posible que a su vez se supedita a otros hasta llegar a un fin último tras el cual no hay ninguno más y que da la razón o justificación a los otros. Este fin último es la felicidad o **eudaimonía**, y para Aristóteles todos los hombres están de acuerdo en perseguirla, pero en desacuerdo sobre en qué consiste. Por eso propone que el fin del hombre o su felicidad es algo estrictamente individual y consiste en su autorrealización. Unos son felices haciendo dinero; otros, recibiendo honores y agasajos... Cada cual posee el secreto de su propia felicidad. Pero para eso hay que conocerse bien a uno mismo, claro está, y saber qué se quiere.

Pero ¿qué buscan todos los hombres? Según Aristóteles, lo que buscan debe cumplir varias condiciones:

- Ser un bien perfecto, que se busca por sí mismo y no por otro superior a él, esto es, que no sea trascendente.
- Que sea un bien suficiente por sí mismo, de manera que quien lo posea ya no desee otra cosa.
- Que sea el bien que se consigue con el ejercicio de la actividad más propia del ser humano, del ser hombre, según la virtud más excelente.
- Que este bien se consiga con una actividad continua.

Cada persona desempeña una función en su sociedad y para desempeñarla bien ha de adquirir virtudes que le ayuden a hacerlo. Pero si hay una función propia del ser humano como tal, la felicidad consistirá en ejercerla a lo largo de toda la vida y la virtud que ayude a ella será la más perfecta.

Esto mismo, las acciones que tienen un fin en sí mismas son más perfectas que aquellas cuyos fines son distintos de ellas, porque en este caso los efectos son más importantes que las acciones. Por ejemplo, pasear o charlas con los amigos son acciones que se realizan por sí mismas, mientras que ir a un lugar determinado se hace por llegar a él. Las acciones más cercanas a nosotros mismos son las que nos hacen más felices, y nada hay más cercano a nosotros que nuestro propio pensamiento; la felicidad es contemplativa más que activa. Para lograr este tipo de felicidad son precisas según Aristóteles dos tipos de virtudes: las **dianoéticas** o de la inteligencia y las **éticas** o del carácter. Virtud dianoética es la prudencia, que constituye la sabiduría práctica y que casi siempre consiste en el justo medio o término medio entre el defecto y el exceso; así, por ejemplo, la virtud del valor estará entre la cobardía y la temeridad. Otro elemento es necesario para la felicidad: compartirla y vivir en una comunidad regida por buenas leyes. La ética exige, pues, la política.

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Autorrealizaci%C3%B3n>

Según Maslow. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y

de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser.

Necesidades.

Estado de carencia percibida que puede ser física (de alimento, abrigo, seguridad) o mental (de pertenencia, afecto conocimiento y autoexpresión) del que es difícil sustraerse porque genera una discrepancia entre el estado real (lo que es en un momento dado) y el deseado (que supone el objeto, servicio o recurso que se necesita para la supervivencia, bienestar o confort)

Según Maslow. Las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades inferiores (fisiológicas) y en la cima, las más elevadas (Autorrealización)

Motivación.

Motivación es una palabra clave para una empresa. Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad.

El auténtico líder es el que sabe motivar. El buen empresario, el director, el jefe... con los mejores conocimientos, con los mejores equipos si no sabe motivar a su gente está abocado al ser superado por otros proyectos e iniciativas a medio plazo.

La motivación es tan importante o más que otras variables claves: la capacidad para innovar, el capital inversor, la estrategia, pueden llegar a ser un terreno baldío con unos recursos humanos en la empresa carentes de motivación.

El arte de motivar se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna. Este arte de motivar es el que define el auténtico liderazgo. Es una de las inversiones más productivas para una empresa.

Fuente: http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/motivacion/motivacion.htm

Gestión de la producción

En todas las empresas industriales, aplicar un buen modelo de gestión de producción es la clave para que su negocio llegue rápidamente al éxito. En este tipo de empresas la producción es su componente más importante, por lo que es fundamental que el mismo cuente con los controles y las planificaciones correspondientes que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo.

Cuando hablamos de gestión de la producción nos estamos refiriendo al conjunto de herramientas administrativas que se utilizan precisamente, para maximizar los niveles de producción de una empresa que se dedica a comercializar sus propios productos. Y si bien existen varios modelos para poder llevarla a cabo, la gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa industrial.

Por lo general la gestión de la producción es evaluada en el departamento de gestión de recursos en una empresa, y la persona encargada de llevarla a cabo suele ser un gestor propiamente calificado para adoptar ese trabajo. Si bien, como dijimos en este artículo, es fundamental que la misma sea llevada correctamente, debemos tener en cuenta que debido a todos los elementos que la rodean, muchas veces resulta bastante difícil poder ejecutar un modelo de gestión de la producción en una manera eficiente, ya que el gestor debe estar pendiente de muchas cosas a la vez.

Es por esto que las empresas industriales comenzaron a implementar diferentes sistemas informáticas que lleven registros de toda la información referente a la producción que se lleva a cabo. Una de las características fundamentales que encierra la gestión de la producción es el denominado control de calidad. Es fundamental para una industria que sus productos sean garantía de una buena calidad ya que esta es la principal razón de atracción de clientes; si un producto o servicio resulta ser de muy mala calidad, lo más

probable es que la persona que lo adquirió, nunca más recurra a esa empresa. Además es importante que recordemos, que uno de los objetivos principales en una empresa que industrializa sus propios productos, es satisfacer la necesidad de sus clientes con el fin de obtener los beneficios correspondientes.

Gestión de la producción: calidad y cantidad

Si bien muchas personas pueden pensar que la disminución de los riesgos en el ambiente laboral, no tiene mucho que ver con la gestión de la producción, están equivocados. Si bien son dos cosas que se gestionan paralelamente, lo importante es que el ambiente de trabajo en una industria sea ameno y libre de riesgos, para así cooperar con la gestión de la producción ya que mientras mejores sean las condiciones de trabajo en la que el personal empleado desarrolla sus actividades diarias, mayores serán los niveles de producción que la empresa tendrá, ya que como dicen algunos, los empleados contentos trabajan muy bien. Por otro lado es importante que aclaremos algo, ya que se suele crear una confusión muy grande cuando se habla de este aspecto de la gestión de la producción.

Muchas veces se cree que cuando una empresa produce sus productos en una manera masiva, es porque la misma lanza al mercado productos y servicios de buena calidad, pero muchas veces esto no es así. Es importante que se considere que muchas veces, cuando la gestión de la producción refleja un exceso en la misma, los productos no cuentan con una calidad deseada, en palabras más simples, a mayor producción, menor calidad. Esto se debe a que la producción en masa suele provocar que los sistemas encargados de realizar el control de calidad correspondiente dejen pasar muchos productos defectuosos o dañados.

Por ello es importante que se cuente con la ayuda de una persona que este encargada de la gestión de la producción correspondiente a una empresa, para poder así, al menos, disminuir las posibilidades de que esto suceda.

La gestión de la producción es fundamental en toda empresa productiva, debido a que todos las planificaciones recaen precisamente sobre los hombros de la producción de sus servicios y productos; son muchas las industrias en el mundo que han tenido que cerrar sus puertas debido a la poca rentabilidad causada por los malos sistemas de gestión de la producción que solían aplicar. La gestión de la producción no siempre puede ser exacta pero sin duda jamás influenciará negativamente sobre el desempeño de la empresa en cuanto a su entorno comercial, por ello es tan importante no solo que el modelos de gestión que se utilice en estos casos sea eficaz y eficiente, sino que también, debe ser llevado a cabo por una persona que se encuentre altamente calificada para ejecutarla.

Fuente: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-la-produccion.html>

Mejoramiento Continuo

Según los autores:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick

Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan, define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Control de la producción

Se refiere esencialmente a la cantidad de fabricación de artículos y vigilar que se haga como se planeó, es decir, el control se refiere a la verificación para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados y práctica obtenidos.

Es hacer que el plan de materiales que llega a la fábrica pase por ella y salga de ella regulándose de manera que alcance la posición óptima en el mercado y dejando utilidad razonable para la empresa.

El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la **capacidad productiva**, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

Podemos definir el control de producción, como "la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que se apegue al plan trazado".

Una definición más amplia, según el diccionario de términos para el control de la producción y el inventario, sería: "Función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por todo el ciclo de fabricación, desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de instrucciones a los subordinados, según el plan que se utiliza en las instalaciones del modo más económico".

Para lograr el objetivo, la gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

Preguntas básicas para el control de la producción:

1. ¿Qué es lo que se va a hacer?
2. ¿Quién ha de hacerlo?
3. ¿Cómo?, ¿Dónde?, y ¿Cuándo se va a cumplir?

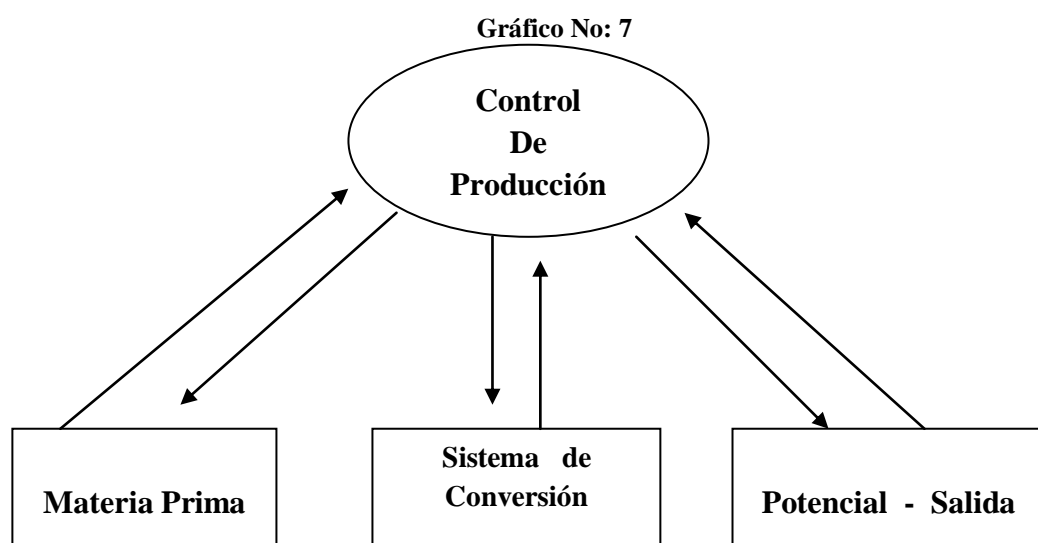
El control es algo más que planeación:

“Control”, es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa de producción deseado.

Funciones del control de producción.

- Pronosticar la demanda del producto, indicando la cantidad en función del tiempo.
- Comprobar la demanda real, compararla con la planteada y corregir los planes si fuere necesario.
- Establecer volúmenes económicos de partidas de los artículos que se han de comprar o fabricar.
- Determinar las necesidades de producción y los niveles de existencias en determinados puntos de la dimensión del tiempo.
- Comprobar los niveles de existencias, comparándolas con los que se han previsto y revisar los planes de producción si fuere necesario.
- Elaborar programas detallados de producción y
- Planear la distribución de productos.

La programación de la producción dentro de la fábrica y la conservación de la existencia constituyen el medio central de la producción. El proceso de fabricación está constituido por corriente de entrada de materiales que se utilizan en el producto; y la operación que abarca la conversión de la materia prima (empleado, equipo, tiempo, dinero, dirección, etc.) en producto acabado que constituye el potencial de salida.



Evolución del Control de Producción

Una vez que ha comenzado el proceso de conversión los directores de producción / operaciones tienen que tomar decisiones para mantener las operaciones dentro de un curso uniforme y estable en dirección hacia los objetivos y metas planeados. En la medida en que se vayan presentando eventos inesperados los directores de producción / operaciones deben revisar las metas, ajustar los insumos al proceso y cambiar las actividades de conversión para que el desempeño general se mantenga en un todo de acuerdo con los objetivos de producción.

El proceso de control, en los años recientes, ha venido desarrollándose conceptual, teórica y matemáticamente con la participación de ingenieros y científicos. Debe anotarse que no todos estos desarrollos son transferibles directamente al medio administrativo porque la complejidad propia de las organizaciones impone condiciones que son distintas a las propias de los sistemas teóricos puros estudiados por los científicos. Sin embargo, los conceptos básicos de la teoría de control suministran indirectamente, a los directores de operaciones unos conocimientos valiosos para analizar, entender y controlar los sistemas que ellos tienen entre manos. Por esta razón, los directores de producción deben familiarizarse con los elementos, tipos y características de los sistemas de control.

El control de la producción y la calidad van de la mano con relación a sus orígenes evolutivos la cual comienza con Taylor con lo que se denominaba *dirección científica taylorista*, sistema que promulgaba la realización de tareas específicas, observando los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida del producto. Este autor desarrolló los métodos para maximizar cada operación así como para seleccionar al hombre adecuado para cada trabajo. Creó una compañía de consultoría en 1893, ideando máquinas y procesos que ayudarían a acelerar el trabajo y promoviendo sus ideas en los principios de gerencia científica (1911). Ideó lo que él llamaba *la dirección científica de la empresa*. Partía de la estricta idea de un *camino óptimo* para cada acción en cada proceso de trabajo.

Para Taylor las tareas realizadas por los operarios debían ser simplificadas al máximo, de modo que su grado de dificultad fuese el mínimo posible. Con este fin el flujo de producción era dividido y subdividido de manera tal que cada trabajador solo realizaba una ínfima parte del proceso de fabricación. La responsabilidad por esta división técnica del trabajo estaba a cargo de las llamadas *Oficinas de Métodos y Tiempos o Estudios del Trabajo*, quienes analizaban lo que hacían los obreros, lo descomponían en tareas simples y lo asignaban como normas de producción.

Al simplificar el trabajo, las destrezas motrices que éste requería se lograban con un entrenamiento breve, como resultado, se obtenía la especialización de un trabajador hacia una determinada tarea, cuyos niveles de productividad eran resultado directo de esta misma especialización.

Para Taylor los trabajadores de producción no deberían perder tiempo pensando sobre las tareas que estaban haciendo, sólo debían hacer lo que se le asignaba a su puesto. Si bien la industria gráfica estuvo desde sus orígenes fuertemente centrada en algunos oficios, fue en las etapas finales del proceso gráfico donde el taylorismo incidió en la definición de puestos y tareas. Los procedimientos de elaboración de productos, concepción de procesos o de mejoras, estaban a cargo de un equipo de ingenieros responsables de estos aspectos. Los operarios deberían usar sus manos y no sus cerebros. Con el tiempo el taylorismo mostró sus limitaciones, *la pérdida del sentido del trabajo*, la dificultad del trabajador en identificarse con su esfuerzo. Identificación que le otorgaba no sólo identidad sino además comprensión del proceso en el cual estaba inserto. Un hombre que simplemente ajustaba tuercas en la línea de montaje no entendía el propósito de esa tarea y mucho menos, la importancia que la misma tenía para las etapas que lo precedían y que lo continuaban. Como resultado, los trabajadores no comprendían su aporte al proceso productivo, difícilmente esto producía óptimos resultados. En esta etapa la gestión de la calidad se consideraba como la función especializada de determinados empleados, del personal de inspección, desarrollada en el sector industrial.

La inspección consistía en comprobar la presencia de posibles defectos en los productos, esta detección se producía al final del proceso de producción. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inicia así la segunda etapa, denominada *inspección de la calidad*.

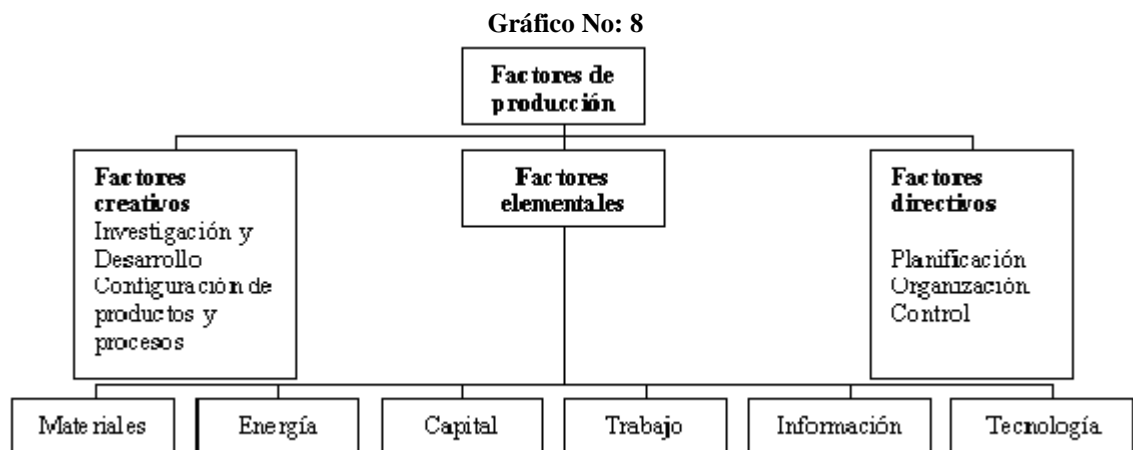
Factores necesarios para lograr que el control de producción tenga éxito.

Factores de producción: hay de 3 tipos:

Creativos: son los factores propios de la ingeniería de diseño y permiten configurar los procesos de producción.

Directivos: se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento del sistema.

Elementales: son los inputs necesarios para obtener el producto (output). Estos son los materiales, energía,...



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos24/control-produccion/control-produccion.shtml>

Productividad

Es una medición necesaria para lograr un nivel de competitividad sostenible mediante la eficiencia y la eficacia en el largo plazo, e implica obtener más y mejores productos usando menos y mejores recursos.

Según David Bain en su libro “Productividad, La solución a los problemas de la empresa” El concepto de Productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes en forma de distintas relaciones de productividad.

Importancia.- Es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un incremento de la productividad son en gran parte del dominio público: es posible producir más en el futuro usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

En los negocios los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una persona en sus mercados tanto domésticos como foráneos.

Los administradores, se inclinan a las posiciones más cómodas, en lugar de enfrentarse al problema de controlar los costos, por lo general parece más cómodo buscar un incremento en la demanda. Por ello no se le ha dado la importancia que se merece a la elevación de la productividad, es decir a la reducción de los costos unitarios, al mismo tiempo que se mantiene, y de preferencia se aumenta el volumen de lo producido. Mientras no se afecte una disminución en la demanda por los productos o servicios, o una demanda que crece a un ritmo menor del que se está acostumbrado, tanto la

productividad como el control de costos son temas que ocupan un segundo término en comparación con los esfuerzos por aumentar las ventas.

Factores que afectan la productividad

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar cuando menos uno de los siguientes factores:

Métodos y equipo. Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados.

Utilización de la capacidad de los recursos. La precisión con la cual al capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar, brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

Niveles de desempeño. La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad

Indicadores

Definiciones

- El instrumento que sirve para mostrar o indicar algo (por ejemplo, una señal de tráfico en la circulación viaria, una aguja en un reloj o en un cuadro de mandos, o una flecha que indica una dirección en cualquier otro contexto, un marca páginas que indica la página por la que se va leyendo un libro, etc.)
- Un cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos geográficos o sociales.

- indicador, en química, es un elemento o dispositivo que muestra cierto cambio según el medio en el cual se encuentra.
- *Indicador* o hipótesis indicadora, en epistemología, es una proposición que relaciona un fenómeno observable con un hecho no observable y sirve, por lo tanto, para "indicar" o sugerir la existencia o ciertas características de este último.
- En el estudio de las condiciones de vida se utiliza la expresión indicador social, aunque referido a los indicadores en particular suele emplearse la expresión *índice*.

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador>

Indicadores

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

Indicadores De Eficiencia

Eficiencia: Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles. En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, etc.). Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y/o servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos, gastos totales incurridos por la institución.

Fuente: <http://www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/indgestrfrf.pdf>

Indicador de Eficiencia. Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

Indicadores de Eficacia

Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución.

Fuente: <http://www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/indgestrfrf.pdf>

Indicador de eficacia. “Eficaz” tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Productividad parcial

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

Productividad parcial.

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo

Ejemplo:

Productividad = P.I.B. /M.o.

Productividad = P.I.B. /Capital Productividad = Ventas / Pagos

Fuente: <http://www.scribd.com/doc/53699505/Tipos-de-productividad>

Productividad Total

Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total., refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos. En todas las definiciones anteriores, tanto la producción como los insumos se expresan en términos reales o físicos, convirtiéndolos en pesos constantes (o cualquier otra moneda) de un periodo de referencia.

Fuente: <http://www.scribd.com/doc/53699505/Tipos-de-productividad>

SUMANTH, D. En su libro “Administración para la productividad total”. Nos habla de:

La Perspectiva de la producción total

La columna vertebral de la TPmgt (administración de productividad total) es la perspectiva de la productividad total, misma que a su vez se basa en el ciclo de la productividad que se introdujo en 1979.

El ciclo de productividad se caracteriza por un proceso continuo, que enlaza las siguientes cuatro fases:

- Medición (M)
- Evaluación (E)
- Planeación (P)
- Mejoría (I)

Puede parecer que el ciclo de productividad se asemeje a un concepto bidimensional, pero es tridimensional por que incluye el factor tiempo. A esto yo le llamo espiral de la productividad.

El modelo de productividad total de Sumanth

El modelo de productividad total (TPM©) fue desarrollado por el autor en 1979. Este modelo se define una medida de productividad total que incluye todos los factores de resultados y todos los factores de insumos.

El Modelo de productividad total (TPM) se basa en elementos tangibles. En este contexto “tangible” significa medible o cuantificable directamente.

Aun cuando elementos intangibles como calidad, buena voluntad, preocupación por el entorno ambiental, etc., no son explícitos en este modelo, el TPM refleja de una manera

bastante directa el impacto sobre los resultados de la empresa de tales intangibles. Por ejemplo, si el nivel de productividad total baja durante un determinado periodo, pudiera deberse a: a) la mala calidad de las materias primas o de las partes y componentes adquiridos fuera de la planta, que aumentaron los insumos humanos y materiales, o bien b) a una reducida producción resultante de someter a reproceso esas mismas partes o componentes, o a ambas razones.

El TPM considera tanto el punto de vista de los sistemas en su totalidad, como el punto de vista de los subsistemas y es tanto diagnóstico como prescriptivo en su naturaleza.

Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

Calidad. Es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su

importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

Productividad. La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redonda en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o un menor costo a igualdad de producto. Un costo menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

Servicio. Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

Imagen. Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor

Competitividad y crecimiento económico

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y

tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.¹ El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, lo que conforman las 4 Ps.

Se entiende por producto

- Bienes o productos físicos: son todos los elementos tangibles.
- Servicios: son intangibles, son inseparables (se producen y consumen al mismo tiempo), son variables y son indurables.
- Personas: se aplica a los profesionales de distintas áreas, por ej.: actores.
- Lugares: como ciudades, países; parques o determinadas áreas geográficas.
- Instituciones: por ejemplo universidades, fundaciones, empresas (no sus bienes o servicios), etc.
- Ideas: abarca a proyectos de negocios, proyectos sociales, hasta proyectos internos dentro de una organización, también se comunican y venden.

Clasificación de los productos de consumo

Según su tangibilidad

- Bienes de consumo no duraderos: son los bienes tangibles que se consumen en forma rápida; por ejemplo, vaso, llanta

- Bienes de consumo duraderos: son bienes tangibles que se pueden utilizar varias veces; por ejemplo, heladeras, ropa, autos, etc.
- Servicios: son las actividades, usos y beneficios que se venden, por ejemplo, reparaciones de artefactos, corte de pelo, etc.

Según los hábitos de compra

- Bienes de conveniencia: son aquellos que se adquieren habitualmente, en forma inmediata y sin mayor esfuerzo; por ejemplo, diarios, cigarrillos, caramelos,
- Bienes rutinarios: son los que se compran habitualmente, pueden implicar un esfuerzo en la compra al no estar disponible en cualquier punto de venta, una determinada marca no siempre está disponible en un mercado de fácil acceso. ej. cerveza marca xxx, vino marca yyy, galletas marca zzz, etc.
- Bienes de compra impulsiva: se compran sin ninguna planificación o búsqueda, simplemente porque se tiene el impulso de compra en el momento que se perciben, se adquieren inmediatamente y sin esfuerzo alguno. Se encuentran disponibles en muchos puntos de ventas de fácil acceso, se colocan cerca de las cajas de cobro en las tiendas, kioscos, etc. Un ejemplo claro es la descarga de contenido a los teléfonos móviles, se ve la publicidad y se compra el contenido inmediatamente, a un precio muy accesible y directamente desde el teléfono sin tener que trasladarse a adquirirlo a ningún sitio; otro ejemplo puede ser adquirir un helado de bajo precio en días de calor.

Se aclara que en la compra de cualquier producto siempre hay alguna cuota de impulso por parte del comprador, lo que no implica que la compra sea impulsiva.

- Bienes de emergencia: se adquieren cuando surge una necesidad urgente; por ejemplo, apósito cuando uno se lastima, paraguas cuando llueve, etc.
- Bienes de comparación: son los bienes que se adquieren después de un proceso de selección entre otros, en cuanto a calidad, precio, estilo, conveniencia, ej.: muebles, ropa, etc.

- Bienes homogéneos: el comprador los considera similares en cuanto a calidad, pero lo suficientemente distintos en precio para seguir comparando.
- Bienes heterogéneos: las características del producto son más importantes que el precio; por ejemplo, un traje elegante.
- Bienes de especialidad: productos que tienen características y atributos distintivos o imagen de marca superior, donde el comprador está dispuesto a pagar más por adquirirlo; por ejemplo, una cámara de fotografiar con alguna característica novedosa y única, o una marca de cámara que sea considerada de excelente calidad y durabilidad.
- Bienes no buscados: los consumidores no conocen la existencia del producto, o si la conocen no les interesa adquirirlo; por ejemplo, un seguro de vida.

Clasificación de los bienes industriales

- Materiales y conjuntos incorporados: son los bienes adquiridos por un fabricante para producir otros bienes.
- Materia prima.
- Productos agrícolas: harinas, frutas, animales, etc.
- Productos naturales: minerales, petróleo crudo, etc.
- Productos manufacturados y conjuntos incorporables: pueden ser componentes materiales que forman normalmente parte del producto; por ejemplo, acero, cemento, etc.; y los conjuntos incorporables o componentes que forman parte del producto sin sufrir transformación alguna; por ejemplo, motores, ruedas, etc.
- Bienes de capital
- Instalaciones: planta, oficinas, y equipos como grandes servidores de información, ascensores, tornos, etc.
- Equipos accesorios: son las herramientas, como pinzas, carretillas, etc.; y también escritorios, computadoras personales, etc.
- Suministros y servicios: no forman parte en absoluto del producto terminado.
- Suministros operativos: aceites, lapiceras, papel, etc.
- Productos para mantenimiento y reparación: pintura, brocha, clavos, etc.

Niveles de productos: clasificación según la proporción de bien y servicio de un producto

- Bien tangible puro: es la oferta de un bien tangible, sin ningún tipo de servicio asociado; por ejemplo, sal, arroz, baretas, ruedas.
- Bien tangible con servicios anexos: el bien se vende acompañado de uno o más servicios; por ejemplo, automóviles, máquinas.
- Híbrido: igual proporción de bienes y servicios; por ejemplo, restaurante, fuentes de soda, sastrería.
- Servicio principal con bienes secundarios anexos, por ejemplo, hotel, aerolíneas.
- Servicio puro: la oferta es básicamente un servicio, por ejemplo, corte de cabello, gimnasio, cuidado de ancianos.

Dimensiones de un producto

- Beneficio básico o sustancial: es lo que realmente adquiere el cliente. Por ejemplo, al consumir café, la persona busca un momento de relax y un energizante.
- Producto genérico: versión básica del producto. Por ejemplo, envase de café de 250 gramos.
- Producto esperado: conjunto de atributos y características que los consumidores buscan habitualmente al adquirir un producto. Por ejemplo, que el envase posea fecha de vencimiento, que esté protegido de la humedad, que sea fácil de preparar.
- Producto aumentado: son los agregados al producto, por encima de lo que brinda la competencia; puede ser un mejor servicio o mejores características. Por ejemplo, un número telefónico y correo electrónico para consultas y reclamaciones, que se coloquen en la etiqueta distintas recetas y formas de preparar café.
- Producto potencial: consiste en anticipar los deseos y requerimientos de los compradores, para la mejora o desarrollo de un nuevo producto. Por ejemplo, los consumidores podrían requerir en el futuro que se le agreguen al café, minerales y vitaminas, para un cuidado de la salud y que no sea sólo un energizante.

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_\(marketing\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_(marketing))

Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

1. Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. *Instalaciones:* edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)
- b. *Materia prima:* materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

2. Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

3. Recursos Humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

4. Recursos Financieros:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

Productividad de factor Total

Es la razón entre la productividad neta o valor añadido y la suma asociada de los: insumos, mano de obra y capital. **Productividad = P.I.B. / (M.o. + capital)**

Fuente: <http://www.scribd.com/doc/53699505/Tipos-de-productividad>

Marco teórico

La Administración es el proceso de alcanzar objetivos y metas por medio de la planeación, organización, dirección y control tanto de las actividades como de las personas, dentro de ella, como ya se mencionó, se encuentra la organización, la cual tiene un papel muy importante, ya que se encarga de determinar los recursos y actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Adentrándose un poco más en lo que es la administración, hay que mencionar que la gestión de la producción es una parte esencial de la misma, puesto que nos ayuda a controlar de forma eficaz, eficiente y de una manera directa los procesos de producción.

Toda empresa debe mantener un mejoramiento continuo si su deseo es crecer productivamente, y debe enfocarse en un pilar fundamental, el cual es el control de la producción, y si se cumple con esto, fácilmente se podrá alcanzar la productividad deseada, caber recalcar que a la par con el control de producción debe caminar la organización y sistemas, ya que en ella encontramos los lineamientos necesarios para un incremento productivo, por ejemplo se puede hablar de un Modelo de Desarrollo Organizacional, en el cual se utilicen herramientas operativas que cumplan con el propósito de mejorar las actividades empresariales; pero, no es lo único que contiene un Modelo de Desarrollo Organizacional, ya que su aplicación es muy extensa, se puede hablar de Reingeniería, Investigación, recursos Humanos, entre otros métodos que ayuden a la consecución de los objetivos, mas, se debe analizar las necesidades de la empresa para poder elegir correctamente lo que contendrá el Modelo.

En este caso, se busca el incremento de la productividad, la cual puede ser medida por medio de índices, si es necesario, o también se la puede considerar parcial, total o de factores totales, en cualquiera que sea el caso, la productividad puede llegar a tener un incremento palpable, si nos valemos de un Modelo de Desarrollo Organizacional efectivo, mediante herramientas que se ajusten a las necesidades actuales de la empresa.

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un modelo de desarrollo organizacional incide en la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito?

La aplicación de un Modelo de Desarrollo organizacional incrementará la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito

2.6. VARIABLES

X = Modelo de Desarrollo Organizacional – Cualitativa

Y = Productividad – Cuantitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico – propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, para la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo al igual que el cuantitativo por las siguientes razones.

Se utilizarán técnicas cualitativas como la observación y la encuesta, que serán desarrolladas con el personal de la empresa y en sus respectivas dependencias, de donde se obtendrá información valiosa para esta investigación, a la vez que se utilizará la técnica cuantitativa de la tabulación de datos para conocer los resultados exactos de lo investigado.

Con lo mencionado anteriormente, también se orientará a la comprensión del problema objeto de estudio, por que se conseguirá información primaria directa del personal

investigado del que se obtendrá una visión clara de lo que está sucediendo en la empresa.

Se orientará hacia una visión naturalista, por que la investigación no se la podrá hacer a la distancia, al contrario, la visita personal a la empresa será muy importante, para vivir el problema latente para conocerlo con profundidad.

Se orientará al descubrimiento de una hipótesis, porque eso es justamente lo que se desea alcanzar con la investigación, proponer posibles soluciones al problema, que deben ser probadas, porque tienen la oportunidad de plantear la solución que se va a elegir en ese momento.

Cabe mencionar que dichas soluciones no serán definitivas, es decir se asumirá una posición dinámica, porque un problema nunca se solucionará por completo, siempre quedarán las puertas abiertas para seguir investigando y proponiendo mejores soluciones, por el mismo hecho de que los problemas siempre existirán

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán dos modalidades que se detallan a continuación:

Investigación Bibliográfica o documental

De la que se obtendrá información secundaria con respecto al problema objeto de estudio, se analizará dicha información y se conocerán las contribuciones científicas del pasado para contrastarlas con las actuales. Para ello tendremos que acudir a bibliotecas, hemerotecas y al internet.

Investigación de campo

Permitirá que se investigue al interior de INGESA, se observará el problema desde el lugar en el que se produce y se obtendrá la información primaria. Para ello se utilizarán técnicas como la observación y la encuesta a los trabajadores.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con la presente investigación se generará conocimiento de tercer nivel, por lo tanto se aplicarán tres tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la calidad de gestión a aplicarse en la empresa INGESA.

Investigación descriptiva

Se podrá determinar las características más sobresalientes del problema objeto de estudio en la empresa INGESA detallando la realidad de cómo se presenta el problema dentro de la organización.

La investigación correlacional

Permitirá medir estadísticamente la relación entre las variables del problema objeto de estudio, para lo que será necesario aplicar el estadígrafo denominado Chi cuadrado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación se trabajara con 302 trabajadores los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No 1

PERSONAL DE INGESA							
AREA ADMINISTRATIVA	AREA OPERATIVA					AUX.	TOTAL
	P. NYLON	TINT.	TEXT.	TEJ.	EMP.		
5	61	68	56	67	42	3	302

Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

Considerando que es una población un elevada se ha decidido tomar una muestra aleatoria del total de la población de INGESA para lo que se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + N e^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1,96)

P = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia (1-0,5 = 0,5)

N = Población

E = Error de muestreo

$$n = \frac{(1,96)^2 (75,5)}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + 302 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{290,04}{0,9604 + 0,755}$$

n = 169,08 = 169 trabajadores de INGESA

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de un Modelo de Desarrollo organizacional incrementará la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito

Variable independiente: Modelo de Desarrollo Organizacional

Cuadro No 1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCN. E INST.
<p>Modelo de Desarrollo Organizacional</p> <p>Es un conjunto de técnicas operativas y de gestión que sirven para ordenar los procesos y procedimientos de trabajo establecidos en una empresa para alcanzar mejores rendimientos en la producción y en la motivación personal.</p>	<p>Herramientas Operativas</p> <p>Procesos</p> <p>Producción</p> <p>Motivación</p>	<p>Reglamentos Manuales Instrumentos Disposiciones</p> <p>In puts Transformación Out puts Retroalimentación</p> <p>Productividad Control de calidad</p> <p>Incentivos económicos Bonos Ascensos Capacitaciones</p>	<p>¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los reglamentos de la empresa?</p> <p>¿Está usted de acuerdo en que se elabore un modelo de desarrollo organizacional que contenga manuales, instructivos y disposiciones de trabajo claros?</p> <p>¿Cree usted que la retroalimentación es importante a la hora de elaborar un Modelo de desarrollo organizacional?</p> <p>¿Con que frecuencia se realiza un control de calidad en las operaciones?</p> <p>¿Cree usted que los incentivos económicos son un factor importante para el óptimo el desempeño de los trabajadores?</p>	<p>Entrevista</p> <p>y</p> <p>cuestionario</p>

Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

Variable dependiente: Productividad

Cuadro No 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCN. E INST.
<p>Productividad</p> <p>Es una medición necesaria para lograr un nivel de competitividad sostenible mediante la eficiencia y la eficacia en el largo plazo, e implica obtener más y mejores productos usando menos y mejores recursos.</p>	<p>Competitividad</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Productos</p> <p>Recursos</p>	<p>Calidad</p> <p>Precio</p> <p>Producción</p> <p>Financiera</p> <p>Administrativa</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Bienestar del empleado</p> <p>Satisfacción al cliente</p> <p>Deseos</p> <p>Necesidades</p> <p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Logísticos</p>	<p>¿Está usted de acuerdo en que la calidad en todas las actividades es un factor importante para alcanzar mayor productividad?</p> <p>¿Cree usted que en el área de producción, el área financiera, y el área administrativa se deberían realizar mejoras para incrementar la productividad?</p> <p>¿Cree usted que la rentabilidad es sinónimo de productividad dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué grado de satisfacción cree usted que tienen los clientes de la empresa con respecto a sus necesidades?</p> <p>¿En qué se debe basar el talento humano para alcanzar mayor productividad?</p>	<p>Entrevista</p> <p>y</p> <p>cuestionario</p>

Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de investigación:

Cuadro No: 3

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis de Documentos	Libros Tesis Revistas Internet
Observación	Ficha de Observación
Encuesta	Cuestionario Entrevista

Recolección de la información
Elaborado por: Edgar Olovacha

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información se procederá de la siguiente manera: Se revisará y codificará la información recolectada con los cuestionarios, para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y organizarlas de una forma más clara, facilitando así la tabulación. Cabe mencionar que la codificación se realizará al momento de diseñar los cuestionarios.

Para la categorización de la información se determinarán categorías o grupos en las que se clasificarán las respuestas, que también serán analizadas en el momento de elaborar los cuestionarios. La tabulación de la información se la puede realizar de dos maneras,

tabulación manual o tabulación computarizada; que para el presente caso, debido a que la cantidad de datos a procesar es reducida, se procederá con la tabulación manual.

Después de la tabulación se procederá al análisis de los resultados, para lo que se utilizará la herramienta estadística llamada Chi cuadrado. Posteriormente se presentarán los datos utilizando la presentación tabular, por medio de un cuadro estadístico, y la presentación gráfica para una mejor comprensión de los resultados.

Una vez analizados los datos, se procederá a interpretarlos, para comprender la magnitud y el significado de los mismos, sintetizando los resultados de una forma más comprensible.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez que se han aplicado los instrumentos de recolección de la información adecuados, se efectuó el análisis descriptivo de los mismos, por cuanto este estudio arrojará las conclusiones a las cuales se llegará con la investigación.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a las encuestas direccionadas a los trabajadores de la Empresa “INGESA”, de la ciudad de Quito, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la organización.

PREGUNTA 1

¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los reglamentos de la empresa?

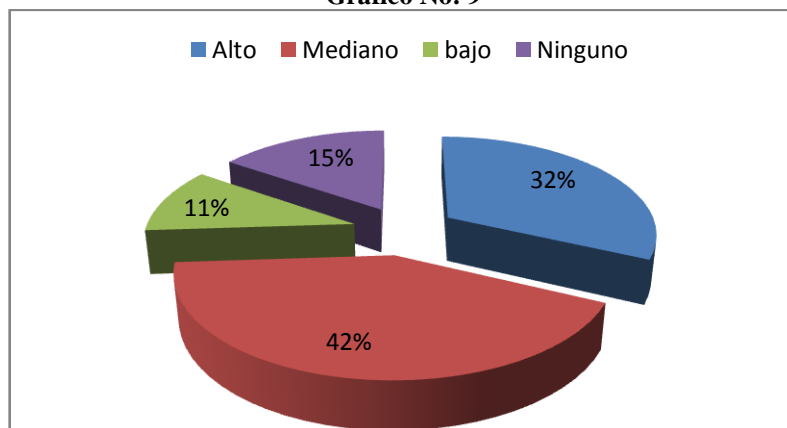
Tabla No: 2

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	Alto	54	32%	32%
	Mediano	71	42%	74%
	bajo	18	11%	85%
	Ninguno	26	15%	100%
Total		169	100.00%	

Reglamentos de la empresa

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 9



Reglamentos de la empresa

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 42% de los trabajadores encuestados tiene un grado de conocimiento mediano sobre los reglamentos de la empresa, mientras que un 32% de los encuestados tiene un conocimiento alto, el 11% tiene un conocimiento bajo y un 15% no tiene conocimiento de los mismos. Esto nos quiere decir que la mayoría del personal encuestado no tiene pleno conocimiento sobre los reglamentos que los rigen, pero si están al tanto de lo mas primordial en su trabajo, aunque en un porcentaje un poco menor, existen trabajadores que conocen completamente los reglamentos de la empresa, pero hay que enfocarse en los porcentajes bajos los cuales son considerables, los mismos que conocen poco o nada de los reglamentos de la empresa.

PREGUNTA 2

¿Está usted de acuerdo en que se elabore un modelo de desarrollo organizacional que contenga manuales, instructivos y/o disposiciones de trabajo claros?

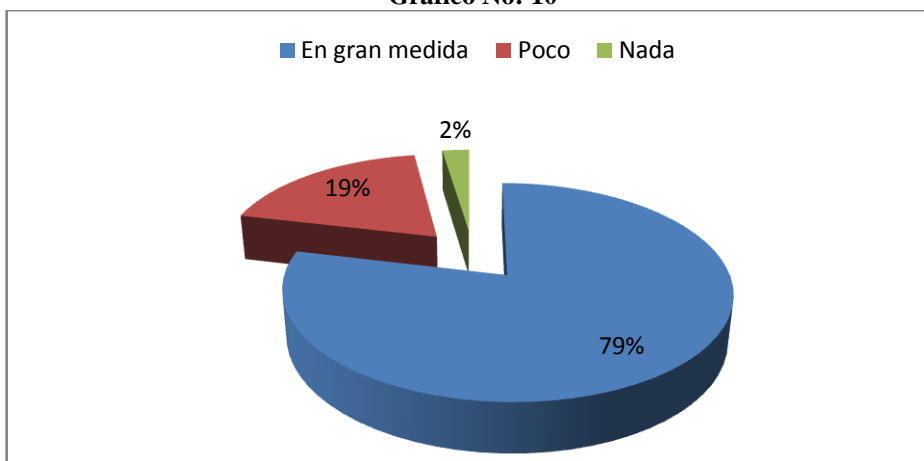
Tabla No: 3

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	En gran medida	133	79%	79%
	Poco	32	19%	98%
	Nada	4	2%	100%
Total		169	100.00%	

Modelo de Desarrollo organizacional

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 10



Modelo de desarrollo Organizacional

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 169 trabajadores encuestados, la mayoría que corresponde al 79% está completamente de acuerdo en que se elabore un modelo de desarrollo organizacional, mientras que el 19% está un poco de acuerdo en que se elabore el mismo; y, solo un 2% no está de acuerdo a que esto se aplique en la empresa. Esto alienta a que se siga con la investigación, ya que la mayoría, aunque algunos con sus dudas, si están de acuerdo en que se elabore el modelo de desarrollo organizacional y solo una pequeña parte de ellos no lo está, pero esta respuesta se da solo por el desconocimiento de los beneficios que podría traer un Modelo de desarrollo organizacional a la empresa.

PREGUNTA 3

¿Cree usted que la retroalimentación es importante a la hora de elaborar un Modelo de desarrollo organizacional?

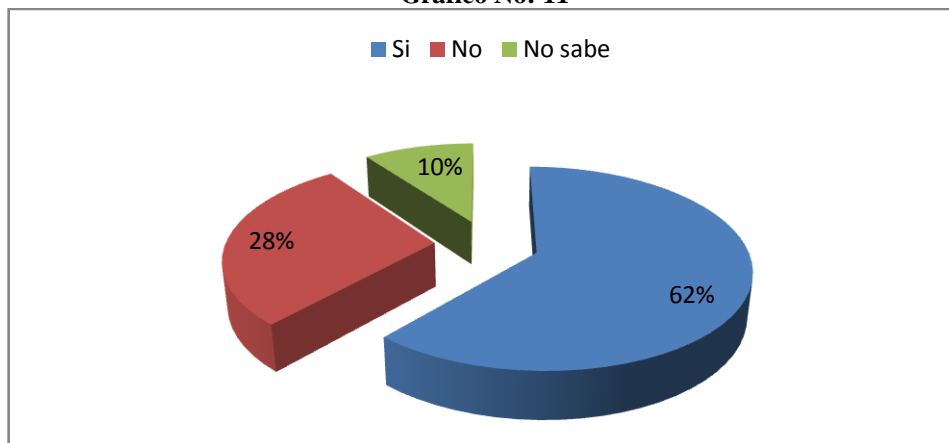
Tabla No: 4

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	Si	104	62%	62%
	No	48	28%	90%
	No sabe	17	10%	100%
Total		169	100.00%	

Retroalimentación

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 11



Retroalimentación

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados, el 62% cree que la retroalimentación es importante a la hora de elaborar un modelo de desarrollo organizacional, mientras que un 28% no está de acuerdo con ello y la minoría, es decir un 10% no tiene conocimiento sobre el tema. Esto nos dice que la mayoría del personal encuestado si tiene bases de conocimiento sobre temas empresariales y están de acuerdo en que se realice retroalimentación para que el modelo de desarrollo organizacional de buenos resultados, mientras que en un porcentaje menor no están de acuerdo en lo mismo; y, en un porcentaje pequeño no sabían cómo dar una respuesta por qué no dominaban el tema.

PREGUNTA 4

¿Con que frecuencia se realiza un control de calidad en las operaciones?

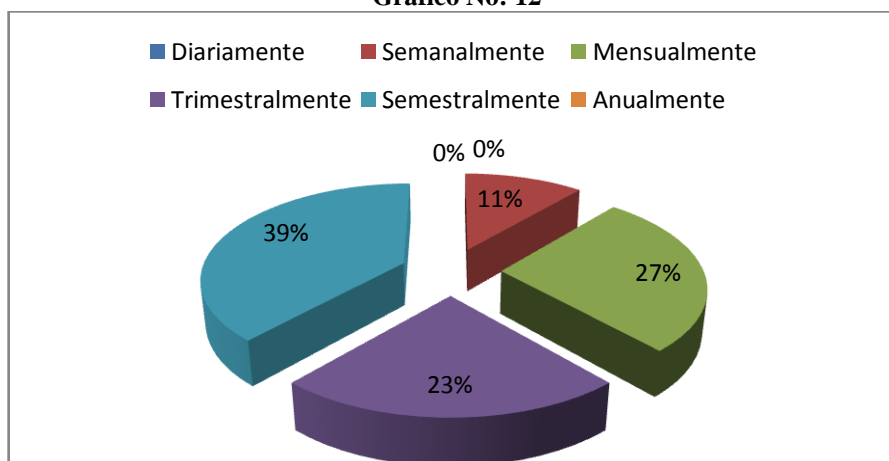
Tabla No: 5

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	Diariamente	0	0%	0%
	Semanalmente	19	11%	11%
	Mensualmente	46	27%	38%
	Trimestralmente	39	23%	61%
	Semestralmente	65	39%	100%
	Anualmente	0	0%	100%
Total		169	100.00%	

Control de Calidad

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 12



Control de Calidad

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 169 encuestados de diferentes áreas de la empresa un 39% dijo que el control de calidad se realiza semestralmente, un 27% dijo mensualmente, un 23% trimestralmente, un 11% semanalmente y ninguno dijo que se realizaba diariamente o anualmente, estas respuestas dependían de el área en que trabajaban, Todo esto nos quiere decir que en la mayoría de áreas, el control de calidad llega cada seis meses, tiempo que es demasiado extenso como para identificar fallas y solo en un porcentaje pequeño se controla semanalmente que sería lo ideal.

PREGUNTA 5

¿Cree usted que los incentivos económicos son un factor importante para el óptimo el desempeño de los trabajadores?

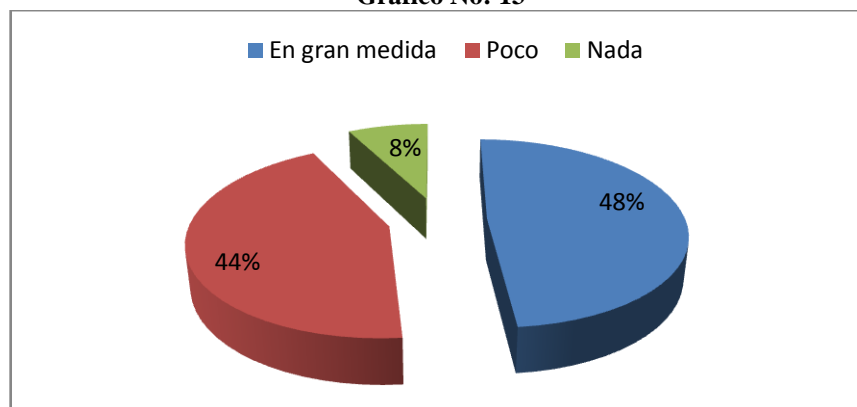
Tabla No: 6

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	En gran medida	82	48%	48%
	Poco	74	44%	92%
	Nada	13	8%	100%
Total		169	100.00%	

Incentivos económicos

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 13



Incentivos económicos

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 48% de los encuestados piensa que los incentivos económicos hacen que los trabajadores se desempeñen mejor, un 44% piensa que eso es un factor poco importante y solo un 8% piensa que no es importante para el desempeño laboral. Esto nos demuestra que la mayoría de trabajadores se desempeñan mejor en sus labores si tienen algún beneficio económico extra, y en un porcentaje un poco más bajo se piensa que el dinero es importante pero no lo es todo cuando se trata de trabajar, mientras que la minoría de encuestados deja a un lado el beneficio económico cuando se trata de desenvolverse en sus actividades y tiene prioridad en lo que se refiere a el buen ambiente laboral, la estabilidad, entre otras cosas.

PREGUNTA 6

¿Está usted de acuerdo en que la calidad en todas las actividades es un factor importante para alcanzar mayor productividad?

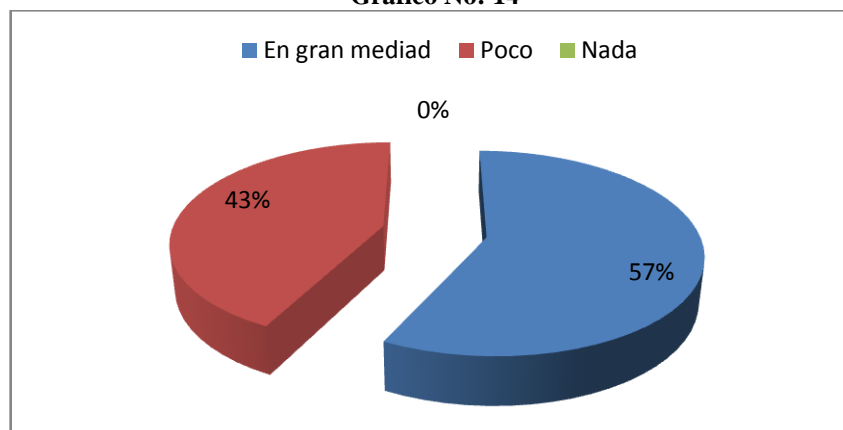
Tabla No: 7

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	En gran mediad	97	57%	57%
	Poco	72	43%	100%
	Nada	0	0%	100%
Total		169	100.00%	

Calidad en las actividades

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 14



Calidad en las actividades

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 57% de los 169 encuestados es de acuerdo en que la calidad es importante para incrementar la productividad, y un 43% piensa que si es importante pero no lo único en lo que hay que enfocarse, mientras que ninguno estuvo en desacuerdo con esto. Así, podemos decir que el total de los encuestados está de acuerdo en que la calidad en las actividades es importante cuando se habla de incrementar la productividad, mas se debe tener en mente que no es lo único en lo que la empresa se debe direccionar, sino también en la calidad de materia prima, de personal entre otros.

PREGUNTA 7

¿Está usted de acuerdo en que se realicen mejoras en el área de producción, el área financiera, y el área administrativa para incrementar la productividad?

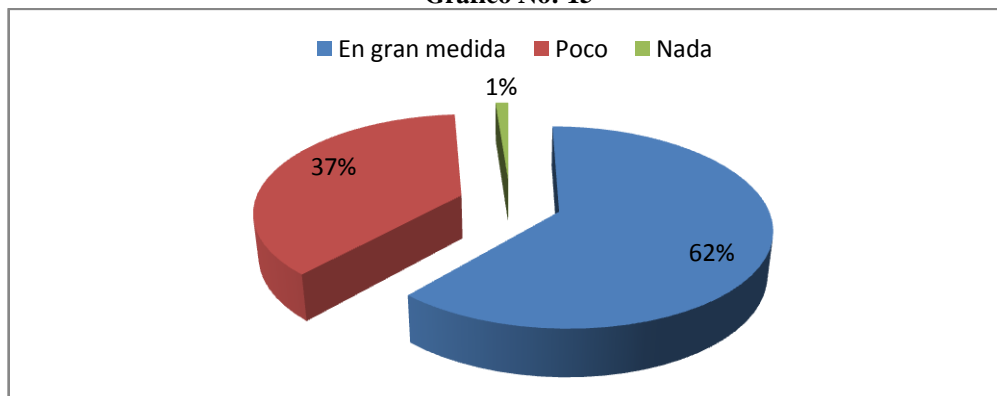
Tabla No: 8

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	En gran medida	104	62%	62%
	Poco	63	37%	99%
	Nada	2	1%	100%
Total		169	100.00%	

Incrementar Productividad

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 15



Incrementar Productividad

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 62% cree que si se debería realizar mejoras en las tres áreas para incrementar la productividad, mientras que un 37% no está tan de acuerdo en ello pero si piensa que se debería mejorar algo, más un 1% piensa que la empresa debería quedarse como esta. Esto refleja el grado de conocimiento que tienen los trabajadores sobre la empresa y sus necesidades, así, la mayoría nos dice que si se necesita mejorar algunas cosas dentro de varias áreas de la organización y que de esta forma se podría incrementar la productividad, mientras unos pocos tienen resistencia al cambio y piensan que no se debería mejorar ni cambiar nada.

PREGUNTA 8

¿Cree usted que la rentabilidad es sinónimo de productividad dentro de la empresa?

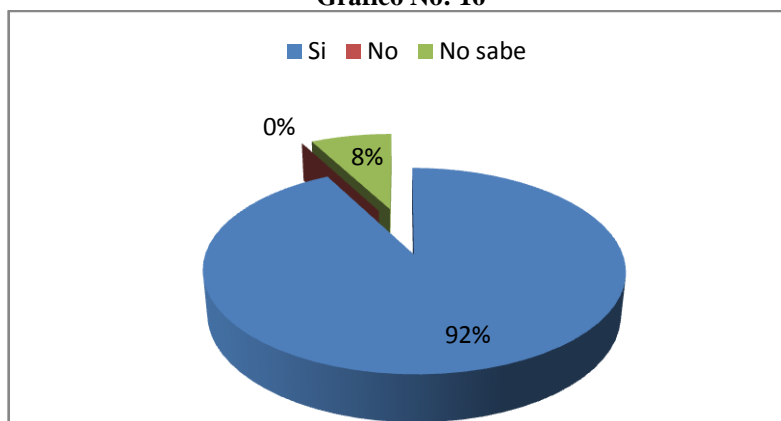
Tabla No: 9

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	Si	156	92%	92%
	No	0	0%	92%
	No sabe	13	8%	100%
Total		169	100.00%	

Rentabilidad

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 16



Rentabilidad

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados es decir un 92% piensa que la rentabilidad es sinónimo de productividad, mientras que un 8% de ellos no sabe. Esto nos quiere decir que gran cantidad de los trabajadores de la empresa tienen en su mente que solo el beneficio económico demuestra productividad, pero no piensan en el posicionamiento empresarial en la mente de los consumidores ni en la eficiencia en las actividades, entre otras cosas. Y, un porcentaje mínimo no sabe si rentabilidad es igual que productividad, y nadie respondió que la rentabilidad no es lo mismo que productividad por que para llegar a ella se necesitan más factores.

PREGUNTA 9

¿Qué grado de satisfacción cree usted que tienen los clientes de la empresa con respecto a sus necesidades?

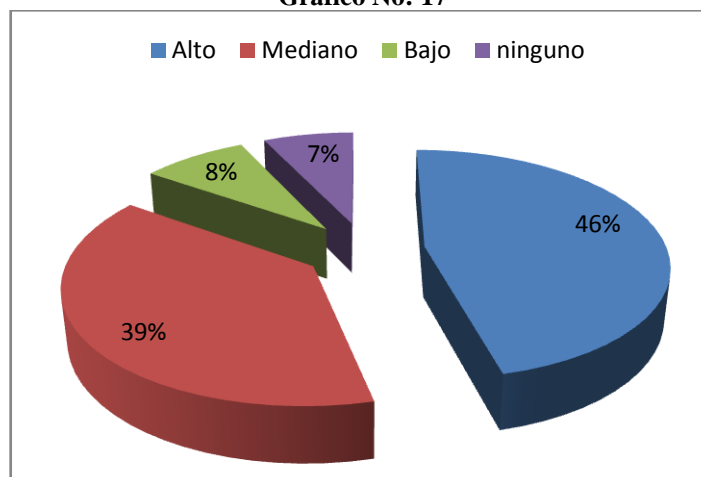
Tabla No: 10

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	Alto	78	46%	46%
	Mediano	65	39%	85%
	Bajo	14	8%	93%
	ninguno	12	7%	100%
Total		169	100.00%	

Satisfacción de los clientes

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 17



Satisfacción de los clientes

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 169 encuestados, un 46% nos dice que los clientes tienen un grado de satisfacción alto sobre las necesidades que tienen, mientras que un 39% dicen que los clientes tienen un grado mediano de satisfacción, un 8% dice que los clientes tienen un grado de satisfacción bajo y un 7% dice que los clientes no tienen satisfacción de sus necesidades. Lo que quiere decir que según los empleados hace falta algo más en el producto, se puede decir que le hace falta un valor agregado a los productos de la empresa para que los mismos satisfagan completamente las necesidades de los clientes.

PREGUNTA 10

¿En qué se debe basar el talento humano para alcanzar mayor productividad?

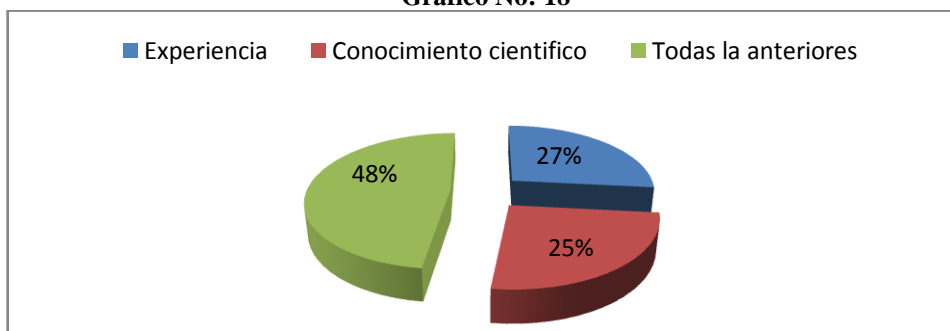
Tabla No: 11

Tamaño de la muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
169	Experiencia	45	27%	27%
	Conocimiento científico	43	25%	52%
	Todas la anteriores	81	48%	100%
Total		169	100.00%	

Talento Humano

Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 18



Talento Humano

Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, el 48% nos dice que el talento humano se debe basar tanto en la experiencia como en el conocimiento científico, un 27% nos dice que solo se debe basar en la experiencia y un 25% nos dice que solo se debe basar en el conocimiento científico. Esto no quiere decir que la mayoría de trabajadores está de acuerdo en que es importante la experiencia laboral, experiencia en el manejo de maquinaria en el conocimiento del trabajo, pero también piensan que esto debe ir de la mano con el conocimiento científico que se la base para poder trabajar y ganar experiencia. También vemos que las opiniones están casi iguales en lo que se refiere a experiencia y conocimiento científico pero se llega a la conclusión de que los dos son importantes en la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

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

La aplicación de un Modelo de Desarrollo organizacional incrementará la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente la pregunta 2, en relación a si está usted de acuerdo en que se elabore un modelo de desarrollo organizacional que contenga manuales, instructivos y disposiciones de trabajo claros, el 53% expresado está de acuerdo en gran medida, el 37% está poco de acuerdo y el 10% no está de acuerdo. Y, la pregunta 7 en relación a si cree usted que en el área de producción, el área financiera y el área administrativa se deben realizar mejoras para incrementar la productividad, el 52% expresado está de acuerdo en gran medida, el 37% está poco de acuerdo y el 11% no está de acuerdo.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “La aplicación de un Modelo de Desarrollo organizacional incrementará la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito”.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (x^2)

ANÁLISIS DEL CHI CUADRADO

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

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; La aplicación de un Modelo de Desarrollo organizacional no incrementará la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito

H₁; La aplicación de un Modelo de Desarrollo organizacional si incrementará la productividad de la empresa “INGESA” de la ciudad de Quito

b) Modelo Matemático

H₀; O = E

H₁; O ≠ E

c) Modelo estadístico

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

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: GL= 2

Gl = (columna-1) (renglones-1)

Gl = (3 - 1) (2 - 1) = 2

Los valores de X² a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 5,991. Y a 0.01, es igual a: 9,210, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 2. Por lo tanto:

X² Critico = 5,991

3. Cálculo de X^2

Pregunta 2 ¿Está usted de acuerdo en que se elabore un modelo de desarrollo organizacional que contenga manuales, instructivos y disposiciones de trabajo claros?

Pregunta 7 ¿Cree usted que en el área de producción, el área financiera y el área administrativa se deberían realizar mejoras para incrementar la productividad?

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla No: 12

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	EN GRAN MEDIDA	POCO	NADA	
PREGUNTA 2	133	32	4	169
PREGUNTA 7	104	63	2	169
TOTAL	237	95	6	338

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edgar Olovacha

FRECUENCIA ESPERADA

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

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

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

Para la primera celda (Pregunta 2) y la alternativa “EN GRAN MEDIDA” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(169)(237)}{338} = 118,5$$

Para la segunda celda (Pregunta 2) y la alternativa "POCO" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(169)(95)}{338} = 47,5$$

Para la tercera celda (Pregunta 2) y la alternativa "NADA" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(169)(6)}{338} = 3,00$$

Para la primera celda (Pregunta 7) y la alternativa "EN GRAN MEDIDA" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(169)(237)}{338} = 118,5$$

Para la segunda celda (Pregunta 7) y la alternativa "POCO" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(169)(95)}{338} = 47,5$$

Para la tercera celda (Pregunta 7) y la alternativa "NADA" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(169)(6)}{338} = 3,00$$

Así tenemos:

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla No.13

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	EN GRAN MEDIDA	POCO	NADA	
PREGUNTA 2	118.5	47.5	3.0	169.0
PREGUNTA 7	118.5	47.5	3.0	169.0
				338.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edgar Olovacha

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

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

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

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

CHI CUADRADO

Tabla No: 14

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

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 2 / EN GRAN MEDIDA	133	118.5	14.5	210.25	1.77
PREGUNTA 2 / POCO	32	47.5	-15.5	240.25	5.06
PREGUNTA 2 /NADA	4	3.0	1.0	1.00	0.33
PREGUNTA 7 / EN GRAN MEDIDA	104	118.5	-14.5	210.25	1.77
PREGUNTA 7 / POCO	63	47.5	15.5	240.25	5.06
PREGUNTA 7 / NADA	2	3.0	-1.0	1.00	0.33
	338	338.0		X² =	14.32

El valor de X^2 para los valores observados es de **14,32**

DECISIÓN

X2 calculado = 14,32

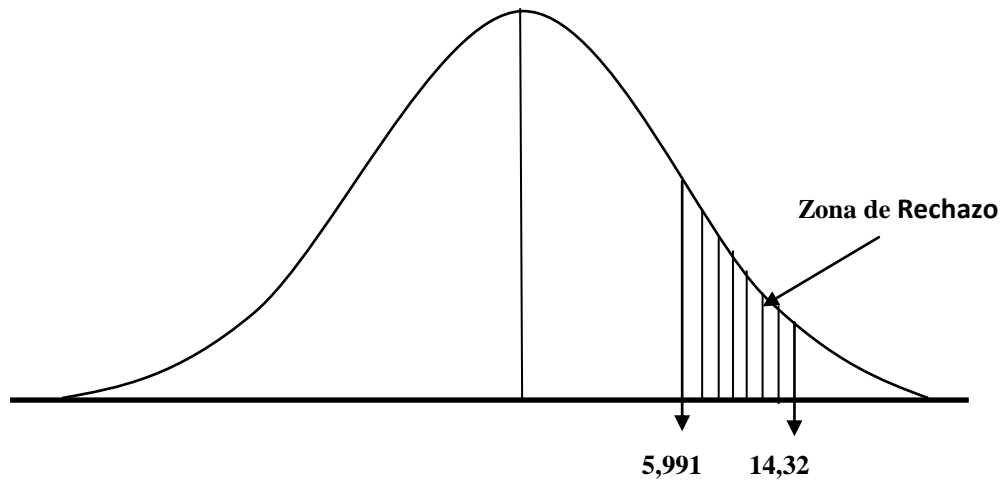
X2 tabla = 5,991 al 95% de nivel de confianza.

X2 tabla = 9,210 al 99% de nivel de confianza.

Como el X2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “La aplicación de un Modelo de Desarrollo Organizacional si incrementará la productividad de la empresa “INGESA.” de la ciudad de Quito” lo que se representa en el siguiente grafico.

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO

Gráfico No: 19



Chi Cuadrado
Elaborado por: Edgar Olovacha

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la empresa INGESA de la ciudad de Quito, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

1. No existe mayor conocimiento sobre la estructura organizacional que rige dentro de la empresa, A la vez que tampoco se halla un encargado oficial que se responsabilice de darla a conocer o socializar.
2. El control de calidad es una de las operaciones más importantes dentro de una empresa, no obstante en INGESA se la realiza esporádicamente y en forma alterna en cada área de trabajo, existiendo periodos largos en los que dicho control no se lo realiza.

3. El control de calidad también depende mucho del grado de conocimiento de los empleados en lo que se refiere a reglamentos, órdenes de trabajo, instructivos, normativa, entre otras herramientas operativas que se pueden aplicar en una empresa, ya que con estas se puede abarcar todas las áreas laborales para el respectivo control.

4. La creencia de la mayoría de empleados y de personas en general es de que, el dinero es lo más importante cuando se refiere a desempeñarse en un trabajo, siendo este un pensamiento abstracto y anticuado, ya que no se toma en cuenta ni el ambiente laboral, ni mucho menos el crecimiento personal, factores que son muy importantes en lo que se refiere a productividad

5. En general, los empleados de diversas áreas concuerdan que, en INGESA se está trabajando de una manera rutinaria y que se debe optimizar las actividades en cada uno de los departamentos para así poder incrementar la productividad de la misma.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Socializar oportuna y eficazmente la estructura organizacional de la empresa, designando también un responsable que se haga cargo de ello.

2. Realizar frecuentemente un control de calidad en las actividades más importantes de la empresa, empleando herramientas como los flujogramas horizontales, en los cuales existe la facilidad de seguir paso a paso cada actividad de un proceso, y no esperar periodos tan extensos de tiempo para ello, ya que varias actividades como el manejo del dinero se debe controlar diariamente si fuese posible, al igual que las actividades administrativas y productivas.

3. Facilitar a los empleados información suficiente sobre lo que son herramientas operativas que pueden ayudar al mejor desempeño laboral, como: Sistemas de Información, instructivos, normas, estatutos, entre otros, al mismo tiempo que se debe monitorear el grado de asimilación de los mismos por parte de los empleados.

4. Incentivar a los empleados a desarrollarse no solamente en lo económico, sino también en lo personal y en lo intelectual, motivando de la misma manera a que se optimice el ambiente laboral, introduciendo en la personalidad de cada uno la auto superación y el bienestar común.

5. Diseñar un modelo de desarrollo organizacional que ayude a los empleados a superarse en lo que se refiere a conocimiento de la empresa y de las actividades que deben realizar dentro de la misma, para optimizar todos los procedimientos que sean inconcretos y así poder incrementar la productividad en un gran porcentaje.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO

La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional permitirá el incremento de la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

INSTITUCIÓN EJECUTORA

Industrias Generales Ecuatorianas “INGESA” de la ciudad de Quito

BENEFICIARIOS

Empresa, Directivos y obreros.

UBICACIÓN

Sur de Quito, Sector de los Dos Puentes. Av. General Enríquez 467 y Francisco Barba.
Teléfonos: 022 – 582159 / 022 – 582149. Fax: 022 - 570232

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCION

Inicio: 28 / 02 / 2012

Fin: 06/ 08 / 2012

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

Autor: Edgar Olovacha

Tutor: Ing. Iván Cevallos

COSTO: 4.800 USD

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El presente estudio se realizó con base al conocimiento del problema que presenta la empresa INGESA de la ciudad de Quito, por no contar con un Modelo de Desarrollo Organizacional necesario para racionalizar el desarrollo operativo y el empleo adecuado de los recursos que contribuyan a incrementar la productividad, para enfrentar los retos impuestos por la competencia de mercado en un mundo competitivo exigido por los procesos de globalización.

Conocido el problema de la empresa INGESA en su profundidad, esta investigación formula la propuesta basada en el contexto de los objetivos señalados en el estudio realizado, que existe la necesidad de implantar un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita dotar desde la estructura orgánica funcional, de la que en la actualidad carece; racionalizar el funcionamiento y la operatividad de las dependencias operativas, administrativas, productivas y de comercialización que conjuntamente contribuyan para

alcanzar los propósitos empresariales que son la rentabilidad económica, la estabilidad y la proyección de la organización.

Además, es necesario elaborar determinados manuales de procedimientos descritos a través de flujogramas horizontales que grafiquen las actividades desarrolladas en los procesos de trabajo.

Finalmente, es necesaria la aplicación de un Sistema de Información Administrativa Gerencial (SIAG), el mismo que va a servir para determinar la operatividad de las funciones y sistemas de trabajo a operar en la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

También se recogen investigaciones previas, que servirán de guía para la consecución de la presente propuesta. Así:

MORALES, L. (2011). *“Formulación de un Modelo Organizacional que normalice los Sistemas de Trabajo en ejecución en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate”*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Se concluye que: Es necesario implantar un modelo organizacional que ordene y oriente al desarrollo y ejecución de los sistemas de trabajo que se ejecutan en el Gobierno Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate. También se concluye que: A través de los estudios de tipo exploratorio se ha detectado que existe la necesidad de elaborar mecanismos complementarios de operación funcional que contribuyan a racionalizar los procedimientos de trabajo en ejecución. Y se recomienda que: se debe desarrollar un Modelo Organizacional que normalice los sistemas de trabajo en ejecución acorde con las políticas establecidas por el ordenamiento jurídico vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en una empresa es una técnica muy utilizada en la industria actualmente, ya que es necesario realizar cambios o

ajustes radicales dentro de las áreas de trabajo que puedan tener problemas o no estén dando los resultados esperados, para que de esta manera se pueda hacer frente a los nuevos retos y oportunidades que se presentan día a día en el ambiente empresarial. El Modelo de desarrollo organizacional tiene aplicaciones muy extensas y pueden compaginar con varias técnicas o herramientas que facilitan su aplicación, por este motivo, el combinar el modelo de desarrollo organizacional con herramientas operativas como los manuales, flujogramas, entre otros, crean la fórmula perfecta para mejorar o incrementar la productividad de INGESA de la ciudad de Quito.

La razón primordial por la cual la formulación del Modelo de Desarrollo Organizacional permitirá incrementar la productividad de INGESA, es porque, mediante la investigación anterior se pudo palpar la inexistencia de una estructura orgánica eficiente, al igual que se carece de un método que permita el seguimiento de los procesos principales de la empresa, los cuales son muy necesarios cuando hablamos de control de operaciones, además, la duplicidad de funciones debe ser eliminada, elaborando un documento en el cual se las detalle concretamente para cada unidad.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo general

Implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional que sirva para incrementar la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Diseñar la estructura orgánica necesaria para racionalizar el funcionamiento operativo y de gestión de la empresa INGESA.
- Desarrollar mecanismos operativos aplicando técnicas adecuadas que faciliten alcanzar el rendimiento productivo de la empresa INGESA.

- Elaborar Flujogramas que describan los procedimientos de trabajo desarrollados en la empresa INGESA.
- Implementar un Sistema de Información Administrativo Gerencial (SIAG) que mejore la comunicación entre dependencias de la empresa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El estudio realizado en Industrias Generales Ecuatorianas S.A. “INGESA”, demuestra que existe la necesidad de implantar un Modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la Productividad, toda vez que en la actualidad la empresa no utiliza ningún mecanismo que sirva para racionalizar el sistema operativo y productivo necesario para desarrollar y mantener en competencia a esta empresa líder en el mercado nacional.

Con la formulación de este modelo, se pretende reordenar el manejo adecuado de los recursos existentes, formular manuales operativos de carácter administrativo, productivo y comercial que cambie a INGESA en todo su contexto organizacional; lo que obviamente, incidirá en convertirla en una empresa competitiva de gran trascendencia.

Además, se analizarán los fundamentos siguientes:

Factibilidad Socio – Cultural

Los clientes internos de la empresa INGESA de la ciudad de Quito, luego de informarles los beneficios de la propuesta, tienen toda la predisposición de colaborar con el desarrollo de la misma para así no solo alcanzar el incremento en la productividad de la organización, sino también lograr un crecimiento personal, al desempeñarse mejor en sus labores diarias.

Factibilidad organizacional

Para la realización de la presente propuesta se contará con el apoyo suficiente del personal de la empresa INGESA ya que son ellos los que palpan y tienen mayor conocimiento de las necesidades que cada área de la organización posee, además se cuenta con

Factibilidad Económica – financiera

Para la propuesta, el financiamiento saldrá del investigador, y, para poner en práctica lo mencionado en ella la empresa está dispuesta a solventar todo lo que sea necesario para ponerla en marcha y palpar los avances y progresos que se obtenga.

Factibilidad legal

La formulación del modelo de desarrollo organizacional en la empresa INGESA de la ciudad de Quito para el incremento de su productividad, permitirá que la organización cumpla con las disposiciones que regulan las leyes ecuatorianas en todo lo que se refiere al buen desempeño laboral.

6.6 FACTIBILIDAD CIENTÍFICO – TÉCNICA

Desarrollo Organizacional

Es una medida de la eficiencia y eficacia con la que los administradores aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización. El desempeño organizacional aumenta en proporción directa a los incrementos de la eficiencia y eficacia

Fuente: Jones (2006, p. 5)

Características del Desarrollo organizacional (DO)

El Desarrollo organizacional (DO) como todo proceso que se implante cuenta con una serie de características peculiares problemas que resuelve el Desarrollo Organizacional (DO).

1. Tiene una orientación sistémica
2. Se basa en principios de la ciencia de la conducta
3. Utiliza una estrategia normativa-reeducativa

Aplicaciones del Desarrollo organizacional (DO)

El DO tiene aplicaciones en todas las áreas de las organizaciones, en todos sus procesos y en la estructura para resolver problemas de personas y estructuras.

Cuadro No: 4

Problemas que resuelve el Desarrollo Organizacional (DO)	
Personas	Estructuras
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Clima organizacional• Productividad• Calidad• Motivación• Capacitación educacional• Conflictos• Grupos• Clientes• Objetivos• Departamentos y áreas• Fusiones• Adquisiciones• Liderazgo• Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Posiciones estructurales del personal• Diseños estructurales• Tramos de control• Flujos de comunicación• Alcances de control• Tamaño• Tecnología• Tecnología de alta información

En fin, el desarrollo organizacional (DO) es útil donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial y este puede mejorar la situación.

Fuente: Torres, Z. (2007) “Teoría General de la Administración. (P, 218)

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “cuasi-estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi-estacionario” se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- 1. Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- 2. Cambio o movimiento:** esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- 3. Re congelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica la situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Fuente: Cumings, T. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (P, 42-43)

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un proceso que debe tener en cuenta varios elementos fundamentales. En primer lugar debe reflejar objetivos y planes por que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa. La autoridad en una organización dada es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción, como tal está sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar el ambiente que la rodea. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden ser lo de la estructura de la organización. Debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. Es este sentido una estructura de una organización que funcione nunca puede ser estática. No hay una sola estructura de organización que funcione mejor en todo tipo de situaciones: una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, dado que la organización está dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse alrededor de los individuos y no alrededor de las metas y

actividades que las acompañan. Pero una consideración importante es el tipo de personas con las cuales dotarla.

Fuente: Koontz – Weihrich – Cannice (2008, p. 216-217)

Diseños organizacionales contemporáneos

Los Gerentes descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo. En su lugar, las organizaciones necesitan ser delegadas, flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas. Entonces, los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo.

Fuente: Coulter, R. (2010) “Administración” (P, 194)

Productividad

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficiencia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, mientras que la eficacia implica

utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar.

Fuente: Gutiérrez, H. (2010) “Calidad Total y Productividad” (P, 21)

Los Flujogramas

Son la representación grafica de la descripción de un procedimiento de trabajo y/o del flujo o recorrido de un documento, que visualiza de manera racionalizada los eventos del proceso que ocurren organizadamente, que facilita la ejecución de los mismos en tiempos menores.

La utilización de flujogramas en la empresa privada o del sector publico son de gran beneficio para mantener alto rendimiento operacional, control en los procesos y sobre todo la organización racionalizada del trabajo.

Los flujogramas pueden ser utilizados para varios casos como:

1. Aplicación en procedimientos establecidos para medir rendimientos alcanzados y de ser necesario realizar oportunos correctivos
2. Graficación de la situación actual de un procedimiento en ejecución para someterlo a la reingeniería de procesos.
3. Unificación y racionalización del manejo de documentos, formatos, guías con sus respectivas rutinas de trabajo.

Fuente: Guadalupe, J. (2007) “Organización y planificación de empresas privadas y públicas” (P, 131-132)

Sistemas de Información Gerencial

En sus orígenes, las empresas utilizaban los ordenadores para la práctica empresarial de informatizar las nóminas y hacer el seguimiento de las cuentas por pagar y por cobrar. Como las aplicaciones que históricamente se venían desarrollando siempre eran para gestionar la información sobre ventas, inventarios, y otros datos que ayuden en la gestión de la empresa, el término "SIG" surgió para describir este tipo de aplicaciones. Hoy, el término se utiliza ampliamente en una serie de contextos e incluye (sin limitarse a ello): sistemas de apoyo de decisiones, los recursos y aplicaciones de gestión de personal, gestión de proyectos, y aplicaciones de recuperación de bases de datos y la formación empresarial

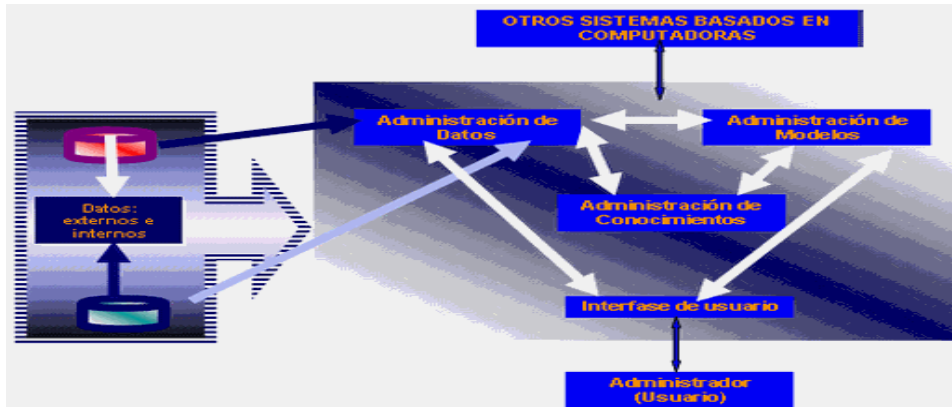
Importancia de un Sistema de Información Gerencial

- Oportunidad: Para lograr un control eficaz de una organización, se deben tomar a tiempo medidas correctivas en caso de ser necesarias, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.
- Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil (redundancia), pues ésta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.
- Relevancia: Reducción de costos.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencial

Ejemplo del SIAG

Gráfico No: 20



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos38/informacion-gerencial/informacion-gerencial2.shtml>

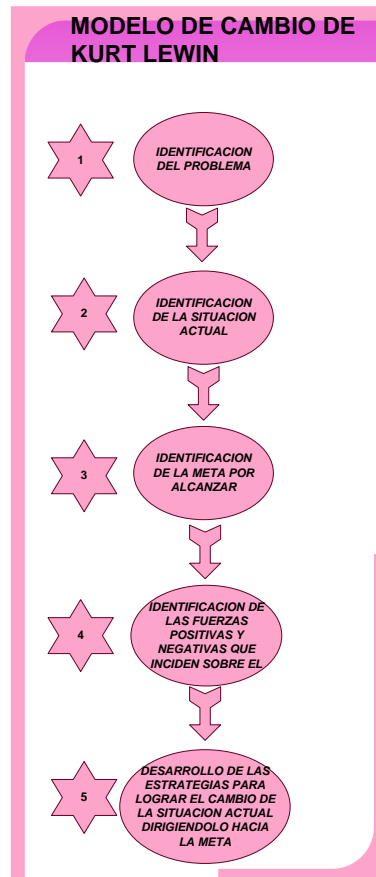
6.7. MODELO OPERATIVO

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE CAMBIO DE KURT LEWIN

El Desarrollo Organizacional no se lo puede definir concretamente por un modelo general que se ajuste a cualquier organización, mas se lo puede adaptar a las necesidades reales de la empresa, seleccionando uno de los diferentes tipos de modelos existentes, por lo que el modelo de Kurt Lewin, luego de analizarlo es el que se podrá ser aplicado para obtener los mejores resultados en INGESA.

Este modelo tiene varias fases o etapas que se deben seguir:

Gráfico No: 21



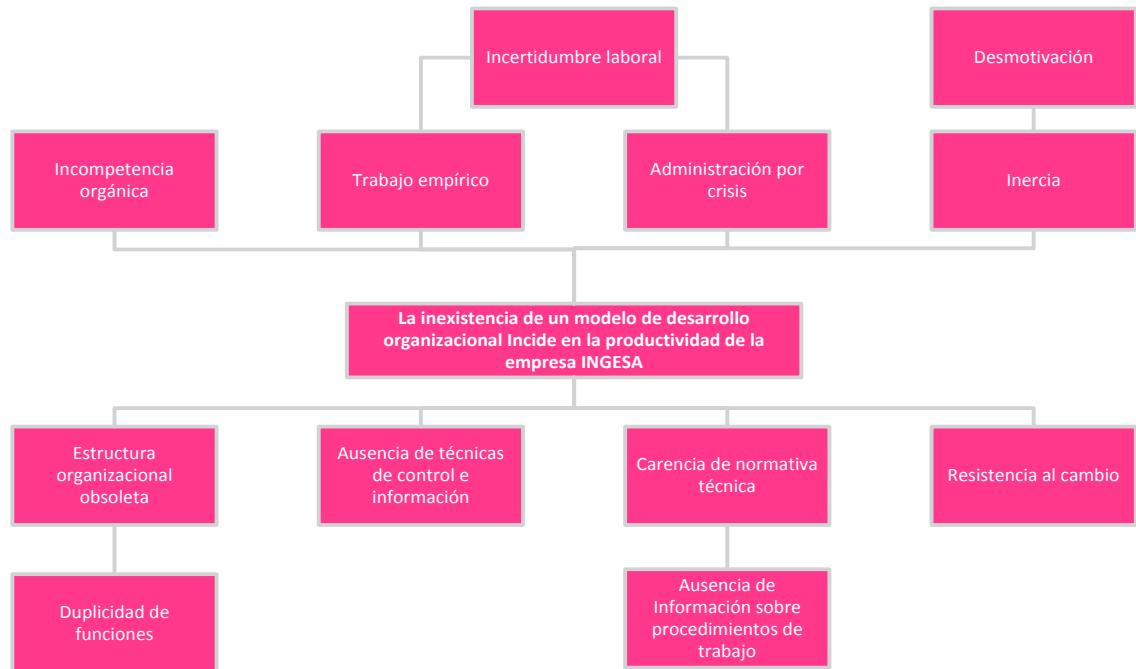
Fuente: CUMINGS, T (2008) Desarrollo organizacional y cambio

1. Identificación del Problema

Para conocer de mejor manera el problema, se sugiere el árbol de problemas que se elaboró con anterioridad.

En el podemos visualizar los principales problemas por los que INGESA está atravesando y sus respectivos efectos que han conllevado a la disminución de la productividad.

Gráfico No: 22
ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: INGESA
Elaborado por: Edgar Olovacha

2. Identificación de la Situación Actual

NOMBRE DE LA EMPRESA: Industrias Generales Ecuatorianas INGESA

OCUPACIÓN: Producción de medias nylon y derivados

DIRECCIÓN: Ciudad de Quito, Sector de los Dos Puentes, Calles General Enríquez y Francisco Barba

BREVE RESEÑA HISTÓRICA:

En 1963, se crea INGESA con once personas y 10 máquinas circulares de la firma Gustav Krenzler. En ese entonces se producían diariamente 40 docenas de medias. En 1971 se implanta un sistema de texturización propia, y para 1975 Ingesa ya había desarrollado la producción de máquinas automáticas Cristine, que comprende procesos de inspección, termofijado, y clasificación de pantimedias.

En 1978, INGESA desarrolla junto con la compañía suiza Heberlein, un uso de falsa torsión especial para hilos texturizados, y en 1985 en colaboración con la misma firma, Ingesa desarrolla un sistema especial para el recubrimiento de spandex. En 1988, con la construcción de la planta de nylon, Ingesa empieza a producir su propio hilo y a partir de 1991 se inicia un proceso de computarización global de la empresa.

Hoy en día se ha convertido en la industria líder de medias nylon en el Ecuador. Como resultado de un esfuerzo de crecimiento continuo, mas no se ha podido eludir los problemas que comúnmente se dan dentro de toda organización como por ejemplo, la duplicidad de funciones o los tiempos muertos, una estructura orgánica que no se ha renovado desde hace mucho tiempo, entre otras cosas.

Todo esto ha llevado a INGESA a encerrarse en un declive de productividad, lo cual afecta obviamente al crecimiento empresarial.

3. Identificación de la Meta a alcanzar

La meta a alcanzar, sin duda es incrementar la productividad de la empresa, para ello es necesario primero conseguir los siguientes puntos:

1. La mejora de la estructura orgánica de la empresa para de esta manera percibir los puestos de trabajo que realmente sean necesarios y eliminar o reubicar los que no estén siendo productivos.
2. La descripción de funciones por dependencia, relación de dependencia, unidades dependientes y la relación funcional existente para que cada trabajador tenga pleno conocimiento de sus actividades diarias en su dependencia y así se evite la duplicidad de funciones.

3. Plasmar flujogramas con las principales actividades de la empresa, de una forma clara y comprensiva que también ayude a los trabajadores en sus actividades diarias, a la vez que permita un mejor control de las mismas por parte de los supervisores.
4. Desarrollar un Sistema de Información Administrativo Gerencial (SIAG) el cual de una manera sencilla permita la toma de decisiones y el acercamiento entre el trabajador y sus superiores para detectar potenciales fallas en la empresa.

4. Identificación de las Fuerzas positivas y negativas que inciden

Cuadro No: 5

Fuerzas Positivas	Fuerzas Negativas
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca INGESA • Recurso económico predispuesto • Trayectoria empresarial • Apoyo del área administrativa y ejecutiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio o poca colaboración de trabajadores

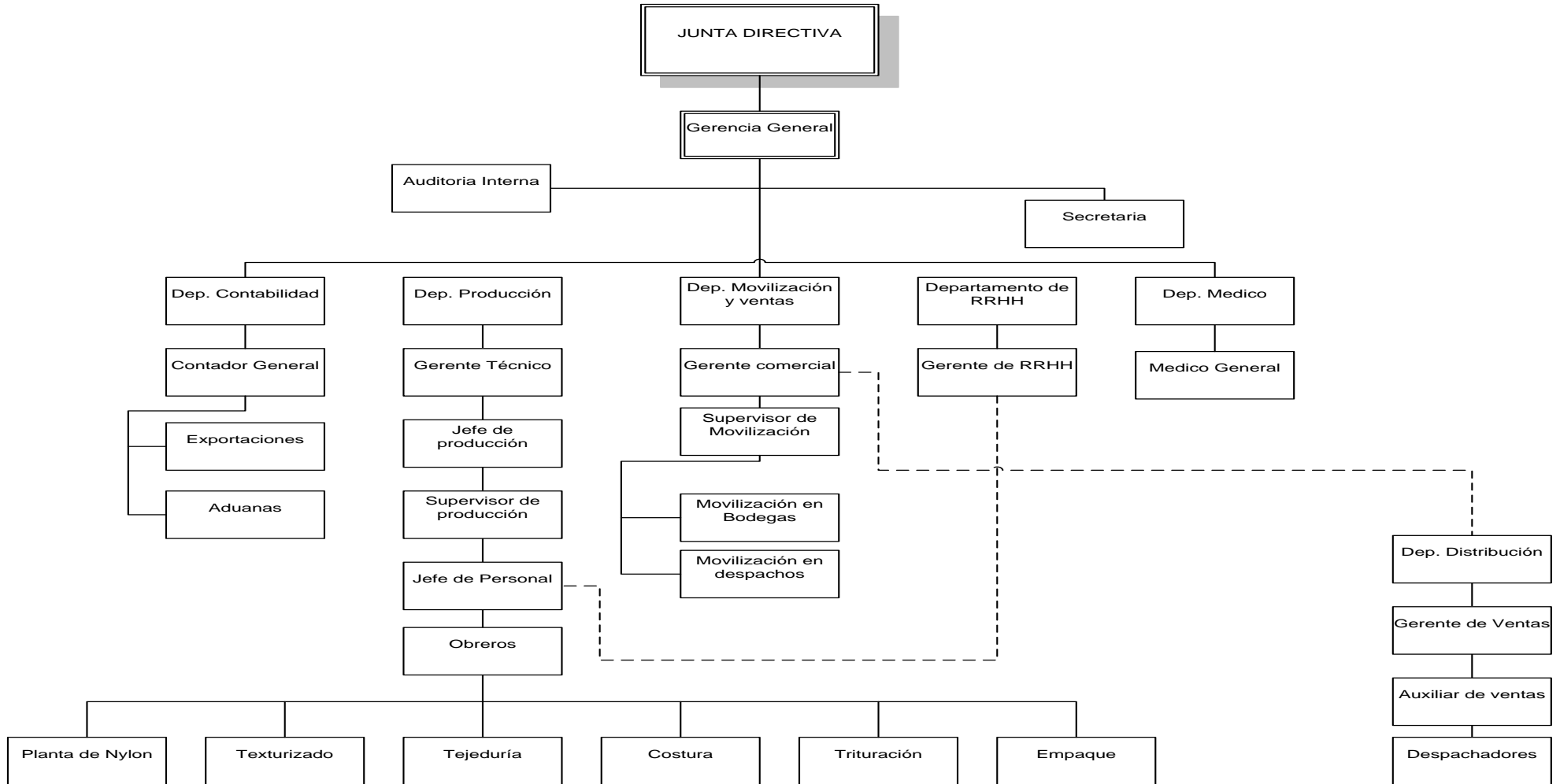
Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

5. Desarrollo de las Estrategias dirigidas hacia la meta

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INGESA (Situación actual - 2011)

Gráfico No: 23



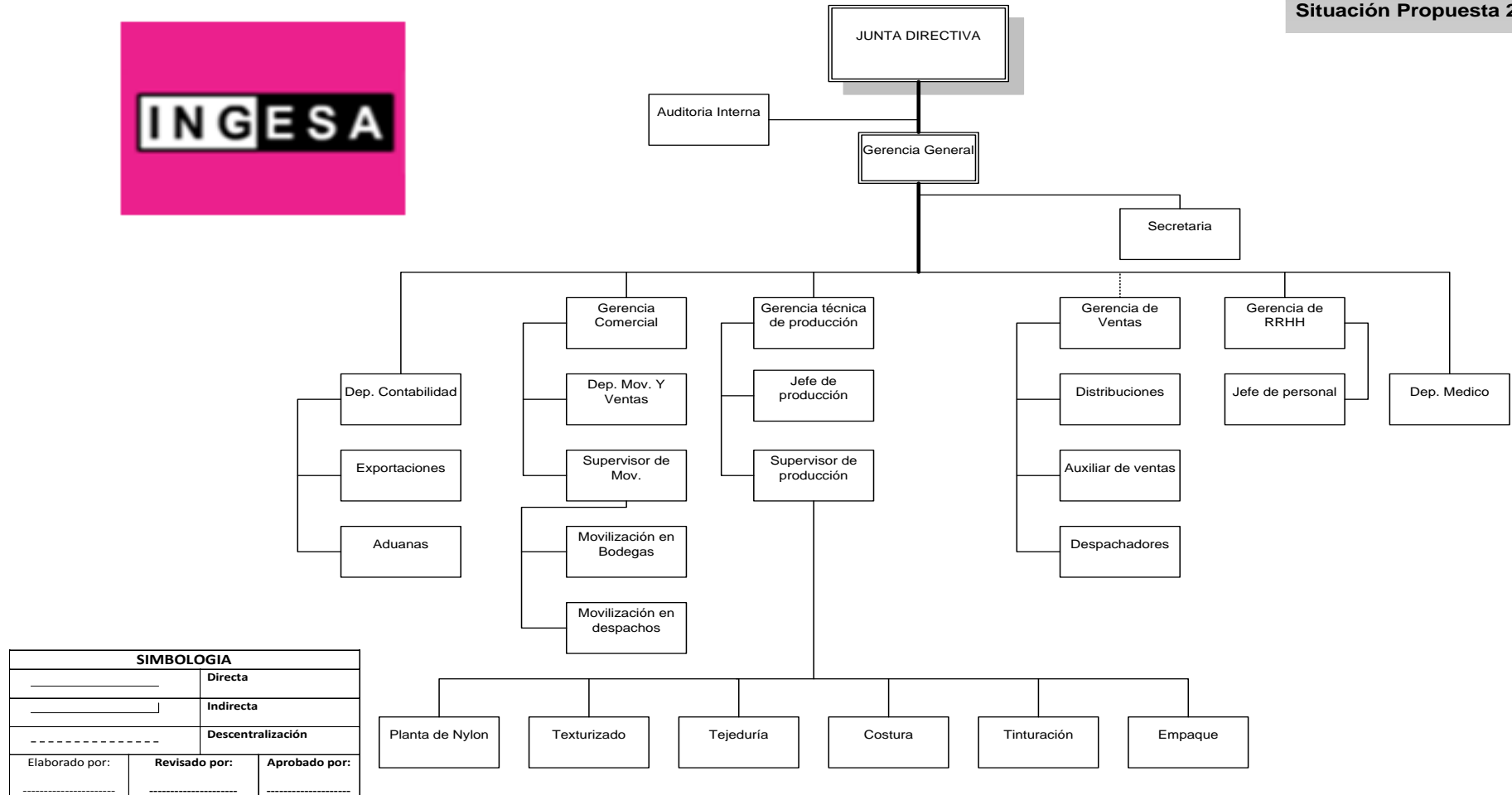
Fuente: INGESA

Gráfico No: 24

Organigrama Estructural de INGESA



Situación Propuesta 2011



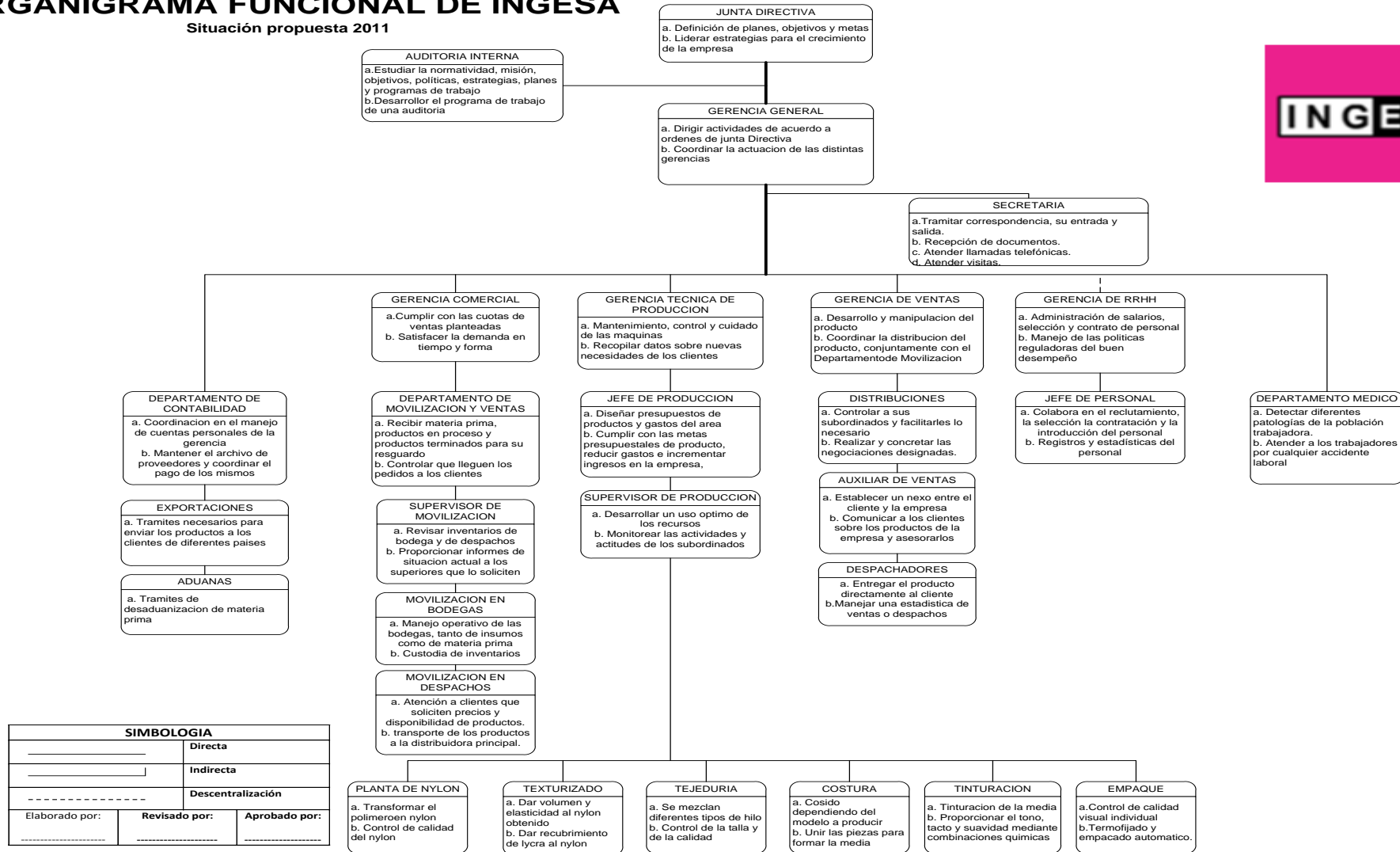
SIMBOLOGIA		
_____	Directa	
_____	Indirecta	
-----	Descentralización	
Elaborado por: _____	Revisado por: _____	Aprobado por: _____

Fuente: INGESA
 Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 25

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE INGESA

Situación propuesta 2011



SIMBOLOGIA		
_____	Directa	
_____	Indirecta	
_____	Descentralización	
Elaborado por: _____	Revisado por: _____	Aprobado por: _____

Fuente: INGESA
Elaborado por: Edgar Olovacha

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA “INGESA”

Cuadro No: 6


DEPENDENCIA	SIGLAS	CODIGO
JUNTA DIRECTIVA	JD	9.0
Auditoría Interna	JDAI	9.1
Gerencia General	GG	10.0
Secretaria	GGs	10.1
Departamento de Contabilidad	DC	10.2
Exportaciones	DCE	10.2.1
Aduanas	DCA	10.2.2
Gerencia Comercia	GC	10.3
Departamento de Movilización y ventas	GCMV	10.3.1
Supervisor de Movilización	GCSM	10.3.2
Movilización en Bodegas	GCMB	10.3.3
Movilización en despachos	GCMD	10.3.4
Gerencia técnica de Producción	GTP	10.4
Jefe de Producción	GTPJ	10.4.1
Supervisor de Producción	GTPS	10.4.2
Planta de Nylon	GTPN	10.4.2.1
Texturizado	GTPT	10.4.2.2
Tejeduría	GTPE	10.4.2.3
Costura	GTPC	10.4.2.4
Tinturación	GTPI	10.4.2.5
Empaque	GTPE	10.4.2.6
Gerencia de ventas	GV	10.5
Distribuciones	GVD	10.5.1
Auxiliar de ventas	GVA	10.5.2
Despachadores	GVE	10.5.3
Gerencia de recursos Humanos	GRH	10.6
Jefe de personal	GRHJ	10.6.1
Departamento Medico	DM	10.7


Fuente: INGESA


Elaborado por: Edgar Olovacha


DESCRIPCION DE FUNCIONES


INGESA


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 9.0 PAG: 1 DE 28</p>
<p>DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: JUNTA DIRECTIVA</p>		
<p>RELACIÓN DE DEPENDENCIA: NINGUNA</p>		
<p>UNIDADES DEPENDIENTES: AUDITORÍA INTERNA</p>		
<p>OBJETIVO: Administrar, dirigir, organizar y controlar el funcionamiento integral de la empresa.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Volver operativos los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. • Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). 		
<p>RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia General , Auditoria INDIRECTA CON: Gerencias</p>	<p>Fuente: Empresa :INGESA’ ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011</p>	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 9.1 PAG: 2 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: AUDITORÍA INTERNA		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JUNTA DIRECTIVA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Desarrollar un plan de auditoría, analizando la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo. • Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria. • Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria. • Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados. • Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo. • Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización • Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización. • Evaluar los registros contables e información financiera. • Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoria. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia General INDIRECTA CON: Gerencias	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.0 PAG: 3 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JUNTA DIRECTIVA		
UNIDADES DEPENDIENTES: GERENCIAS Y DEPARTAMENTOS		
OBJETIVO: Dirigir las actividades de acuerdo a las órdenes fijadas por la junta directiva, con el objeto de lograr la máxima eficiencia en producción		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene autoridad sobre todas las gerencias de la empresa, y su responsabilidad principal es la de ejercer la administración general de las actividades de la empresa por delegación de la junta directiva. • Mantener debidamente informado a la junta directiva de las condiciones operativas de la empresa. • Coordinar la actuación de las distintas gerencias y delinear los planes de trabajo y objetivos a alcanzar por cada una de ellas. • Evaluar los requerimientos de las gerencias y tomar decisiones. • Definición de planes, objetivos y metas. • Liderar una estrategia y hacer un seguimiento del cumplimiento de esta. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencias INDIRECTA CON: Departamentos	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.1 PAG: 4 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: SECRETARIA		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Atender todas las necesidades de la gerencia general, proporcionando informes que respalden el trabajo realizado		
<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar correspondencia, su entrada y salida. • Recepción de documentos. • Atender llamadas telefónicas. • Atender visitas. • Archivo de documentos. • Cálculos elementales. • Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende (Gerencia general) • Estar al día de la tramitación de expedientes. • Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, de clientes y de reuniones. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia General INDIRECTA CON: Ninguno	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.2 PAG: 5 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: EXPORTACIONES, ADUANAS		
OBJETIVO: Manejar la nómina y bancos así como también coordinar en el manejo de cuentas personales de la Gerencia General,		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las facturas y comprobantes de retención, mantener el archivo de proveedores y coordinar el pago a los mismos • Custodiar y emitir cheques, conciliaciones bancarias, manejo del libro de bancos, manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito. • Custodiar la recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado, archivo de facturas secuenciales del cliente, manejo de facturas y comprobantes de retención, tanto para clientes nacionales como extranjeros, así como estar al tanto de todo los trámites aduaneros necesarios a la hora de exportar los productos. • Manejar los ingresos, descuentos, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Exportaciones, aduanas INDIRECTA CON: Gerencia Comercial, Ventas	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	INGESA “Industrias generales ecuatorianas”	COD: 10.2.1 PAG: 6 DE 28
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: EXPORTACIONES		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Supervisar y coordinar el desarrollo de las ventas en el extranjero, poniendo énfasis en la búsqueda de nuevos mercados		
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con ventas, al investigar y buscar a posibles nuevos clientes en diferentes países • Mantener informado a su superior de todo lo concerniente a su puesto de trabajo en el exterior. • Dirigir las negociaciones, márgenes, rentabilidad, inversiones y desarrollo de la empresa • Estructurar a varios Responsables de Zona de Exportación y organizar las redes comerciales presentes en los diferentes países. • Definir una estrategia de marketing (estudios de mercado y de la competencia) y de venta con el fin de ampliar la implantación en los distintos mercados extranjeros. • Buscar nuevos contactos y seguir las relaciones con los ya comprometidos. • Participar en las negociaciones de acuerdo con los diferentes importadores. • Elegir a los distribuidores locales en cada país. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Departamento de Contabilidad INDIRECTA CON: Aduanas	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.2.2 PAG: 7 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: ADUANAS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Realizar en nombre de la empresa todos los trámites aduaneros necesarios tanto en la importación de materia prima como en la exportación de los productos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites necesarios para retirar de la aduana la materia prima traída del exterior. • Realizar los trámites necesarios para exportar los productos a los diferentes países en donde se encuentran los clientes, todo esto en colaboración con el área de exportaciones • Conocer perfectamente la compleja reglamentación aduanera. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Departamento de Contabilidad INDIRECTA CON: Exportaciones	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.3 PAG: 8 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: GERENCIA COMERCIAL		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: Departamento de Movilización y ventas, Supervisor de movilización, Movilización en bodegas, movilización en despachos.		
<p>OBJETIVO: Cumplir con las cuotas de ventas planteadas, satisfacer las demandas en tiempo y forma y tener comunicación constante con el personal de ventas.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las propuestas e inquietudes de los clientes. • Mantener y ampliar la cartera de clientes, cumplir con los objetivos de penetración al mercado planteados. • Cumplir con la distribución, que debe lograr hacerla en el menor tiempo y con el menor costo posible. • Lanzar al mercado nuevos productos, diversificación del mercado para productos existentes, fomentar consultas y crear interés. • Destacar la imagen de la compañía y estrechar lazos con aquellos clientes que son más influenciados por la competencia. • Proponer la posibilidad de participación en exposiciones y eventos que sirvan para hacer conocer las bondades de los productos 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia general INDIRECTA CON: Gerencia de ventas, gerencia técnica de producción.	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	INGESA “Industrias generales ecuatorianas”	COD: 10.3.1 PAG: 9 DE 28
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE MOVILIZACIÓN Y VENTAS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA COMERCIAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: SUPERVISOR DE MOVILIZACIÓN		
OBJETIVO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las solicitudes del servicio de movilización • Trabajar en conjunto con Distribuciones, ya que su trabajo es similar pero en diferentes áreas. • Monitorear el flujo de materiales para cada área que lo requiera. • Monitorear la cantidad de productos que son trasladados para la venta en la distribuidora. • Agilitar el paso de transportaciones de materia prima hacia el área de producción o de productos terminados hacia la distribuidora o donde los clientes. • Investigar y desarrollar nuevas maneras de llegar al cliente, y convencerlo de adquirir algún producto de la empresa. • Atender las necesidades del cliente en lo que se refiere a comodidad a la hora de recibir los productos pedidos. • Fijar el tiempo de demora o tiempo de despacho, que se demorarán en llegar los productos hasta donde los clientes, para tener un horario de pedidos casi exacto y práctico. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia Comercial INDIRECTA CON: Gerencia de ventas	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.3.2 PAG: 10 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE MOVILIZACIÓN		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA COMERCIAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: MOVILIZACION EN BODEGAS Y MOVILIZACION EN DESPACHOS		
OBJETIVO: Recibir para su cuidado y protección todas las materias primas, productos terminados, piezas y suministros para la fabricación, para mantenimiento y para la oficina, así como también precautelar los envíos puntuales de productos terminados.		
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran. • Controlar los productos terminados para su posterior destino. • Hacerse cargo de los materiales en curso de fabricación o de las materias primas que se almacenen • Mantener limpio y en orden el área de trabajo, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar • Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de materias primas, materiales indirectos y de todos los elementos necesarios para y un flujo continuo de trabajo. • Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible. • Llevar registros al día de sus existencias. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Departamento de Movilización y Ventas INDIRECTA CON: Distribuciones	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.3.3 PAG: 11 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: MOVILIZACIÓN EN BODEGAS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE MOVILIZACIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado, además de preparar lo q se solicite a la hora puntual requerida.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar y efectuar el manejo operativo de la bodega • Custodiar del inventario • Entregar y recibir la materia prima • Llevar un control de la materia prima entregada y por recibir • Apartar físicamente la materia prima que se va a utilizar en cada pedido para que se tenga una perspectiva de cantidad necesaria. • Realizar el ingreso de materia prima a la bodega cuando producción no la haya ocupado. • Mantener limpia la bodega. • Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Movilización en despachos INDIRECTA CON: Despachadores	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.3.4 PAG: 12 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: MOVILIZACIÓN EN DESPACHOS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE MOVILIZACIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Proporcionar al cliente toda la ayuda posible sobre las existencias de productos, cuando este se acerque a solicitarla y brindarles facilidades para el traslado de los mismos		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los productos y su disponibilidad. • Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. • Realizar la venta de materiales a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica. • Transporte de los productos hacia la distribuidora principal • Atención al cliente que acude a bodega. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Movilización en bodegas INDIRECTA CON: Despachadores	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4 PAG: 13 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: GERENCIA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: JEFE DE PRODUCCIÓN, SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN,		
OBJETIVO: Atender los reclamos inherentes a calidad que puedan surgir, al igual que es de su responsabilidad, el mantenimiento, control y cuidado de las maquinas y control del proceso de producción.		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender en cualquier necesidad en lo que se refiere a mantenimiento y control de maquinarias para el proceso de producción no sea interrumpido • Mantener estrecha relación con la gerencia comercial. • Trabajar en forma conjunta con las aéreas posibles, para la optimización del producto y servicio brindado al cliente, • Recopilar e incorporar datos para la Gerencia Comercial o para la que sea competente, sobre nuevos requerimientos o necesidades de los cliente • Informar a su superior las necesidades detectadas para que dichos resultados sean de una u otra forma puestos en práctica o se analice la factibilidad de aplicarlos al proceso productivo con motivo de satisfacer la demanda de los clientes. • Precautelar el orden en cada paso del proceso de producción. • Buscar nuevos métodos de producción que faciliten pero a la vez mejoren los procesos aplicados. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia Comercial, Gerencia De Ventas INDIRECTA CON: Distribuciones, Departamento de Movilización	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.1 PAG: 14 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: JEFE DE PRODUCCIÓN		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA TECNICA DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
OBJETIVO: Cumplir con las metas presupuestales de producto, reducir gastos e incrementar ingresos en la empresa, Hacer más con menos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a la empresa mejores formas de incrementar los niveles de producción si tener perdidas o desperdicios, es decir producir más, gastando menos. • Cumplir puntualmente con los pedidos propuestos por el área de ventas • Proporcionar oportunamente informes de existencias de productos en proceso para que se pueda cumplir sin problemas con los pedidos. • Trabajar conjuntamente con las áreas que sea necesario para lograr un trabajo en equipo que optimice la entrega de los productos terminados. • Velar por el buen desempeño en cada área de producción proporcionando a los trabajadores las facilidades para cumplir con sus labores. • Lograr un retorno de inversiones, controlando que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes y por lo tanto se tenga más demanda. • Diseñar presupuestos de productos y gastos del área. • Aportar a la empresa para que tenga una rentabilidad. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Supervisor de producción INDIRECTA CON: Unidades productivas	Fuente: Empresa :INGESA’ ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2 PAG: 15 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCION		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: SECTORES PRODUCTIVOS		
<p>OBJETIVO: Desarrollar un uso óptimo de los recursos, monitoreando las actitudes y desempeño de los empleados, para mejorar la productividad del departamento.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Programar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento • Delegar autoridades que puedan tomar el mando momentáneamente ya sea por ausencia temporal en cada área del proceso de producción • Tomar decisiones que permitan alcanzar los mejores resultados para su área de trabajo. • Procurar que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores. • Mejorar constantemente a su personal, trabajando en conjunto con el jefe de personal, desarrollando en el empleado sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de desempeño y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo • Crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión. 		
<p>RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Supervisor De Movilización INDIRECTA CON: Movilización En Bodegas Y Despachos</p>	<p>Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011</p>	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2.1 PAG: 16 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: PLANTA DE NYLON		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Obtener en base al polímero, la materia prima o principal para empezar con el proceso de producción		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la maquinaria que está a su disposición para evitar fallas futuras. • Trabajar de forma conjunta con la cantidad de productos que se necesita elaborar para no obtener al final de proceso de producción sobras o restantes en exceso. • Hacer el pedido de materia prima (Polímero) dependiendo del nivel de producción solicitado. • Controlar la transformación del polímetro en hilo de nylon pre orientado (POY), es decir, vigilar la creación de la materia primordial necesaria para que el proceso de producción inicie. • Otorgar a INGESA la versatilidad necesaria para ajustar la calidad de nylon en etapas posteriores de producción. • Controlar la calidad evaluando las propiedades de la materia midiendo la tenacidad del hilo, la elongación, el título y la regularidad. • Terminar puntualmente con su labor para así tener lista la materia prima y transitarla a la siguiente área y así se continúe con el proceso de las medias. • Comunicar al encargado de la siguiente etapa de la culminación de la presente. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Movilización en bodegas INDIRECTA CON: Texturizado	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2.2 PAG: 17 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: TEXTURIZADO		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Brindar al nylon la elasticidad y el volumen necesarios para que en los siguientes pasos del proceso no se tenga inconvenientes con respecto a calidad.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el siguiente paso de la producción, tomando como eje principal, el hilo de nylon obtenido en la respectiva planta. • Controlar el texturizado del hilo de nylon, por medio de la falsa torsión y la fijación por temperatura para obtener una mejor calidad en el producto final. • Revisar el recubrimiento del hilo de nylon mejorado con licra, para darle la versatilidad a la materia prima antes de que entre en el proceso de tejeduría • Controlar que los pasos mencionados se den sin inconvenientes para que se pueda seguir con el proceso. • Vigilar la respectiva maquinaria, divisando oportunamente posibles fallas que puedan demorar el proceso. • Comunicar, si acaso se encuentran fallas en la maquinaria, a su superior respectivo para que junto con él, se tomen las mejores decisiones. • Comunicar al encargado de la siguiente etapa de la culminación de la presente. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Planta de Nylon INDIRECTA CON: Tejeduría	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2.3 PAG: 18 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: TEJEDURÍA		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Unir todos los hilos necesarios para crear cada tipo de producto, teniendo siempre en cuenta la calidad de cada uno.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Continuar fielmente con el proceso que el área anterior acaba de terminar. ● Controlar la calidad de los diferentes tipos de hilo que son necesarios en este paso del proceso de producción. ● Inspeccionar que el proceso de mezcla de los diferentes tipos de hilo este llevándose a cabo con éxito. ● Controlar al final del proceso que este haya concluido con normalidad, de lo contrario se deberá detener el mismo para realizar los debidos correctivos. ● Verificar la calidad del material obtenido, ya que después de este paso empieza la elaboración de las medias propiamente dicha. ● Controlar la buena ubicación de los hilos a mezclarse para evitar errores en el proceso. ● Cuidar de la maquinaria que se tiene a cargo para no interrumpir el proceso ● Comunicar al encargado de la siguiente etapa de la culminación de la presente. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Texturizado INDIRECTA CON: Costura	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2.4 PAG: 19 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: COSTURA		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Unir cada una de las partes que comprenden la media, dependiendo de la talla, el tipo o modelo que se vaya a confeccionar		
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el proceso que el área anterior ha terminado. • Verificar que se encuentren completas todas las partes de las medias para empezar con la costura • Distribuir cada parte a cada encargado para que puedan empezar a coser • Verificar que al unir todas las partes, no se tenga inconvenientes en los tejidos • Formar el tipo de media señalado o requerido • Orientar hacia un trabajo de calidad conjunto. • Aplicar métodos para agilizar con orden y precisión este paso del proceso. • Controlar visualmente el producto final de este proceso • Cuidar de la maquinaria que se tiene a cargo • Comunicar al encargado de la siguiente etapa de la culminación de la presente. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Tejeduría INDIRECTA CON: Tinturación	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2.5 PAG: 20 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: TINTURACIÓN		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Proporcionar a la media nylon un color y textura adecuados, que satisfagan las necesidades del cliente</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el proceso que el área anterior ha terminado. • Verificar que cada producto de la costura se encuentre en buen estado para someterlo posteriormente a la • Acomodar uniformemente en la maquinaria cada media para que entre en el proceso de tinturación. • Verificar en la maquinaria los niveles de tinte y productos químicos necesarios para obtener un producto de calidad. • Someter a las medias al proceso de tinturación. • Controlar la uniformidad de color, tono, textura y suavidad. • Separar los productos que no se encuentren correctamente elaborados para enviarlos a segundas o productos de menor precio. • Buscar productos que se encuentren inservibles para desecharlos. • Verificar que los productos en buen estado se preparen para la siguiente etapa. • Cuidar de la maquinaria que se tiene a cargo • Comunicar al encargado de la siguiente etapa de la culminación de la presente. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Costura INDIRECTA CON: Empaque	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.4.2.6 PAG: 21 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: EMPAQUE		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Verificar que el producto final se empaque correctamente, analizando la estética con la que se encuentran embalados.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el proceso que el área anterior ha terminado. • Revisar nuevamente la calidad del producto para prepararlo. • Preparar el producto que va a ser empacado automáticamente. • Controlar la maquina empacadora visualmente • Controlar alguna deformidad en las medias dobladas para retirarlas antes de ser empacadas • Verificar el empaque y termofijado de cada producto de una manera visual • Encontrar productos con defectos, pero que se puedan vender, para enviarlos a medias de segunda. • Desechar los productos que se encuentren defectuosos o inservibles. • Informar a despachos la culminación del proceso • Coordinar con bodegas para el traslado de los productos hacia la misma para su posterior distribución. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Tinturación INDIRECTA CON: Movilización en bodegas y despachos.	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


	INGESA “Industrias generales ecuatorianas”	COD: 10.5 PAG: 22 DE 28
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: GERENCIA DE VENTAS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: DISTRIBUCIONES, AUXILIAR DE VENTAS, DESPACHADORES		
OBJETIVO: Perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación de la competencia.		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la distribución física de los productos hacia los clientes en coordinación con la gerencia comercial. • Controlar los problemas relativos al manejo de los productos hasta el consumidor, que comprende los costos de almacenaje, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas. • Regular las relaciones con la distribuidora, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros. • Financiar las ventas, controlar costos y presupuestos de Ventas, para también controlar los gastos y planear la ganancia. • Estudiar el mercado, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto, promociones de venta y publicidad, que ayudan a estimular la demanda de consumo para que los mayoristas y los minoristas vendan los productos 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia Comercial INDIRECTA CON: Gerencia técnica de Producción	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	

	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.5.1 PAG: 23 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DISTRIBUCIONES		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA DE VENTAS		
UNIDADES DEPENDIENTES: AUXILIAR DE VENTAS, DESPACHADORES		
OBJETIVO: Proveer a los consumidores finales o intermediarios de la cantidad de medias que requieran para satisfacer su necesidad		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar a tiempo con las áreas respectivas, que ayuden a cumplir con los pedidos obtenidos. • Adquirir oportunamente la suficiente cantidad de productos que necesita para cubrir la demanda de los clientes • Velar por que los productos finales se encuentren a disposición de los clientes satisfactoriamente. • Asumir la negociación respectiva con cada cliente, para llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes, coordinando con el gerente de ventas para su apoyo. • Investigar las mejores técnicas de negociación que permitan una recuperación pronta del dinero de la venta. • Cumplir al pie de la letra con los contratos de distribución que se han establecido. • Mantener ordenada la distribuidora, brindando al cliente una buena impresión de la empresa. • Preparar suficiente información que ayude a los clientes a tomar una decisión sobre la adquisición de cualquier producto. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Departamento de movilización y ventas INDIRECTA CON: Jefe de Producción	Fuente: Empresa :INGESA’ ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	

	INGESA “Industrias generales ecuatorianas”	COD: 10.5.2 PAG: 24 DE 28
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: AUXILIAR DE VENTAS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA DE VENTAS		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Establecer un nexo invisible pero fuerte entre el cliente y la empresa, brindando un servicio de calidad.		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: productos nuevos, promociones, mensajes promocionales, slogans, información técnica, entre otros. • Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos que INGESA ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos. • Asesorar a los clientes acerca de cómo utilizar los productos apropiadamente para que tengan un óptimo uso de los mismos • Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas) todo lo que sucede en el mercado. • Atender a los clientes en sus inquietudes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia). • Informar en lo que se pueda, al superior correspondiente sobre actividades de la competencia como: introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones y otras estrategias que puedan servirle a la empresa. • Ayudar a concretar exitosamente una venta. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Supervisor de Movilización y Ventas INDIRECTA CON: Despachadores	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	

	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.5.3 PAG: 25 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DESPACHADORES		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA DE VENTAS		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Verificar que la cantidad del producto despachado sea concordante con la guía de despacho, realizando informes periódica y oportunamente.		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las cantidades de productos en bodegas, tanto en la principal como en la de la Distribuidora, para saber la cantidad de pedidos que se podrán atender. • Trabajar conjuntamente con el área de movilización para tener la suficiente cantidad de producto listo para despacharse. • Determinar claramente quienes son los principales clientes y darles atención prioritaria • Manejar en lo posible una estadística de ventas con cada cliente • Proponer planes de desarrollo con sus clientes clave • Investigación del mercado para detectar nuevos clientes. • Presentación y venta de los productos y servicios por medio de técnicas de negociación. • Recogida de pedidos, • Atención de reclamos. • Seguimiento y cobro de morosos, cuando se lo ordene un superior. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Movilización en Despachos INDIRECTA CON: Auxiliar en ventas	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	

	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.6 PAG: 26 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: JEFE DE PERSONAL		
OBJETIVO: Planear, dirigir y coordinar las políticas del departamento de personal, en ámbitos como la administración de salarios de los empleados, selección y contratación de personal y manejo de las políticas reguladoras para el buen desempeño.		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los programas de remuneración, beneficios, seguridad en el trabajo y recreación. • Informar al superior correspondiente sobre asuntos concernientes a las políticas organizacionales sobre igualdad de oportunidad y abusos, además debe hacer las recomendaciones necesarias si un incidente ocurriera. • Trabajar con jefe de personal para identificar las necesidades de los trabajadores, entrevistar y contratar nuevo personal, manejar problemas de falta de personal, administrar los procesos disciplinarios y de despedida en casos necesarios. • Analizar datos estadísticos e informes para identificar y determinar las causas de los problemas del departamento de personal y desarrollar recomendaciones para mejorar las políticas de personal de la organización. • Proveer información acerca de las políticas de la empresa, funciones de los puestos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y beneficios para los empleados 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencia Técnica de producción INDIRECTA CON: Unidades productivas	Fuente: Empresa :INGESA’ ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	

	<p style="text-align: center;">INGESA “Industrias generales ecuatorianas”</p>	<p>COD: 10.6.1 PAG: 27 DE 28</p>
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Controlar el reclutamiento, la selección la contratación y la introducción de un personal capaz a la empresa.		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con todas las áreas de la empresa, principalmente con el área de producción para conocer las necesidades de personal que se tenga. • Buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas y mantener contacto con ellas, hacer el reclutamiento, las entrevistas y la investigación de referencias. • Desarrollar pruebas de intereses, aptitudes, entre otras que ayuden a seleccionar mejor al personal. • Desarrollar programas de introducción al trabajo, pruebas prácticas, cambios de status: transferencias, promociones, despidos. • Control de ausencias, retardos, elaborar políticas al respecto. • Ajustes de sueldos. • Calificación de meritos. • Entrevistas de salida. • Orientación vocacional de los empleados. • Registros y estadísticas del personal. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Unidades Productivas INDIRECTA CON: Ninguna	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	


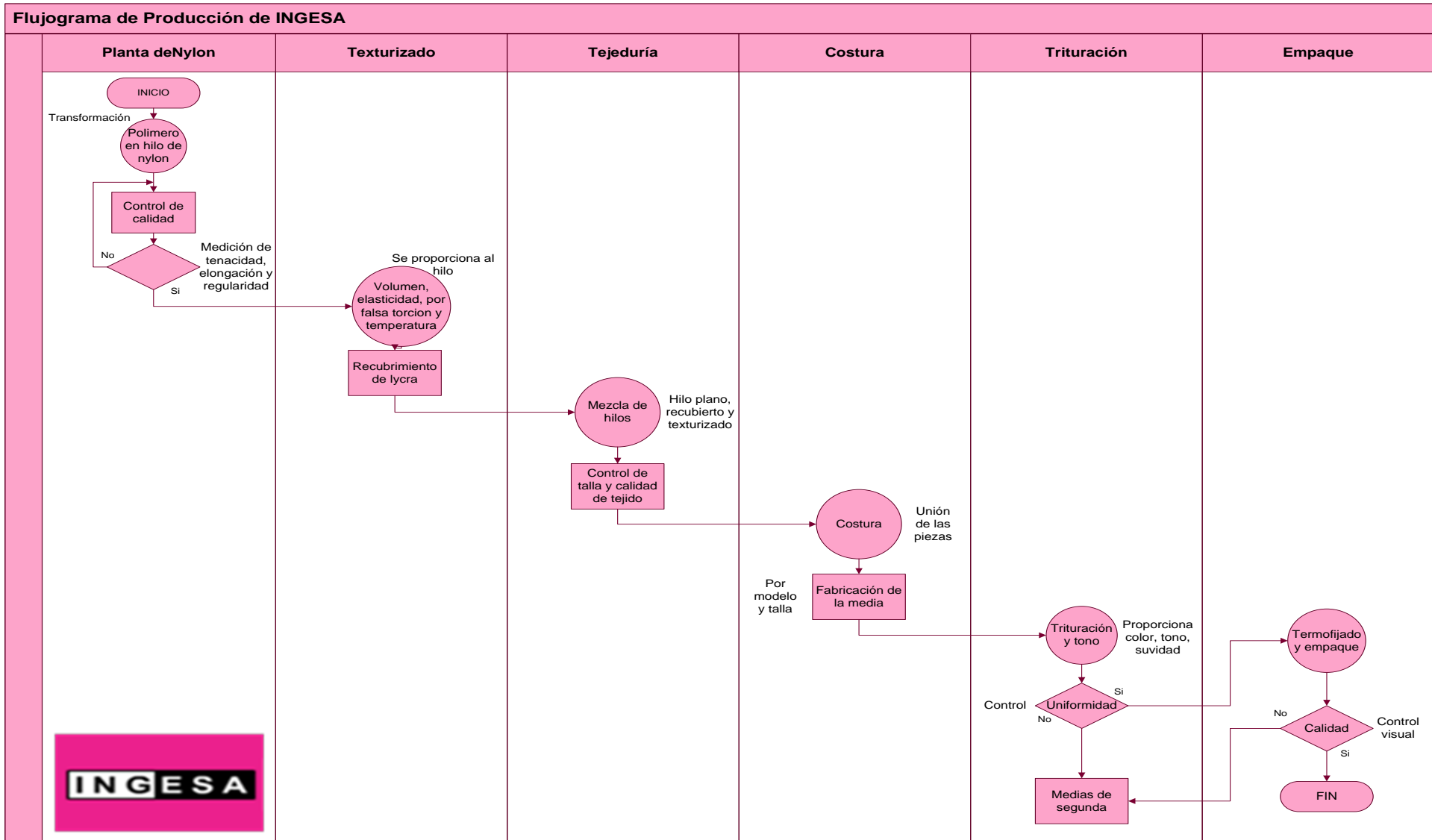
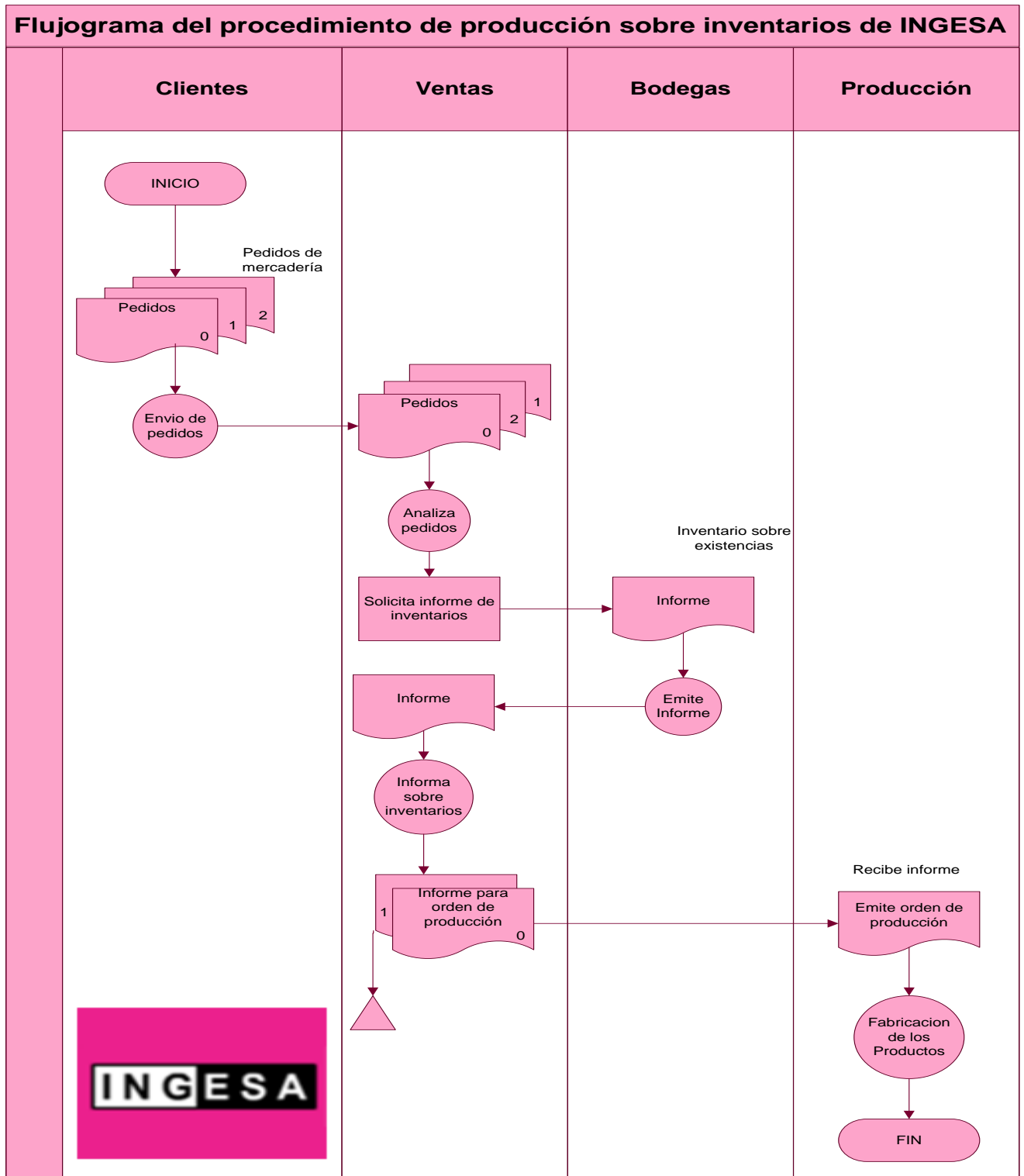
	INGESA “Industrias generales ecuatorianas”	COD: 10.7 PAG: 28 DE 28
DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO MEDICO		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
OBJETIVO: Velar por el bienestar de los empleados, en lo que se refiere a salud y seguridad, dentro del área de trabajo.		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender al trabajador en cualquier necesidad medica que tenga y que haya aparecido dentro de su horario de trabajo. • Tratar y diagnosticar las diferentes patologías de la población trabajadora, derivando a los servicios correspondientes en función del tipo de contingencias que pueden ser comunes o laborales. • Diseñar, proponer y ejecutar campañas de promoción de la salud destinadas a la adquisición de hábitos saludables, siempre en colaboración con los Servicios de Vigilancia de la Salud. • Detectar posibles situaciones de “mal clima” laboral por enfermedades. • Colaborar en el seguimiento de los procesos de Incapacidad Transitoria (IT), velando para que la reincorporación del trabajador sea lo antes posible y asegurando que el tratamiento médico recibido sea el correcto. • Colaborar en el control y seguimiento de patologías de larga evolución, facilitando el control de las mismas en el ámbito de la empresa. 		
RELACIÓN FUNCIONAL: DIRECTA CON: Gerencias INDIRECTA CON: Todos los trabajadores	Fuente: Empresa :INGESA” ELABORADO POR: Edgar Olovacha FECHA: 08 / 12 /2011	

Grafico No: 26



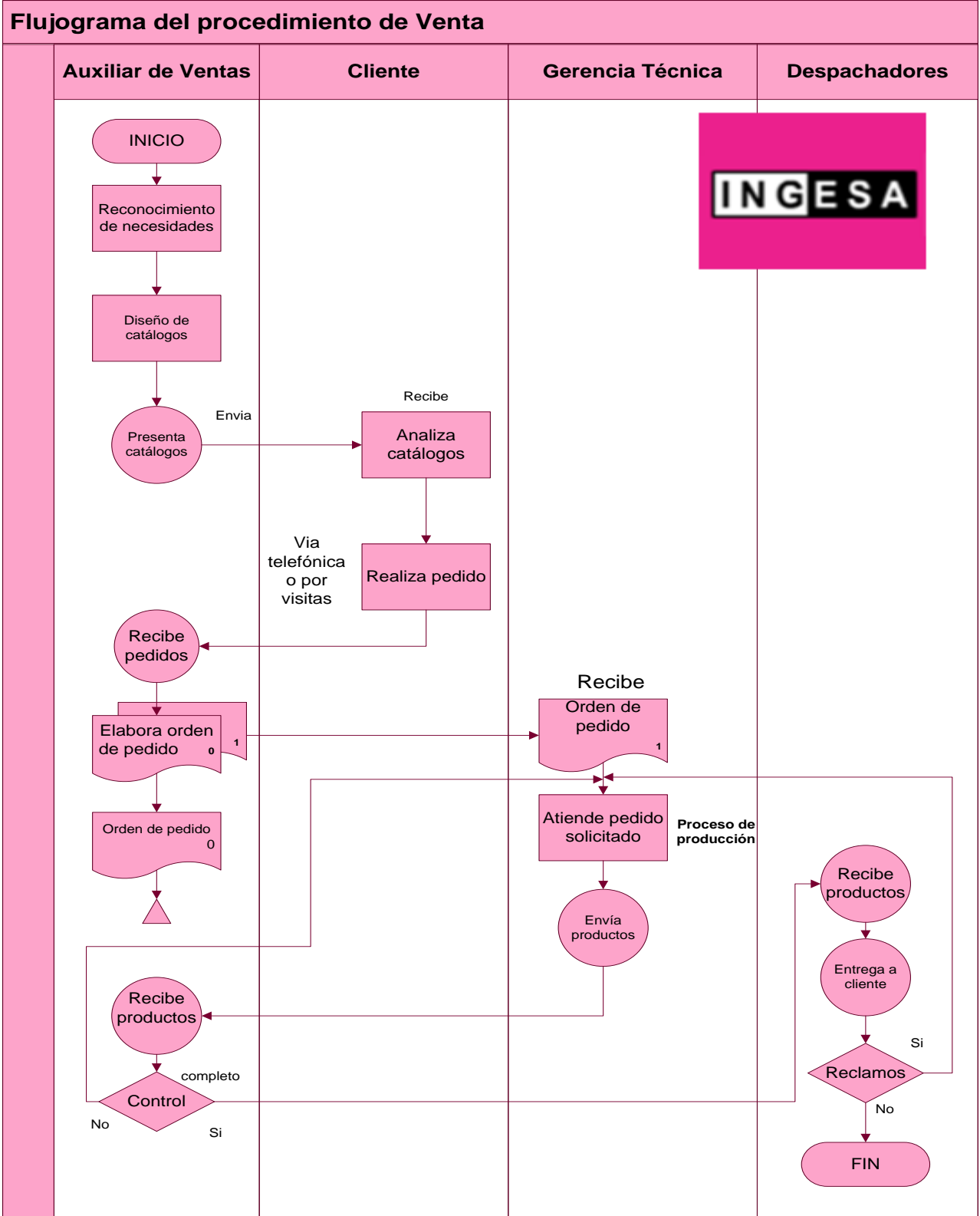
Fuente: INGESA
 Elaborado por: Edgar Olovacha

Gráfico No: 27



Fuente: INGESA
 Elaborado por: Edgar Olovacha

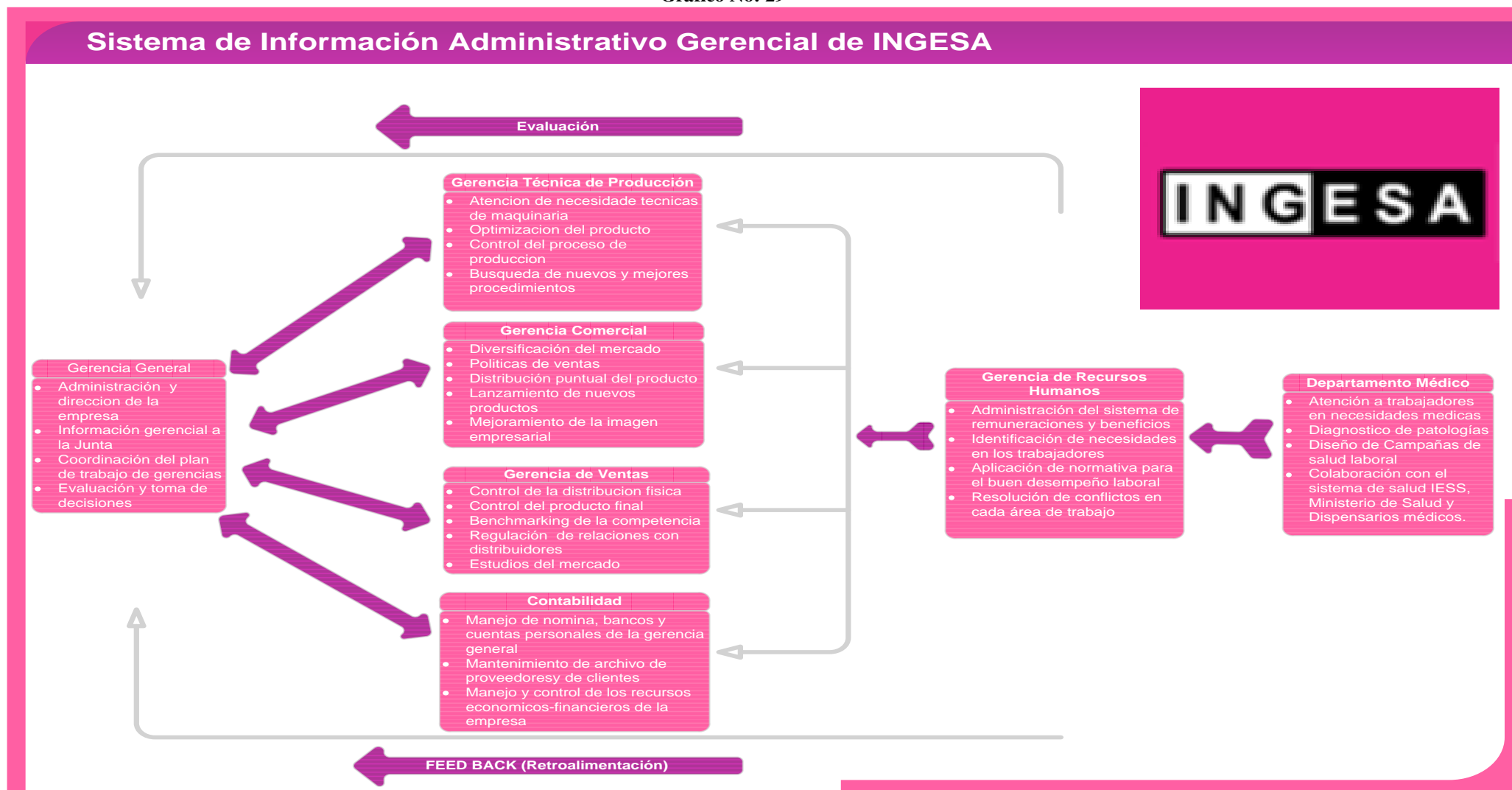
Grafico No: 28



Fuente: INGESA
 Elaborado por: Edgar Olovacha

Finalmente, se plantea la formulación del Sistema de Información Administrativa Gerencial (SIAG), que a continuación se detalla.

Gráfico No: 29



Fuente: INGESA
Elaborado por: Edgar Olovacha

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO GERENCIAL

-SIAG-

El SIAG (Sistema de Información Administrativo Gerencial) es una herramienta de gestión de la Alta Dirección que tiene la finalidad de establecer relación directa con los estamentos de dirección empresarial, para conocer de manera exhaustiva las operaciones, acciones, programas, planes de trabajo y resultados obtenidos durante el ejercicio anual de trabajo de la empresa: información que va a servir para tomar correctas decisiones para mantener a la organización en franca competencia.

Estas relaciones son de carácter sistémico y se desarrollan de la siguiente manera.

En el Sistema de Información Administrativa Gerencial, el centro motriz del sistema es la Gerencia General, quien dirige y administra la empresa, y es además quien debe presentar informes periódicos a la junta Directiva,

La Gerencia es el ente de coordinación de los planes, programas, proyectos que se ejecutan en las gerencias de la Empresa, que conforman el círculo del Sistema y cuya información que debe ser verdadera y confiable sirve para la toma de decisiones. Luego de concluida la operación del Sistema, se deberá efectuar la evaluación de o de los objetivos alcanzados por cada Gerencia, para medir los resultados alcanzados, comparando lo ejecutado con lo programado. Seguidamente se deberá realizar el feedback o retroalimentación del Sistema, que va a servir de referencia o punto de partida para la implementación de un nuevo Sistema/.

La Gerencia Técnica de Producción, deberá presentar periódicamente a Gerencia General informes sobre el cumplimiento del programa de trabajo ejecutado en su dependencia, así como

las necesidades que presenten sobre atención de cambio, mantenimiento o reparación de maquinarias, optimización del producto, Control del proceso de producción, mejora

continua de los productos, Todos estos elementos componentes servirán luego para implementar nuevos procedimientos de trabajo que propendan a conseguir mejores resultados.

La Gerencia Comercial dentro del Sistema de Información Administrativa Gerencial, deberá enfocar la problemática del marketing que comprende la diversificación del mercado, la búsqueda de nuevos clientes, investigando y proponiendo la factibilidad de contratar con ellos, creando políticas adecuadas sobre facilidades para que puedan adquirir los productos, empleando mejores técnicas de ventas, entregas oportunas de productos que satisfagan completamente al cliente.

Todas estas novedades y problemas que afronta la Gerencia Comercial, debe coordinar con la Gerencia General, para alcanzar nuevos propósitos como son el lanzamiento de nuevos productos con base a necesidades reales de los clientes y la población, las nuevas tendencias y otros factores que contribuyan al desarrollo empresarial que otorgue prestigio e imagen a nivel interno y externo.

En lo que se refiere a la distribución física del producto, la Gerencia de Ventas deberá intercambiar opiniones con la Gerencia General, respecto a nuevas tendencias de trabajo, calidad del producto final, realidad de la producción y relación con los clientes.

También, se deberán presentar estudios de mercado que faciliten al Gerente General conocer la realidad para tomar decisiones, acercarse a los compradores, conocer a la competencia para realizar un estudio de benchmarking que permita conocer a los competidores.

El área de Contabilidad, dentro del Sistema representa gran ayuda al Gerente General para que conozca el manejo real de los recursos económicos-financieros de la empresa, la nomina de personal, las cuentas bancarias, el listado de proveedores y clientes,

para que sobre este conocimiento pueda tomar decisiones y controlar el desarrollo de las actividades.

La Gerencia de Recursos Humanos deberá encargarse de la Administración del Sistema de Remuneraciones y de todos los beneficios salariales de ley, además de identificar las necesidades laborales para que de alguna manera se las pueda satisfacer, creando así un buen ambiente laboral.

La resolución de conflictos en cada área también es una labor que el Gerente de Recursos Humanos debe efectuar, controlando que exista buen desempeño laboral dispuesto por normativas claras y precisas de trabajo.

El Departamento Médico deberá prestar servicio al Recurso Humano de la Empresa, brindando revisión médica permanente a través de diagnósticos, determinación de patologías medicas que afecten al trabajador a largo plazo y que no necesariamente pueden ser enfermedades propias del trabajo. Deberá también establecer campañas de prevención de accidentes, prevención de enfermedades, entre otras.

Conocida la realidad operativa, funcional y decisional de la empresa, la Alta Dirección a través de la asesoría competente (Desarrollo organizacional), debería realizar la evaluación de la aplicación del SIAG, para tener una visión clara y objetiva de lo que realmente acontece en la empresa.

Luego, a fin de iniciar un nuevo proceso de SIAG, la empresa deberá aplicar el feedback o retroalimentación de la situación actual, mas la proyección a plantearse para continuar con un nuevo proceso de trabajo.

PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro No: 7

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	TIEMPO						RESULTADO
			1er Mes	2do Mes	3er Mes	4to Mes	5to Mes	6to Mes	
1. Determinación del problema	Analista Administración, Gerente	Recolección de información							Árbol de problemas
2. Identificación de la situación actual	Analista Administración, Gerente	Obtención de datos							Conocimiento amplio del problema
3. Identificación de la meta a alcanzar	Analista Administración, Gerente	Señalar la meta							Punto de partida
4. Identificación de las fuerzas positivas y negativas que inciden	Analista administración	Análisis del árbol de problemas							Grado de factibilidad de la propuesta
5. Desarrollo de las estrategias	Analista administración	Elaboración de las herramientas seleccionadas							Herramientas factibles para mejorar la productividad
a. Estructura Orgánica	Analista administración	Reorganizar los puestos							Organigrama actualizado
b. Descripción de funciones	Analista administración	Detallar las actividades							Disminuir la duplicidad de funciones
c. Flujogramas	Analista Administración	Graficar actividades							Mejor control o supervisión
d. SIAG	Analista administración	Graficar la comunicación dentro de la empresa							Simplificar las actividades

Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Con la finalidad de explicar el modelo operativo desarrollado en el presente estudio, se detalla a continuación lo siguiente:

1. Determinación del problema

Para empezar con el Modelo de Desarrollo Organizacional, básicamente debemos encontrar la esencia del problema que está afectando a la empresa, para ello se debe analizar las causas y efectos del mismo mediante la elaboración del árbol de problemas, el cual nos dará una perspectiva más clara sobre lo que está ocurriendo en INGESA.

2. Identificación de la situación actual

En este punto se obtendrán los datos necesarios, que aporten enormemente al cumplimiento del objetivo de la investigación, adentrándose en la empresa y palpando el problema lo más cerca posible, para ello es necesario, tanto el apoyo del personal que labora en INGESA, como la labor del investigador, el cual debe tener las mejores técnicas para la recolección objetiva de la información, además, se vincula con el paso anterior, al fusionar la información obtenida en este punto con el árbol de problemas elaborado, para que de esa unión se pueda conocer definitivamente la gravedad del problema encontrado.

3. Identificación de la meta a alcanzar

Una vez conocido profundamente el problema, se analizan las posibles soluciones y consecuentemente se plantean las posibles herramientas que se utilizaran en la propuesta, las mismas que deberán satisfacer a las necesidades de la empresa, que en este caso es el incremento de la productividad, mediante mejora de la estructura orgánica, con la respectiva descripción de funciones, diseño de flujogramas de las principales actividades de la empresa y la elaboración del Sistema de Información

Administrativo Gerencial (SIAG) con el cual se mejorara la comunicación dentro de la empresa, todo esto direccionado a alcanzar la meta.

4. Identificación de las fuerzas positivas y negativas que inciden

Para conseguir este punto, debemos basarnos en lo encontrado anteriormente, es decir, para las fuerzas negativas se utiliza el árbol de problemas en el cual se detallan las causas y efectos de los problemas, mas se tomara el más importante, el que impida la consecución de la propuesta; y en lo que se refiere a fueras positivas, se toma los datos actuales de la empresa, datos que sean de importancia y demuestren que la empresa se encuentra en condiciones de realizar y aplicar la propuesta.

5. Desarrollo de las Estrategias

Este punto es el más complicado y largo de la propuesta, ya que en el realmente se plasmara las herramientas que servirán para alcanzar la meta, se elaborará, diseñará y presentará lo elaborado de una forma clara y precisa.

6. Estructura Orgánica

Para empezar, se debe analizar las falencias que posee la estructura organica actual y proponer una que mejore las condiciones organizacionales en lo que se refiere al orden de los puestos y conocimiento de sus actividades en cada departamento.

7. Descripción de funciones

Se debe conocer las actividades que se realizan en cada área o departamento de la empresa, para poderlas plasmar en la descripción, a mas de ello se especificará la dependencia que tiene cada una y cuáles son sus dependientes, todo esto para disminuir la duplicidad de funciones y tiempos muertos.

8. Flujogramas

En este punto, se debe investigar sobre las principales funciones de la empresa, funciones que sean más comunes en el trabajo diario de la organización y que sean necesarias plasmarlas en flujogramas, los cuales deben ser claros y fáciles de comprender para todos los integrantes de la empresa.

9. SIAG (Sistema de Información Administrativo Gerencial)

Como punto final de la propuesta, la elaboración del SIAG permitirá mejorar la comunicación entre superiores y trabajadores, para lo cual es necesario conocer las actividades que realizan los principales departamentos de la empresa, los cuales se constituyen en los pilares fundamentales de la organización y los mismos que se encargaran de hacer llegar a los dirigentes de la empresa las necesidades así como también los logros alcanzados, de una forma rápida y precisa.

6.8 ADMINISTRACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán los siguientes recursos:

Recursos humanos

- Investigador: Edgar Olovacha
- Tutor: Ing. Iván Cevallos

Recursos físicos

- Biblioteca Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato
- Biblioteca provincial de la Ciudad de Ambato
- Biblioteca UNIANDES
- Laboratorio de Computación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Recursos materiales

- Computador portátil
- Memory Flash
- Impresora
- Internet
- Resmas de papel Bond
- Impresiones
- Empastados
- Esferográficos
- Lápiz
- Borrador
- Copias

- Anillados
- Resaltadores

Recursos económicos

Para la presente investigación se han utilizado los siguientes recursos económicos

Tabla No: 15

DETALLE	COSTO
Computador portátil	450,00
Memory Flash	13,00
Impresiones	65,00
Internet	120,00
Esferográficos	0,75
Lápiz	0,75
Copias	30,00
Anillados	8,00
Empastado	40,00
Resaltadores	0,55
Transporte a la empresa	60,00
Llamadas telefónicas	20,00
Alimentación	150,00
SUBTOTAL	958,05
IMPREVISTOS (10%)	95,81
TOTAL	1053,86

Elaborado por: Edgar Olovacha

CRONOGRAMA

Cuadro No: 8

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Sep 2011				Oct 2011				Nov 2011				Dec 2011				Jan 2012							
				4/9	11/9	18/9	25/9	2/10	9/10	16/10	23/10	30/10	6/11	13/11	20/11	27/11	4/12	11/12	18/12	25/12	1/1	8/1	15/1	22/1			
1	Elaboración y presentación del proyecto de investigación	9/1/2011	9/15/2011	■																							
2	Recolección de la bibliografía	9/1/2011	9/15/2011	■																							
3	Lectura y elaboración de fichas	9/1/2011	9/15/2011	■																							
4	Trabajo de campo	9/15/2011	10/14/2011	■																							
5	Procesamiento y análisis de la información	10/14/2011	11/14/2011	■																							
6	Redacción del borrador del informe	11/14/2011	12/14/2011	■																							
7	Revisión del borrador del informe	12/14/2011	12/28/2011	■																							
8	Redacción y presentación del informe final	12/28/2011	1/27/2012	■																							

Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de la empresa “INGESA” se realizara a partir de un seguimiento continuo de la estrategia, con los resultados que se vayan obteniendo y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

MATRÍZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Cuadro No: 9

PREGUNTAS BÁSICAS	DETALLE
¿Quiénes solicitan evaluar?	Industrias generales Ecuatorianas “INGESA”
¿Por qué evaluar?	Por que se requiere conocer la realidad actual de la empresa
¿Para qué evaluar?	Para lograr un incremento en la productividad en la empresa
¿Qué evaluar?	La eficiencia y eficacia de las operaciones
¿Quién evalúa?	Investigador, analistas, y el nivel legislativo de la empresa
¿Cuándo evaluar?	Al culminar con el desarrollo, socialización y aplicación de la propuesta planteada.
¿Cómo evaluar?	Utilizando un proceso metodológico que sirva de guía para la evaluación
¿Con que evaluar?	Aplicando encuestas y mediante la observación y análisis.

Fuente: INGESA

Elaborado por: Edgar Olovacha

BIBLIOGRAFÍA

Libros

BAIN, D. (2005). *Productividad, la solución a los problemas de la empresa*. 3era edición. Editorial mc graw hill, México D.F.

CUMINGS, T. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va Edición. Editorial Cosegraf. México D.F.

D` ALESSIO, F. (2002). *Administración y dirección de la producción*. Editorial prentice hall. Bogotá D.C.

GUADALUPE, J. (2007). *Organización y planificación de empresas privadas y públicas*. Editorial Pío XII. Ambato.

GUTIÉRREZ, H. (2010). *Calidad total y productividad*” Tercera edición, Mc Graw hill, 2010 México D.F.

GUIZAR, R. (2008). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*.3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

SUMANTH, D. (2001). *Administración para la productividad total*. Editorial c.e. continental. México D.F.

TORRES, Z. (2007) *Teoría general de la administración*” Grupo editorial Patria S.A. México D.F.

Bibliografía Electrónica

<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR> - Desarrollo Organizacional

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacionalnaciones1/ - Etapas del Desarrollo organizacional

<http://sites.google.com/site/edukativos/Temacalidad.pdf>. - Herramientas Operativas

http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Libro&bookcmd=download&collection_id=9d6f8b123cd42f90&writer=rl&return_to=Producto+%28marketing%29

http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Libro&bookcmd=download&collection_id=7073ada2014442ba&writer=rl&return_to=Motivaci%C3%B3n

<http://www.mitecnologico.com/Main/RecursosDeLaEmpresa>

<http://taylor.us.es/componentes/miguelangel/gestiondelaproduccion.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos24/control-produccion/control-produccion.shtml>

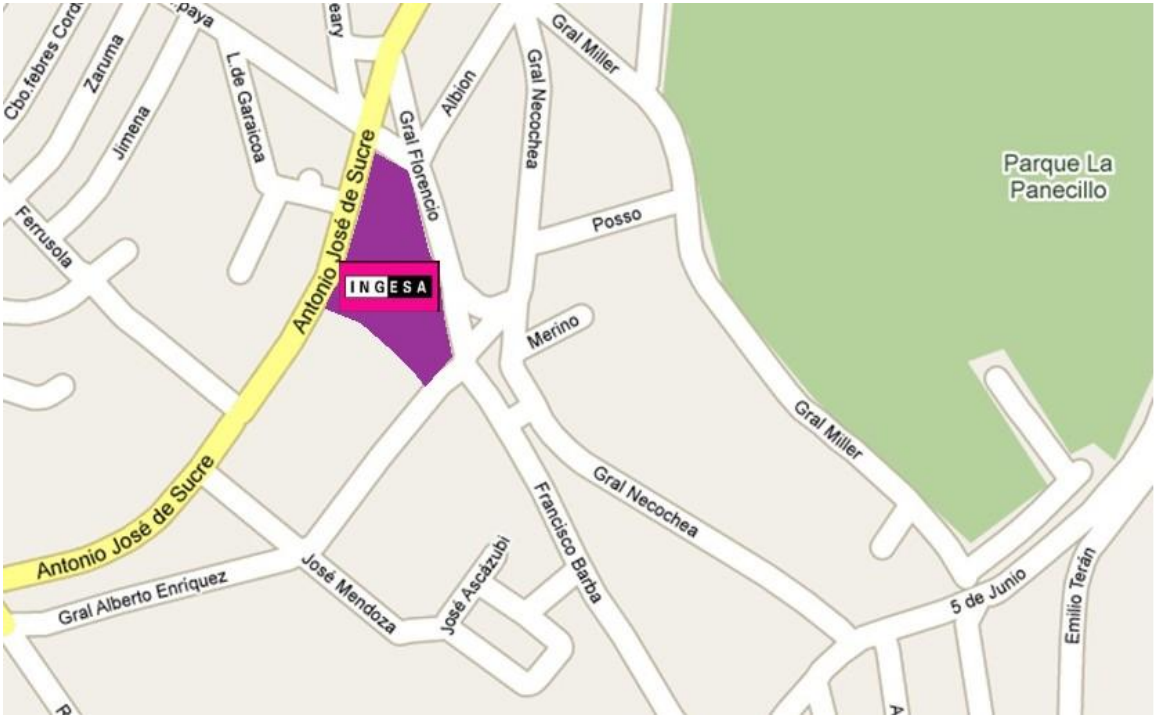
<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

ANEXOS

Anexo N°1

Croquis de INGESA (Sector de los dos puentes, Calle General Enríquez y Francisco Barba)

SUR DE QUITO



Anexo N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO N°.....

ENCUESTA SOBRE EL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A APLICARSE EN INGESA

OBJETIVO: Elaborar un modelo de desarrollo organizacional que ayude a incrementar la productividad en la empresa INGESA

INSTRUCCIONES: La empresa INGESA ha iniciado un proceso investigativo para determinar si sería factible elaborar un modelo de desarrollo organizacional y así incrementar la productividad de la misma, por lo tanto es necesario desarrollar la presente encuesta

- Marque con una (x) la respuesta elegida

1. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los reglamentos de la empresa?

1.1. Alto ()

1.2. Mediano ()

1.3. Bajo ()

1.4. Ninguno ()

2. ¿Está usted de acuerdo en que se elabore un modelo de desarrollo organizacional que contenga manuales, instructivos y disposiciones de trabajo claros?

2.1. Engran medida()

2.2. Poco ()

2.3. Nada ()

3. ¿Cree usted que la retroalimentación es importante a la hora de elaborar un Modelo de desarrollo organizacional?

3.1. Si ()

3.2. No ()

3.3. No sabe ()

4. ¿Con que frecuencia se realiza un control de calidad en las operaciones?

4.1. Diariamente ()

4.2. Semanalmente()

4.3. Mensualmente()

4.4. Trimestralmente ()

4.5. Semestralmente ()

4.6. Anualmente ()

5. ¿Cree usted que los incentivos económicos son un factor importante para el óptimo el desempeño de los trabajadores?

5.1. En gran medida ()

5.2. Poco ()

5.3. Nada ()

6. ¿Está usted de acuerdo en que la calidad en todas las actividades es un factor importante para alcanzar mayor productividad?

6.1. En gran medida ()

6.2. Poco ()

6.3. Nada ()

7. ¿Está usted de acuerdo en que se realicen mejoras en el área de producción, el área financiera, y el área administrativa para incrementar la productividad?

7.1. En gran medida ()

7.2. Poco ()

7.3. Nada ()

8. ¿Cree usted que la rentabilidad es sinónimo de productividad dentro de la empresa?

8.1. Si ()

8.2. No ()

8.3. No sabe ()

9. ¿Qué grado de satisfacción cree usted que tienen los clientes de la empresa con respecto a sus necesidades?

9.1. Alto ()

9.2. Mediano ()

9.3. Bajo ()

9.4. Ninguno ()

10. ¿En qué se debe basar el talento humano para alcanzar mayor productividad?

10.1. Experiencia ()

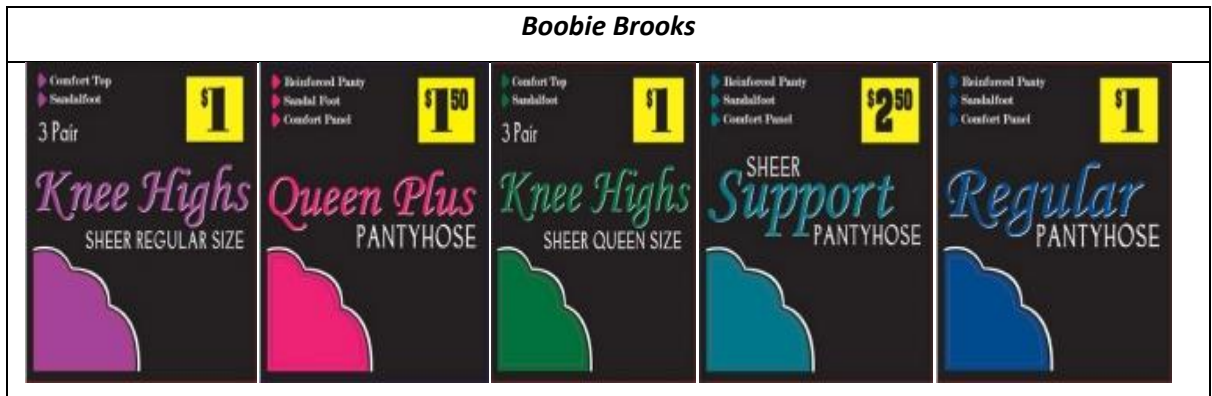
10.2. Conocimiento científico ()

Nombre del encuestador:.....

Fecha:.....

Anexo N°3

Productos de INGESA



Flavia Santoro



Hedys



Ingesa



Ingesa pantys

<p>Media para Liguero</p> <p>18 DENIER</p>	<p>INGESA PANTY MEDIA NYLON 18 DEN</p>	<p>Panty, Super Talla Oversized Pantyhose 18 DEN Nylon</p> <p>mamama</p>	<p>INGESA LYCRA</p> <p>PANTY LYCRA OPACA</p>
<p>Panty Opaca</p> <p>INGESA Kids</p>	<p>INGESA LYCRA</p> <p>PANTY CONTROL TOP SANDAUFUOT</p> <p>10 DEN</p> <p>PANTY LYCRA SUPERVELADA</p>	<p>INGESA LYCRA</p> <p>10 DEN</p> <p>PANTY LYCRA SUPERVELADA</p>	<p>INGESA LYCRA</p> <p>LIGHT CONTROL TOP SANDAUFUOT</p> <p>20 DEN</p> <p>PANTY LYCRA TRANSPARENTE</p>
<p>INGESA LYCRA</p> <p>20 DEN</p> <p>PANTY LYCRA TRANSPARENTE</p>	<p>INGESA LYCRA</p> <p>40 DEN</p> <p>PANTY LYCRA SOPORTE</p>	<p>INGESA 80 DEN</p> <p>LEGGINS</p>	
<p>INGESA 80 DEN</p> <p>TIGHTS</p>			

Ravinia

<p>WHITE 18 DEN</p> <p>RAVINIA</p> <p>REGULAR SHEER PANTYHOSE</p> <p>Fashionably Sheer with Reinforced Foot Panty</p>	<p>COFFEE 18 DEN</p> <p>RAVINIA</p> <p>Comfort Top KNEE-HIGHS</p> <p>Reinforced Toe</p>	<p>OFF BLACK 18 DEN</p> <p>RAVINIA</p> <p>Comfort Top KNEE-HIGHS</p> <p>Seamless</p>	<p>BLACK 18 DEN</p> <p>RAVINIA</p> <p>Mid Thigh SHAPERS</p> <p>Perfect Body Shaping Panty</p>
---	---	--	---



<i>Silky</i>			Spotlights

<i>Simply Basic</i>				

Anexo No 4

Tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad

Grados de libertad (GI)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209