



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERA DE EMPRESAS**

TEMA:

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SU
INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE ROLAR MUEBLES
Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

AUTOR: Irlanda Elizabeth Bósquez Velasco

TUTORA: Ing. Pamela Armas

AMBATO – ECUADOR

JUNIO 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Pamela Armas

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. 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, Junio del 2012

Ing. Pamela Armas

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Bósquez Velasco Irlanda Elizabeth, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Bósquez Velasco Irlanda Elizabeth

C.I. 0201777141

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. Carlos Beltrán

f).....

Lic. Mentor Córdova

Ambato, Junio del 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 ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Srta. Bósquez Velasco Irlanda Elizabeth

C.I. 0201777141

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios, que ha dado sentido a mi vida y sé que tiene un propósito conmigo.

A mis padres César y Leonor que han sabido comprender y apoyarme en la culminación de este ciclo de superación profesional.

A mi esposo Álvaro, por su motivación, comprensión y apoyo permanente.

A mis hijos Nicolás y Paula corazón y proyección de mi vida.

A mi familia y amigos por sus consejos para lograr una profesión anhelada.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principal va dirigido a Dios, por concederme salud y sabiduría para la culminación de mi carrera.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por haber permitido mi superación en el campo profesional, a cada uno de mis maestros durante este ciclo de estudio, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias.

Particular a la Ing. Pamela Armas quien oriento este trabajo investigativo haciendo posible su culminación.

INDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE GRÀFICOS	xi
INDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA.....	2
1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Delimitación.....	7
1.2.5 Formulación del problema.....	8
1.2.6 Preguntas directrices	8
1.3 Justificación	8
1.3.1 Impacto	8
1.3.2 Factibilidad.....	9
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10

MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes investigativos	10
2.2 Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	12
2.4 Categorías fundamentales.....	12
2.4.1 Categorización	13
2.4.2 Definición de categorías	15
2.4.3 Marco teórico	27
2.5 Hipótesis	28
2.6 Variables	28
CAPÍTULO III.....	29
MARCO METODOLÓGICO	29
3.1 Enfoque.....	29
3.2 Modalidad de la investigación.....	29
3.3 Tipo de investigación	30
3.4 Población y muestra	30
3.5 Operacionalización de variables	31
3.6 Recolección de la información	33
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	33
CAPÍTULO IV	35
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1 ANÁLISIS	35
4.2 INTERPRETACIÓN.....	35
VERIFICACION DE LA HIPOTESIS	56
Modelo lógico	56
4.3.4 Frecuencias Observadas	59
4.3.5 Frecuencias Esperadas.....	59
4.3.6 Nivel de significancia y regla de decisión	60
4.3.7 Regla de decisión	60
4.3.8 Representación grafica	60
CAPÍTULO V.....	61

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1 CONCLUSIONES	61
5.2 RECOMENDACIONES	62
CAPITULO VI	63
PROPUESTA.....	63
6.1 TITULO	63
6.1.1 Datos informativos	63
6.2 ANTECEDENTES.....	64
6.3 JUSTIFICACIÓN	65
6.4 OBJETIVOS	66
6.4.1 Objetivo General	66
6.4.2 Objetivos específicos.....	66
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	67
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	68
6.7 METODOLOGÍA	75
Bibliografía	118
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Diagrama de Ishikawa	6
Gráfico N° 2. Super- ordinación conceptual	13
Gráfico N° 3. Sub – ordinación conceptual	14
Gráfico N° 4. Pregunta N°1	36
Gráfico N° 5. Pregunta N°2	38
Gráfico N° 6. Pregunta N°3	40
Gráfico N° 7. Pregunta N°4	42
Gráfico N° 8. Pregunta N°5	44
Gráfico N° 9. Pregunta N°6	46
Gráfico N° 10. Pregunta N°7	48
Gráfico N° 11. Pregunta N°8	50
Gráfico N° 12. Pregunta N°9	52
Gráfico N° 13. Pregunta N°10	54
Gráfico N° 14. Representación grafica	60
Gráfico N° 15. Organigrama estructural de Rolar Muebles	84
Gráfico N° 16. Cadena de Procesos	115

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Operacionalización de variable independiente	31
Tabla N° 2. Operacionalización de variable dependiente	32
Tabla N° 3 Recolección de la información	33
Tabla N° 4. Pregunta N°1	36
Tabla N° 5. Pregunta N°2	38
Tabla N° 6. Pregunta N°3	40
Tabla N° 7. Pregunta N°4	42
Tabla N° 8. Pregunta N°5	44
Tabla N° 9. Pregunta N°6	46
Tabla N° 10. Pregunta N°7	48
Tabla N° 11. Pregunta N°8	50
Tabla N° 12. Pregunta N°9	52
Tabla N° 13. Pregunta N°10	54
Tabla N° 21. Combinación de frecuencia de la variable independiente	58
Tabla N° 22. Combinación de frecuencias de la variable dependiente	58
Tabla N° 23. Frecuencias Observadas	59
Tabla N° 25. Procedimiento para calcular la ji cuadrada	59

RESUMEN EJECUTIVO

ROLAR Muebles es una empresa productora de mueblería para el hogar y la oficina, tiene una planta productiva y un punto de exhibición donde también comercializa sus productos al por menor, tiene permanencia en el mercado aunque sus productos son de baja rotación por el tiempo mismo que implica el proceso de producción para obtener un producto terminado de calidad.

El presente trabajo ha enfocado su estudio precisamente en lo que constituye el proceso productivo a partir del personal y su desempeño en las áreas que intervienen en mencionado proceso, con el fin de mejorar y dar fluidez al diseño y elaboración de la mueblería que ROLAR Muebles Ambato ofrece a su selecta clientela.

En la investigación realizada se obtuvieron resultados importantes en los que se hizo necesario el diseño e implementación de un manual de organización, mismo que por su contenido sería una herramienta técnica de gran ayuda en el área de producción, definiendo las actividades propias del puesto, niveles jerárquicos, orientación de la comunicación interna, estructura orgánica y estructura funcional entre funcional entre los aspectos de mayor relevancia dentro del que constituye este documento.

De esta manera se determinó la necesidad de diseñar un manual de organización para el área de producción, mediante el cual se pretende mejorar el proceso productivo, enfatizando el accionar propio del personal en las funciones que le competen para la actividad que realiza, especificando sus funciones y guiando en las relaciones internas según el orden jerárquico existente.

INTRODUCCIÓN

La organización de empresas como pilar del progreso en las industrias constituye una parte esencial en el crecimiento y desarrollo de las mismas, partiendo de su conformación, involucrados, recursos necesarios en la ejecución de la actividad para la cual fue creada, especialización, conocimientos básicos requeridos para puestos operativos, etc.

Todas las tareas y fines que la empresa pretende alcanzar y que constituyen la razón por la cual fue creada deben existir de manera tácita, pero también debe mantener un respaldo escrito donde su contenido textual sea explícito, detallando con claridad cada uno de los puntos propios de la empresa que permitirán mantener un control sobre las acciones inherentes en los procesos que la conforman.

Los documentos contenedores de la información básica que sirve como guía en la empresa para cada departamento son los manuales, que existen según las necesidades departamentales o según el área específica que afecta al crecimiento integral, en este caso se hace referencia al diseño y aplicación del manual de organización para el departamento de producción.

El resultado a obtener mediante la aplicación del manual en el área especificada permitió definir el conocimiento pleno de las funciones propias del puesto, la secuencia de las actividades dentro del área propuesta, la mejora en la comunicación interna y otros aspectos importantes que dan agilitan el proceso productivo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE ROLAR MUEBLES Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2 Planteamiento del problema

¿Cómo incide la carencia de un manual de organización en el área de producción en los procesos de producción de ROLAR MUEBLES Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

1.2.1 Contextualización

Macro

Los muebles han existido desde tiempos remotos, no hay datos precisos de el surgimiento de este mobiliario pero se conoce que datan desde los tiempos primitivos, desde la aparición del homo sapiens, la diferencia es que en ese tiempo estos muebles no eran contruidos, mas bien, eran objetos de la naturaleza a los cuales estos seres le daban el uso de mueble. Mientras pasaron los años se comenzó a utilizar la madera como un material eficaz para la construcción de objetos que eran útiles para el hombre, estos objetos les permitían ordenar y clasificar sus posesiones y obtener una buena comodidad. Los primeros informes que se tiene de esta fabricación se refieren al antiguo Egipto. Los muebles egipcios se caracterizaban por su sencillez de estructura, utilizando clavijas de madera y ensambladuras elementales. La decoración era geométrica utilizando colores vivos. La ornamentación en los muebles de lujo, se realizaba con bajorrelieves, taracea en oro o marfil y maderas finas, los motivos de animales y plantas. Un elemento agradable es el uol, realizado en madera, es una especie de media luna con pie que se utilizaba como almohada para distanciar la cabeza de la cama y no maltratar los peinados.

Ahora bien al momento de pintar los muebles, recubrían la madera con una selladora similar al yeso, y luego aplicaban los tintes pigmentados sobre la superficie seca, esto se puede observar en muchas sillas, tumbas y otros objetos encontrados en yacimientos muebles decorados con gran lujo de detalles. El hombre considera al mueble como un arte, como una gran riqueza, ya que existían muchos mobiliarios que costaban menos que esos muebles. Los muebles son los objetos más observados en una vivienda, es por ello que se considera como un arte, ya que el artista se esmera en crear su obra para que su arte sea bien recibido, los muebles antiguos son muy caros ya que en tiempos anteriores su fabricación era un poco extensa pero el resultado siempre era magnifico, ya que estos muebles eran muy finos. Los muebles antiguos varían mucho dependiendo a la época de su fabricación, es por ello que existen varios estilos que son influidos por muchos aspectos como son: la influencia del artista que lo diseña y lo que impulsa al artista a innovar en la forma.

Un ejemplo de estos estilos son los de Europa, aquí se pueden conocer varios estilos que llevan el nombre del rey o de la reina que gobernaban en el tiempo que fueron construidos los muebles. www.arqhys.com

La empresa maderera orienta su producción principalmente al diseño de mueblería para el hogar y la oficina, en el mundo los diseños de estos muebles son realizados con especificaciones técnicas, buscando siempre la comodidad y el buen gusto para lucirlos con agrado, adaptándolos a las necesidades de los consumidores.

Los manuales de organización tienen una función primordial en la empresa es quizás la razón del auge en las empresas del primer mundo, son en realidad uno de los fundamentos para el desempeño del personal y el mejoramiento en los procesos de producción.

Meso

En América entre los años de 1927 y 1961 ingresa el gusto por los diseños con varias tendencias, estas tendencias con el tiempo fueron adecuándose a las exigencias de cada región en cada sociedad, la explotación del hábitat en el sector maderero es muy exigida, tal es así que se han buscado alternativas de producción basadas en serrín con técnicas que le dan cierta durabilidad y rigidez.

La importancia en la creación y diseño de muebles en Latinoamérica se orienta en mayor proporción debido a la demanda en la calidad de la madera en la cual se diseñan, permitiendo una exportación masiva no solo del bien como producto terminado sino también de la materia prima, esta explotación afecta al ecosistema y al medioambiente. Existen países como Brasil y Argentina quienes en su preocupación por el medio ambiente han optado por la regeneración de la flora silvestre en zonas selváticas y protegidas ejemplos a los que se van sumando otras naciones en apoyo conjunto con organismos internacionales interesados en preservar el medio ambiente y dar alternativas que regeneren la mencionada explotación.

La madera usualmente exportada en su mayoría ha optado por productos hechos en aglomerado, material que se extrae de la madera, es un sustitutivo procesado de maderas suaves y serrín dado que estos proporcionan mayor facilidad en su elaboración y talle a más de que abaratan costes en los procesos.

Sin embargo los procesos de producción dependen directamente de las funciones asignadas al personal en sus correspondientes áreas de trabajo es ahí donde el manual de organización facilita con un apoyo permanente respecto del que hacer al respecto delimitando el accionar en la labor designada a quien corresponda.

Micro

En Ecuador la explotación de la madera se ha tornado indiscriminada por pretender satisfacer economías centradas en la mueblería diseñada en finas maderas silvestres que son extraídas del sector amazónico sin embargo la preocupación ha hecho que de hace algún tiempo el estado a través de sus organismos pertinentes se preocupe de proteger en cierta manera este sector de la naturaleza hábitat de especies únicas en el mundo, se pretende dar alternativas regenerativas que constan como mandato de estado sin embargo es muy poco el trabajo y la concientización en la recuperación del sector afectado, existen varias empresas de reconocido prestigio que pretenden solventar la explotación maderera mediante alternativas de producción que optimizan recursos con la fabricación de materia prima derivada de los desecho madereros sin embargo no es suficiente, en Tungurahua se sitúa gran parte del mercado productor de mueblería en madera y sus derivados, Rolar muebles ubicado con su sala de exhibición y venta en la avenida Atahualpa tiene su taller en las calles los Chasquis y Oriente se dedica desde hace 20 años aproximadamente a la elaboración de mueblería en la mejor calidad que pueda ofrecerse y con costos competitivos.

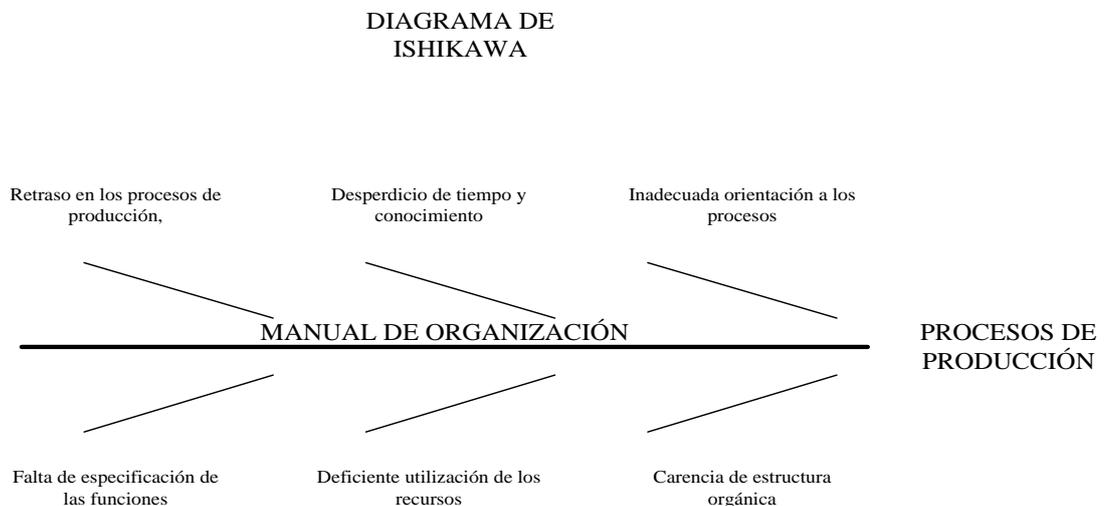
Toda su producción se comercializa generalmente en el mercado local, aunque debido a su iniciativa en el diseño mantiene clientes en todo el país que buscan satisfacción en sus productos, prefieren muchas veces viajar con el único fin de hacer el pedido según sus gustos en el lugar de su preferencia.

Cabe recalcar que la madera que se utiliza es de muy buena calidad, el diseño es vanguardista y se cumple con las normativas correspondientes para su fabricación, partiendo de que la madera es adquirida a los mayoristas madereros que ofrecen sus productos como materias primas de calidad sin conocer detalles de la explotación de la misma.

El nivel de producción es bajo se pretende simplemente ser calidad en diseño y materias primas para satisfacción de los clientes, sin dejar de lado la comodidad, el confort, el relajamiento y la satisfacción en algún rincón donde el producto haga gala de nuestro estilo.

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N° 1



La implementación de un manual de organización orientado al área de procesos es inherente, la empresa no está estructurada orgánicamente, de tal manera que las funciones del personal operativo no están definidas cabalmente en su gestión, no existen especificaciones para los procesos, tampoco el personal se orienta de manera adecuada en el área, presenta actitudes contraproducentes.

La optimización de recursos es indispensable en toda organización, Rolar muebles no es la excepción, aprovechar el tiempo y el conocimiento permitiría a la empresa mantener

un proceso de producción orientado al crecimiento, ofreciendo su calidad a todo el país con tiendas de exhibición y ventas en las principales ciudades del país, con miras a la exportación.

El no tener distribuidas las funciones incurre directamente en el bajo nivel de liderazgo, hace retrasar la producción, además de incidir no solo en el área de producción sino también en el área comercial, en especial en la exhibición del producto, en el momento justo de la sustitución, venta y entrega, manteniendo un vacío que debería justificarse inmediatamente con el nuevo diseño.

1.2.3 Prognosis

La implementación de un manual de organización en el área de producción es primordial si se llegara a omitir la necesidad de dicho manual los procesos productivos irían decayendo hasta sumirse en un sistema caótico, impreciso, el que reduciría la calidad en el producto terminado, alejándolo de lo que es la innovación y la aceptación en el mercado objetivo hacia el cual se orienta.

1.2.4 Delimitación

Límite de contenido:

Campo: Administración de empresas

Área: Organización de empresas

Aspecto: Manuales administrativos

Límite espacial:

ROLAR muebles de la ciudad de Ambato

Límite temporal:

Agosto 1 del 2011 a Febrero 28 del 2012

1.2.5 Formulación del problema

¿Cómo incide la carencia de un manual de organización en el área de producción en los procesos de producción de ROLAR MUEBLES Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas directrices

¿Cuáles son las técnicas apropiadas que permitan diseñar un manual de organización adecuado al área de procesos de ROLAR muebles Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

¿Qué factores inciden directamente en los procesos de producción de ROLAR muebles de la ciudad de Ambato?

1.3 Justificación

El presente proyecto se justifica por la necesidad que tiene ROLAR muebles de la ciudad de Ambato en mejorar los procesos de producción a partir de la distribución y en la coordinación de funciones en su personal.

Al mejorar los procesos de producción se tendrá una perspectiva más amplia del mercado objetivo y los clientes potenciales, permitirá mejorar la calidad de los productos y sus acabados, teniendo personal especializado en cada área, facilitando la gestión operativa con información detallada, contenida en el manual de organización.

Toda esta información que conforma el manual de organización, se orienta precisamente a mejorar los procesos productivos mediante la función inherente al cargo, las relaciones departamentales y niveles jerárquicos, la estructura orgánica y funcional, como elementos básicos en la organización de una empresa en busca de mejorar los procesos productivos a través del personal a cargo.

1.3.1 Impacto

Este proyecto tiene aceptación, su impacto es positivo, encamina a la empresa por la correcta senda del progreso, establece límites en el comportamiento, define las actividades, optimiza recursos, y ante todo se organiza en gran parte de los aspectos básicos, necesarios para dirigir y administrar.

1.3.2 Factibilidad

El proyecto se lo puede realizar a mediano plazo, su implementación una vez diseñado el manual, los resultados podría decirse que son inmediatos, el costo promedio es bajo en relación a los beneficios a obtener y se involucra exclusivamente le área donde se visualiza el problema, lo que permite una recuperación de la inversión en el incremento de la rentabilidad en la agilidad de los procesos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la necesidad de crear un manual de organización para el área de producción que mejore el proceso productivo en Rolar Muebles de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar cómo están estructurados los procesos productivos en Rolar muebles de la ciudad de Ambato.

Establecer la situación del área de procesos en ROLAR muebles de la ciudad de Ambato.

Diseñar un manual de organización para el área de producción que satisfaga la necesidad de la empresa en la mejora de los procesos productivos en Rolar muebles de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

No se han realizado anteriormente investigaciones similares en ROLAR muebles de la ciudad de Ambato.

MAZABANDA, C. (2010) *“El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la Empresa Lady Rose de Ambato”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General.

Investigar la incidencia de un Manual de Organización y Funciones, en el desempeño del Talento Humano, mediante la aplicación de Herramientas Administrativas, para mejorar el desempeño de las funciones en cada área de la empresa de calzado Lady Rose de Ambato.

Objetivos Específicos.

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz FODA, para determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Diseñar la Estructura Orgánica de la Empresa, mediante la descripción de puestos, evitando la duplicidad de funciones.

Identificar las funciones en cada unidad de trabajo, a través de encuestas, para visualizar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos.

Conclusiones:

La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un manual de organización lo que ha causado la duplicidad de funciones.

Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con la alta experiencia del personal operativo.

El Gerente de Lady Rose dirige la empresa empíricamente, por carecer de una estructura orgánica y función el que garantice desarrollar una función administrativa acorde a los requerimientos de la organización.

2.2 Fundamentación filosófica

Esta investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo, porque toda empresa debe estar muy bien estructurada y organizada, manteniendo una constancia de dicha organización en los manuales correspondientes a cada actividad en todas las áreas, convirtiéndose en una guía de consulta básica, en donde se puede obtener rápida información sobre actividades esenciales de cada individuo que la conforma.

2.3 Fundamentación legal

Este proyecto se sustenta en las leyes siguientes:

Código de trabajo, sección 1 doc. 1 arts. 23, 31, 35, pg. 1, doc.2, cap. 1, arts. 3, 7 pg. 3 cap. 2 art. 36, pg. 10, cap. IV art. 42 pg. 11, donde hace énfasis en el ambiente donde una persona debe trabajar y el derecho a relacionarse bajo el conocimiento de los que hace y como ha de capacitarse.

2.4 Categorías fundamentales

¿Cómo incide la carencia de un manual de organización en el área de producción en los procesos de producción de ROLAR MUEBLES Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

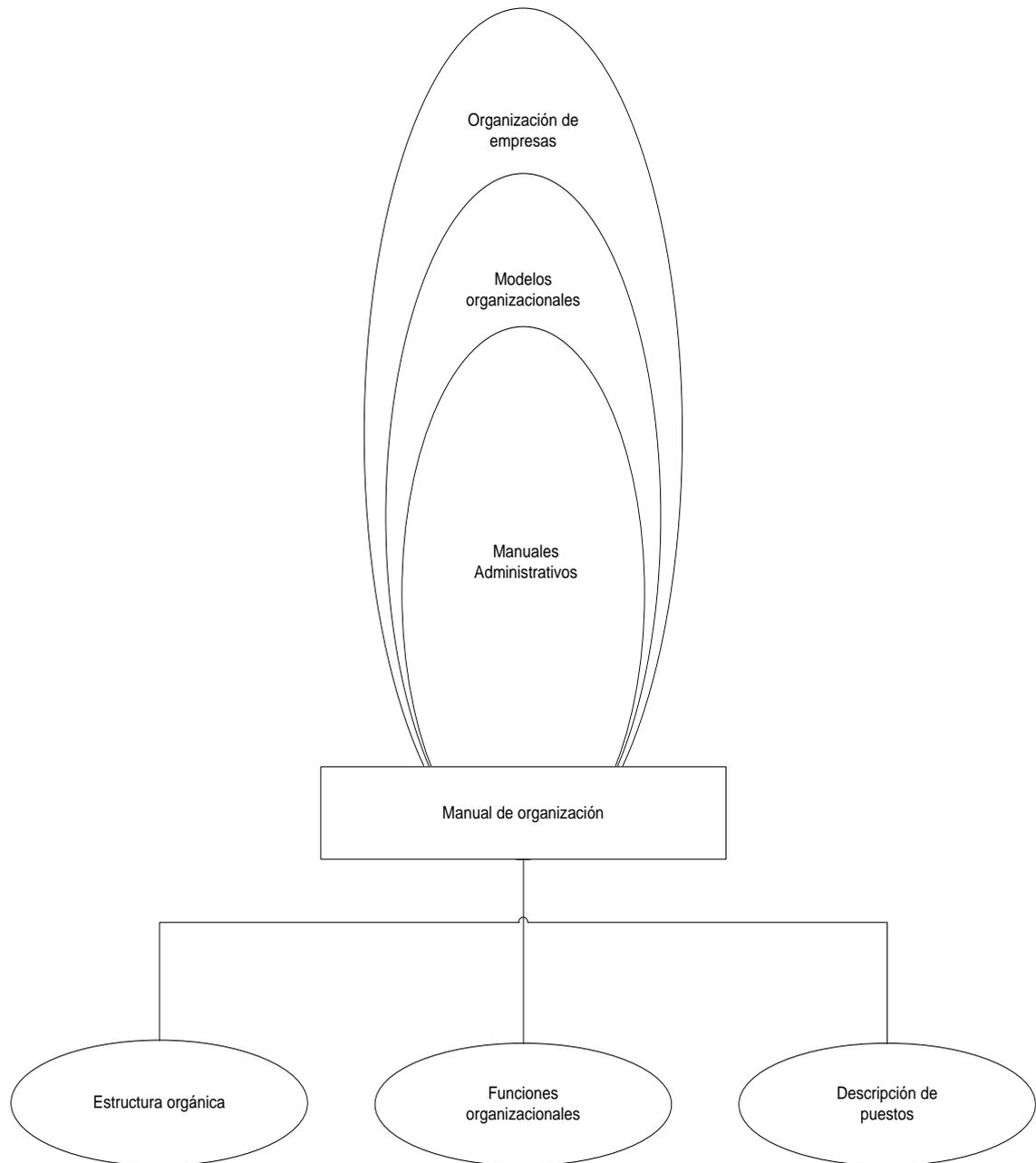
Variable independiente: Manual de organización

Variable dependiente: Procesos de producción

2.4.1 Categorización

Variable Independiente

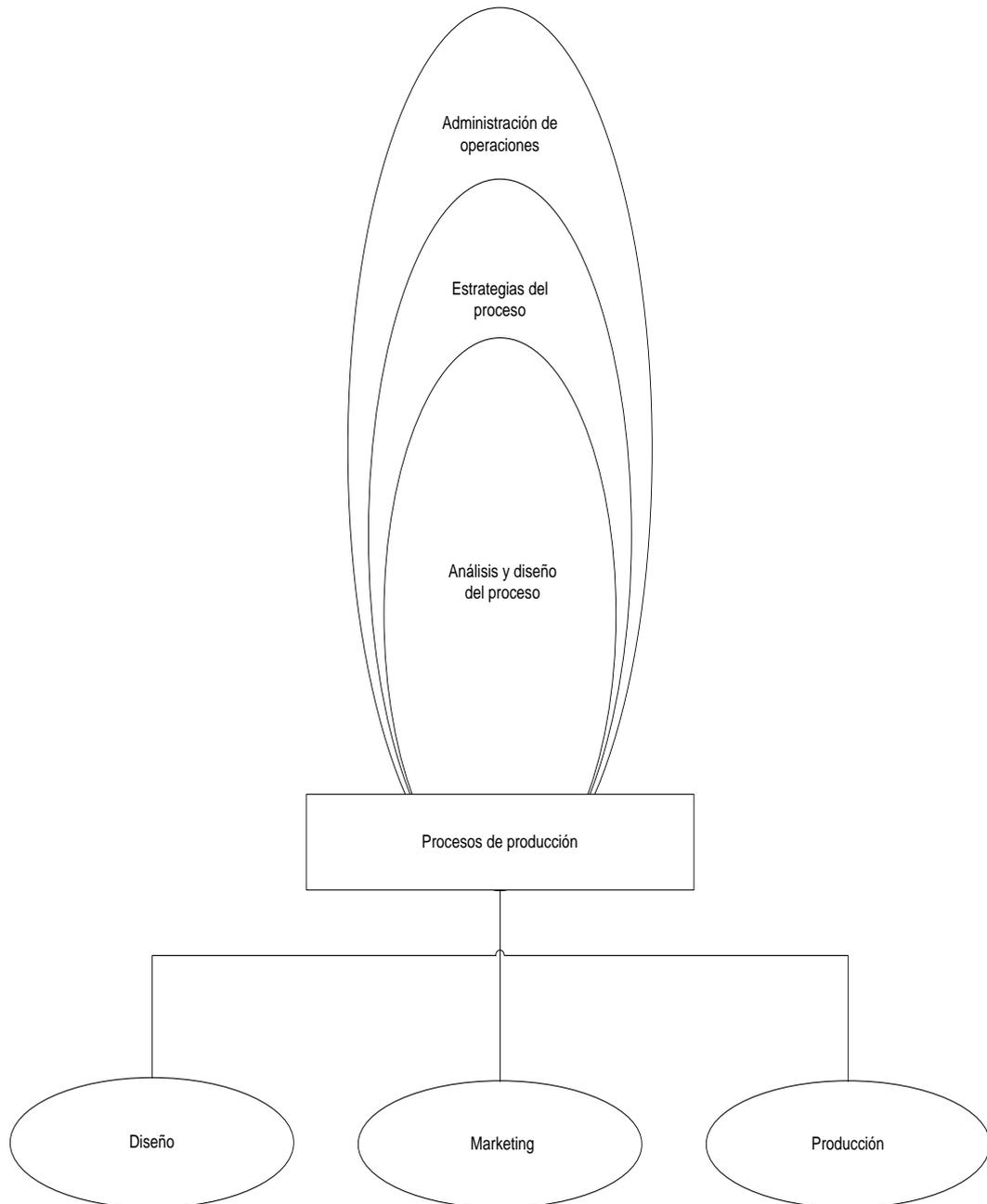
Gráfico N° 2



Elaborado por: Irlanda Bósquez

Variable Dependiente

Gráfico N° 3



Elaborado por: Irlanda Bósquez

2.4.2 Definición de categorías

- Organización de empresas

Según Benjamín Franklin, el término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiera dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza.

Desde el punto de vista litera, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición arreglo, orden; como parte del proceso administrativo, es la etapa en la que se define la estructura organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando hablamos de organización de empresas nos referimos a la manera de lograr que una unidad pueda:

Reunir recursos para alcanzar resultados.

Generar bienes y servicios de calidad.

Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.

Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.

Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.

Crear valor para sus grupos de intereses

- Modelos organizacionales

Según Sexton en su obra titulada “Teoría de la organización” dice que los modelos organizacionales son diversos enfoques adoptados y estudiados en la investigación de los diferentes fenómenos organizacionales, enfoques teóricos que explican la fundamentación y conformación de redes organizacionales, tienen una correlación directa, ambas se conforman bajo el concepto de sistemas abiertos.

Modelo burocrático tiene un control centralizado y su administración es de tipo jerárquico.

Modelo descentralizado refiere simplemente a un proceso de delegación de autoridad tan abajo en la jerarquía como sea posible situándose lo más cerca del problema.

- **Manuales administrativos**

Según Benjamín Franklin son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Clasificación Básica:

1. **Por su naturaleza o área de aplicación en:**

- ✓ **Microadministrativos.-** Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscribe a alguna de sus áreas en forma específica.
- ✓ **Macroadministrativos.-** Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- ✓ **Mesoadministrativos.-** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término *mesoadministrativo* se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2. **Por su contenido:**

- ✓ **Manual de organización.-** Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprende la descripción de puestos; de manera opcional puede presentar el directorio de la organización.

- ✓ **Manual de procedimientos.-** Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una organización.
- ✓ **Manual de gestión de calidad.-** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad).
- ✓ **Manual de historia de la organización.-** Estos manuales son documentos que se refieren a la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
- ✓ **Manual de Políticas.-** También conocidas como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- ✓ **Manual de contenido múltiple.-** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- ✓ **Manual de puestos.-** Conocidos también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades a los puestos de una organización.
- ✓ **Manual de técnicas.-** Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- ✓ **Manual de ventas.-** Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
- ✓ **Manual de producción.-** Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- ✓ **Manual de finanzas.-** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- ✓ **Manual de personal.-** Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo.

- ✓ **Manual de operación.-** Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- ✓ **Manual de sistemas.-** Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

3. **Por su ámbito:**

- ✓ **Manuales Generales.-** son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- ✓ **Manuales Específicos.-** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por conversión, incluyen la descripción del puesto.

- **Manual de organización**

Según Benjamín Franklin, Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprende la descripción de puestos; de manera opcional puede presentar el directorio de la organización.

Este manual debe incluir en primer término, los siguientes datos:

Identificación:

Según el diseño establecido en el documento de Benjamín Franklin la especificaciones para el diseño del manual deben ser:

- Logotipo de la organización. Permitirá identificar a la empresa a través de su identificativo
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de esta.
- Lugar y fecha de elaboración.

- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión, y autorización.
- Claves de formulario.

Índice o contenido.

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo, introducción o ambos.

El prólogo normalmente es la presentación que hace el manual alguna autoridad de la organización. La instrucción es una breve explicación del contenido del documento, como se estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de tenerle vigente.

Antecedentes históricos.

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o Base Legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades, se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario oficial).

Atribuciones.

Transcripción textual y completa del artículo, clausula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.

Estructura Orgánica.

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Misión.

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlaza lo deseado con lo posible, es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

Funciones.

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Descripción del puesto.

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa

Directorio.

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

- **Estructura orgánica**

Según Benjamín Franklin para funcionar correctamente todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación, o ambos requieren de un

marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducida y concentrada en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como organigrama que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que lo componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

Concepto.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Objeto.

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad.

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

- **Funciones organizacionales**

Según Benjamín Franklin es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos.

Que los títulos de las unidades correspondan a lo que se utilizan en la estructura orgánica.

Que sigan el orden que se estableció en la estructura.

Que la redacción se inicie con verbo en infinitivo.

Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general en tanto que los específicos descienden hasta el nivel operativo.

- **Descripción de puestos**

Según Benjamín Franklin, es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).

- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión así como las relaciones de línea asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

- **Administración de operaciones**

Según Heizer y Render, producción es la creación de bienes y servicios. Administración de operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, en las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible tal como un televisor Sony o una motocicleta Harley Davidson.

Es una organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades se llaman servicios. Los servicios pueden estar "escondido" para el público e incluso para el cliente. El producto puede tomar formas como la transferencia de fondos de una cuenta de ahorros a una de cheques. Sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las actividades de producción que ocurren en la producción se conocen comúnmente como operaciones o administración de operaciones.

- **Estrategias del proceso**

Según Heizer y Render es el enfoque adoptado por una organización para transformar los recursos en bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la

administración. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como sobre el costo y la calidad de los bienes producidos. Por lo tanto, gran parte de la estrategia de operaciones de una empresa se determina en el momento de tomar esta decisión sobre el proceso.

Casi todo bien o servicio se realiza usando alguna variación de una de las cuatro estrategias del proceso: (1) enfoque en el proceso; (2) enfoque repetitivo; (3) enfoque en el producto; (4) Personalización masiva. La relación de estas cuatro estrategias con el volumen y la variedad. Aunque en dicha figura solo se muestran cuatro estrategias, un administrador de operaciones innovador puede construir procesos en cualquier lugar de la matriz a fin de cumplir con el volumen necesario y los requerimientos de variedad.

- **Análisis y diseño del proceso**

Según Heizer y Render Cuando se analizan y diseñan procesos de transformación de recursos en bienes y servicios, surgen preguntas como las siguientes:

¿El proceso está diseñado para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta, o bajo costo?

¿El proceso elimina pasos que no agregan valor?

¿El proceso maximiza el valor para el cliente según lo percibe el cliente?

¿El proceso permitirá obtener pedidos?

Algunas herramientas nos ayudan a entender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son formas sencillas de hacer que tenga sentido lo que sucede o debe suceder en el proceso.

- **Procesos de producción**

Según Martínez Carrasco y Robles García los procesos de producción son actividades que se desarrollan diariamente, que están desarrolladas con la Evolución de los Sistemas Productivos, que permiten valorar la Calidad del producto o Servicio.

El proceso de producción es aquel por el cual, mediante la publicación de procedimientos tecnológicos, se transforman los factores de producción en productos terminados.

Los factores de producción son: materias primas, mano de obra, equipos de producción, etc. Los mismos que constituyen las entradas o INPUTS; mientras que las salidas u OUTPUTS son los productos terminados, bienes o servicios.

- **Diseño de proceso**

Según Heizer y Render el diseño de proceso debe ser rápido, flexible y capaz de ajustarse a los cambios suscitados en el diseño y la tecnología. La flexibilidad le permite a un cliente cambiar un pedido hasta cierto tiempo antes de terminar el proceso. Además de la flexibilidad del proceso que facilita el cambio con una técnica de procesos que ha probado ser efectiva consiste en posponer la personalización hasta la parte final del proceso de producción. Es decir Consiste en posponer la personalización hasta la parte final del proceso de producción.

Según Alberto Calle diseñar es tomar decisiones. Diseñar es planificar recursos para convertirlos en productos o servicios. Diseñar es especificar objetivos de: Producto y Proceso. Un producto y su proceso de desarrollo son conceptos entrelazados, donde el diseño de los procesos es crítico para asegurar la satisfacción de los clientes.

El diseño de un proceso es una tarea interdisciplinaria que abarca todos los campos de la ingeniería y se ha dividido en tres etapas principales:

- Diseño conceptual
 - Diseño básico
 - Diseño detallado
-
- **Marketing**

Según Philip Kotler (considerado por algunos padres del marketing), es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener a cambio, valor procedente de dichos clientes.

El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

En la actualidad el marketing es una **herramienta** para la realización de intercambios entre un mínimo de 2 partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicio.

- **Producción**

Según Louis Tawfik, se entiende por producción a la adición de valor a un bien/producto o servicio por efecto de la transformación. La palabra producción no está solamente asociada con la fabricación sino con varias actividades más, por tanto se habla de producción de servicio y de producción de bienes materiales.

La función de producción es fácilmente identificable dentro de los sectores primarios y secundarios de la economía; dentro de tales actividades es necesario reconocer el insumo, el producto, y las operaciones de transformación.

Según Alain Chauvel, indica que la producción es la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la manipulación, el procesamiento y la finalización, entre otras etapas. La producción es uno de los principales procesos económicos y el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

Además Buffa y Newman definen la producción como un proceso mediante el cual creamos bienes y servicios. Hay procesos productivos en cualquier clase de actividad organizada; fábricas, oficinas, supermercados u hospitales. La administración operativa y de producción tiene que ver con decisiones vinculadas con los procesos productivos, encaminadas a asegurar que la producción de los bienes o servicios se ajuste a las especificaciones y cumplan con los ordenamientos y cantidades requeridas al mismo costo.

2.4.3 Marco teórico

El estudio de la organización permitirá que se defina en la empresa utilizar correctamente los recursos en función de metodologías preestablecidas, para a través de ellas conseguir administrar las operaciones que transformaran los insumos en producto terminado, creando valor en forma de bienes y servicios.

A partir del enfoque que adecue la empresa permitirá optimizar recursos capaces de que puedan cumplir con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto manejando costos, controlando restricciones y buscando la máxima calidad.

Al crear documentos donde conste la información necesaria se brinda la alternativa de consulta y guía permanente facilitando el análisis y estudio que permitirán comprender de mejor manera la complejidad de los procesos en las diferentes áreas.

El disponer de un manual de organización permitirá contar con las funciones específicas inherentes al área con los cuales el personal optimizará los recursos de la empresa orientado la transformación de los insumos a incrementar su valor mejorando los procesos de producción.

La estructuración orgánica del área de procesos llevara a que la empresa mejore el sistema de supervisión y control manteniendo lineamientos que permitirán en los procesos que la personalización del producto se posponga hasta el final.

Cada una de las tareas que integran el proceso de producción se define en las funciones permitiendo la integración en una relación con el consumidor final y el proceso comercial.

El contenido básico en la definición del puesto mantiene personal idóneo al área requerida optimizando los recursos en la creación de bienes y servicios dentro del área de producción.

2.5 Hipótesis

El diseño e implementación de una manual de organización para el área de producción mejorara los procesos de producción en Rolar muebles de la ciudad de Ambato.

2.6 Variables

X = Manual de organización Variable cualitativa

Y = Procesos de producción Variable cualitativa

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

De conformidad con el modelo critico propositivo aplicare el enfoque cualitativo, me permitirá medir los comportamientos orientados a mejorar los procesos de producción, apoyándose en la utilización del manual de organización.

3.2 Modalidad de la investigación

El siguiente proyecto se enmarca en la investigación bibliográfica, que es de donde obtuve la información suficiente sobre lo que es el manual de organización, los procesos de producción para poder establecer una relación con fundamentos científicos de contribuciones hechas con anterioridad.

También realizare investigación de campo, formando parte de la institución para identificar con mayor precisión el problema objeto de estudio, tratando de determinar cómo incidirá la implementación del manual propuesto en el personal de la empresa.

3.3 Tipo de investigación

Con la presente investigación se pretende aplicar conocimiento de tercer nivel apoyándome en la investigación correlacional, estableceré una relación directa entre las variables para determinar estadísticamente la mejora de los procesos productivos.

El manual de organización será un apoyo práctico en los procesos de producción, llevara a optimizar los recursos, proporcionando una mejor relación departamental, mejorando inclusive la comunicación interdepartamental en el área misma de procesos.

3.4 Población y muestra

La empresa está integrada por 53 personas las que se encuentran en su mayoría en el área de procesos, están distribuidas de la siguiente manera:

47	Obreros
3	Vendedores
2	Profesionales
1	Gerente propietario

El personal existente en la empresa es reducido por lo cual trabajare tomando como muestra a la población total, así el margen de error se reducirá considerablemente.

3.5 Operacionalización de variables

Hipótesis: El diseño e implementación de un manual de organización para el área de producción mejorara los procesos de producción en Rolar muebles de la ciudad de Ambato.

Variable Independiente: Manual de organización

Tabla N° 1

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Manual de organización</p> <p>Es un documento que contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, visión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos.</p> <p>Autor: Benjamín Franklin</p>	Estructura orgánica	Unidades administrativas	¿Cómo están distribuidas las unidades de trabajo en la empresa? ¿Existen canales de comunicación internos?	Encuestas
	Funciones organizacionales	Canales de comunicación	¿Conoce específicamente que tiene que hacer en su trabajo?	Encuestas
	Descripción de puestos	Supervisión y asesoría	¿Cumple con los requisitos mínimos requeridos para el puesto?	Encuestas
		Atribuciones		
		Especificación de tareas		
		Áreas de apoyo		
		Contenido básico		
		Actividades esenciales		

Elaborado por Irlanda Bósquez

Variable dependiente: Procesos de producción

Tabla N° 2

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Procesos de producción</p> <p>Se refiere a una parte cualquiera de la organización que diseña y que según espera su producción, tendrá un valor más alto que los insumos originales en el proceso de mercadeo.</p> <p>Autor. Chase C.</p>	Diseño	Actualización Moda Modelos	¿Están los modelos orientados según las tendencias actuales?	Encuestas
	Producción	Materia prima Técnica utilizada Optimización de recursos	¿Los insumos que utiliza son tratados con técnicas que permitan aprovechar los recursos disponibles, cumpliendo todos los procesos de producción?	Encuestas
	Mercadeo	Procesos Mercado meta Promoción Venta	¿Sabe a qué sector se orienta su producto? ¿Tiene el impacto necesario para incrementar las ventas?	Encuestas

Elaborado por: Irlanda Bósquez

3.6 Recolección de la información

Para la recolección de la información en la presente investigación, utilizare las siguientes técnicas:

Tabla N° 3

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
Información secundaria Lectura científica	Libros de Administración, Organización de empresas, procesos productivos, aplicaciones estadísticas. Tesis de grado Internet Biblioteca virtual de la UTA
Información primaria Encuesta	2.1.1 Cuestionario
Observación	2.2.1 Fichas de observación

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Para procesar y analizar la información procederé en el orden siguiente:

Categorización y tabulación de la información

Ordenare las respuestas según las preguntas para luego marcarlas en cuadros según el total de respuestas para cada pregunta.

Análisis de los datos

Una vez tabulados los datos realizare un análisis de los resultados obtenidos, los cuales serán descritos para su posterior presentación.

Selección de estadígrafos

Elegiré un método estadístico para presentar la información de manera ordenada y comprensible.

Presentación de datos

Realizare la representación gráfica correspondiente, que permita observar cómo se presenta el problema objeto de estudio en la empresa y como lo visualiza su personal.

Interpretación de los resultados

Para que sea comprensible toda la gestión investigativa estudiare las respuestas por separado, será relacionado con el estudio de aportes científicos obtenidos sobre el problema.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS

Luego de haber realizado el estudio correspondiente, procederé a analizar los resultados obtenidos a través de las encuestas, para así determinar el nivel de incidencia entre las variables.

4.2 INTERPRETACIÓN

La interpretación de los resultados lo haré de forma individual buscando definir la orientación de las respuestas para poder presentarlos en cuadros que faciliten su comprensión.

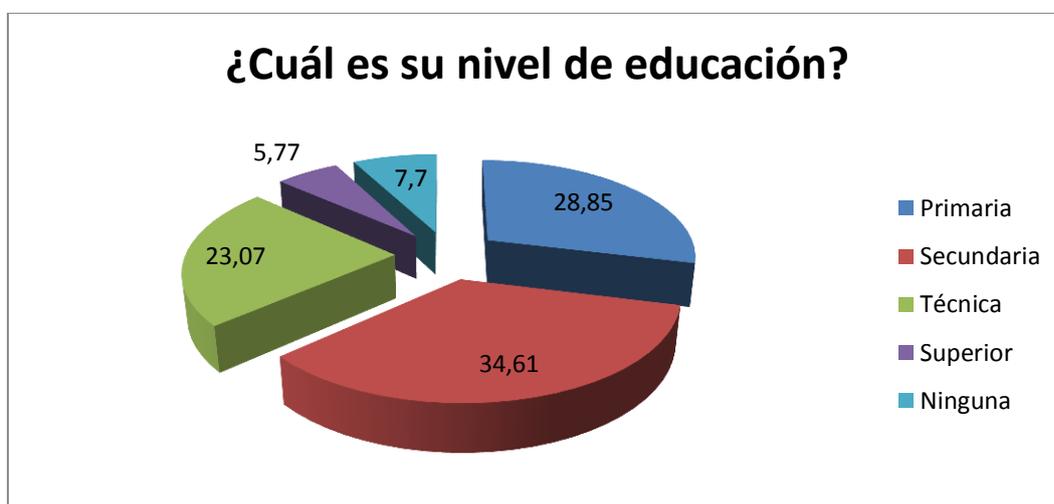
Preguntas:

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Tabla N° 4

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Primaria	15	28.85
2	Secundaria	18	34,61
3	Técnica	12	23.07
4	Superior	3	5.77
5	Ninguna	4	7,70

Gráfico N° 4



Fuente: Cuestionarios

Autor: Irlanda Bósquez

Fecha: 11-11-2011

Análisis

Del personal que trabaja en la empresa 15 personas que representan el 28,85% tienen instrucción primaria, 18 personas que representan el 34,61% tienen instrucción secundaria, 12 personas que representan el 23,07% tienen instrucción técnica, 3 personas que representan el 5,77% tienen instrucción superior, y otro pequeño grupo de 4 personas que representan el 7,70% no tienen ningún tipo de instrucción.

Interpretación

Más de la tercera parte del personal tienen educación media, cerca de una tercera parte adicional tienen instrucción básica, un grupo representativo tiene instrucción técnica, un pequeño grupo no tiene ningún tipo de instrucción, y un grupo aún menor son profesionales.

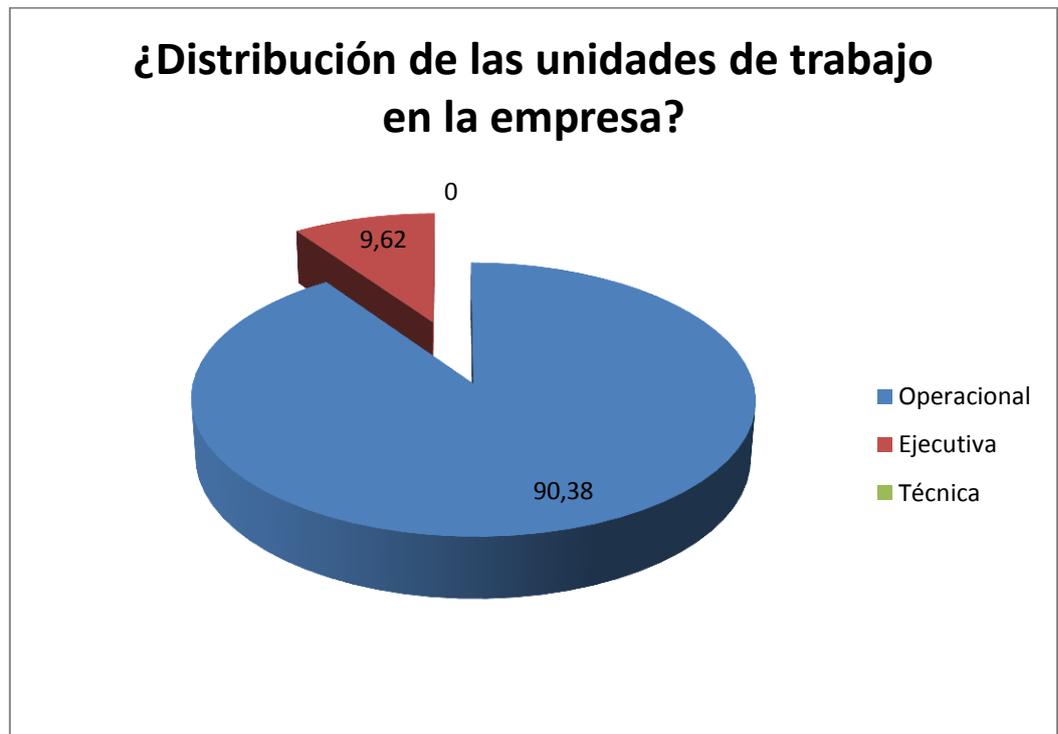
La empresa opta por contratar personal no especializado en el área, asumiblemente por el costo de la mano de obra no calificada, sin embargo busca gente con conocimientos básicos en áreas ajenas a lo que la empresa necesita laboralmente.

2. ¿Cómo están distribuidas las unidades de trabajo en la empresa?

Tabla N° 5

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Operacional	47	90.38
2	Ejecutiva	5	9.62
3	Técnica	0	0

Gráfico N° 5



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

De todo el personal existente que labora en la institución tenemos que el 90,38% que representa a 47 personas trabajan en el área operativa, mientras que un pequeño grupo que representa el 9,62% que son 5 personas forman parte del nivel ejecutivo, teniendo además que no existe personal alguno que labore en la parte técnica.

Interpretación

En conclusión, no existe un área técnica en la empresa, la mayor parte del personal integra el nivel operativo, y la parte ejecutiva se conforma por un pequeño grupo de profesionales conocedores de los procesos productivos. Aquí se puede visualizar con claridad la tendencia en el criterio de personal requerido, la mayor parte esta en el personal operativo, no existe un área técnica que dedique su tiempo a controles y preparación, al mejorar este criterio alcanzaremos mejorar los procesos productivos contando con personal calificado que pueda especializarse en cada área.

3. ¿Conoce específicamente que tiene que hacer en su trabajo?

Tabla N° 6

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	No	40	76.92
2	Ocasionalmente	9	17.30
3	Si	3	5.77

Grafico N°6



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

Del personal existente en la empresa, 40 personas que representan el 76,92% dicen no saber que hace y que tiene que hacer en su trabajo, 9 personas que representan un 17,30% dicen saber que hace y que tiene que hacer en su trabajo ocasionalmente, mientras que 3 personas que representan el 3,77% indican saber que hace y que tiene que hacer en su trabajo.

Interpretación

La mayor parte del personal que labora en la empresa dice no saber que hace y que tiene que hacer en su trabajo, existe un pequeño grupo que dicen saber que hace y que tiene que hacer en su trabajo ocasionalmente, y apenas un grupo muy reducido dicen si saber que hacen y que tienen que hacer en su trabajo.

La capacitación que la empresa proporciona no está orientada a todo el personal existe un grupo privilegiado que se sitúa en los jefes y principales representantes de los grupos de trabajo, grupo que sería el encargado de sociabilizar y actualizar al personal pertinente, aquí podemos apreciar que esa sociabilización de conocimientos adquiridos no se da de la manera esperada haciendo que dicha capacitación sea útil solo a aquellos seleccionados para recibirla, lo que terminaría reduciendo la ejecución de los procesos.

4. ¿Existen canales de comunicación internos?

Tabla N° 7

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	21	40,38
2	Ocasionalmente	13	25
3	No	18	34,62

Gráfico N° 7



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

El 40,38% que representa a 21 personas dicen que si existen canales de comunicación internos, el 25% que representa 13 personas dicen que en algunas ocasiones existen canales de comunicación internos, mientras que el 34,62% representado por 18 personas dicen que no existen canales de comunicación internos.

Interpretación

Casi la mitad del personal que integra la empresa tiene en claro que si existen canales de comunicación internos, un grupo representativo próximo a una tercera parte del total del personal dicen que ocasionalmente existen canales de comunicación internos, y un grupo de un poco más de la tercera parte no conoce sobre la existencia de canales de comunicación internos

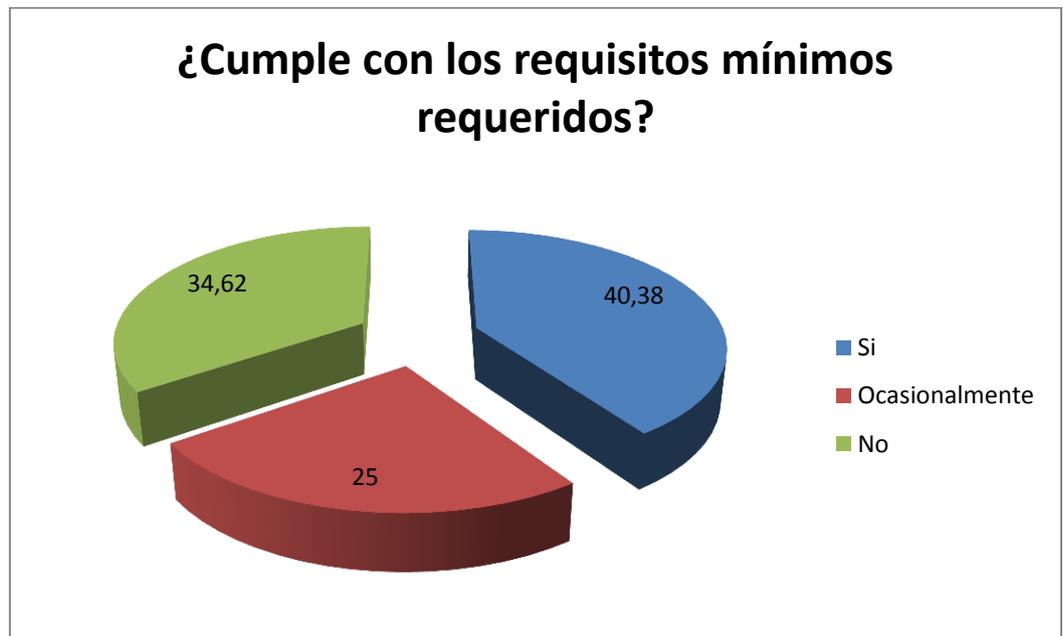
Las funciones específicas que conciernen a cada operario tienen que ser del conocimiento propio de ese operario, la relación con su jefe inmediato, el saber a quién dirigirse para informarse sobre asuntos de plena incumbencia para mejorar su desempeño en los procesos, siendo un compromiso del operario para con la empresa involucrarse plenamente en el proceso de producción.

5. ¿Cumple con los requisitos mínimos requeridos para el puesto?

Tabla N° 8

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	21	40,38
2	Ocasionalmente	13	25
3	No	18	34,62

Gráfico N° 8



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

Del personal que trabaja en la empresa 21 personas que representan el 40,38% dicen tener el conocimiento mínimo requerido para la actividad que realiza, 13 personas que representan el 25% dicen Tener el conocimiento mínimo requerido para la actividad que realiza, 18 personas que representan el 34,62% dicen no sentirse no tener el conocimiento mínimo requerido para la actividad que realiza.

Interpretación

Casi la mitad de la población que integra la empresa no se siente capacitada en la labor que realiza, mientras que un grupo mayor a la tercera parte dice sentirse capacitado ocasionalmente es decir en ciertas actividades de las que realiza, y un grupo representativo pero muy inferior dice sentirse totalmente capacitado para realizar sus actividades dentro de la empresa.

La mayor parte tiene un conocimiento básico que le permite realizar su trabajo de manera satisfactoria, aunque si sumáramos las partes siguientes tendríamos que entre la duda y la negación son mayoría quienes necesitan mejorar el nivel de conocimientos sobre el trabajo que realizan.

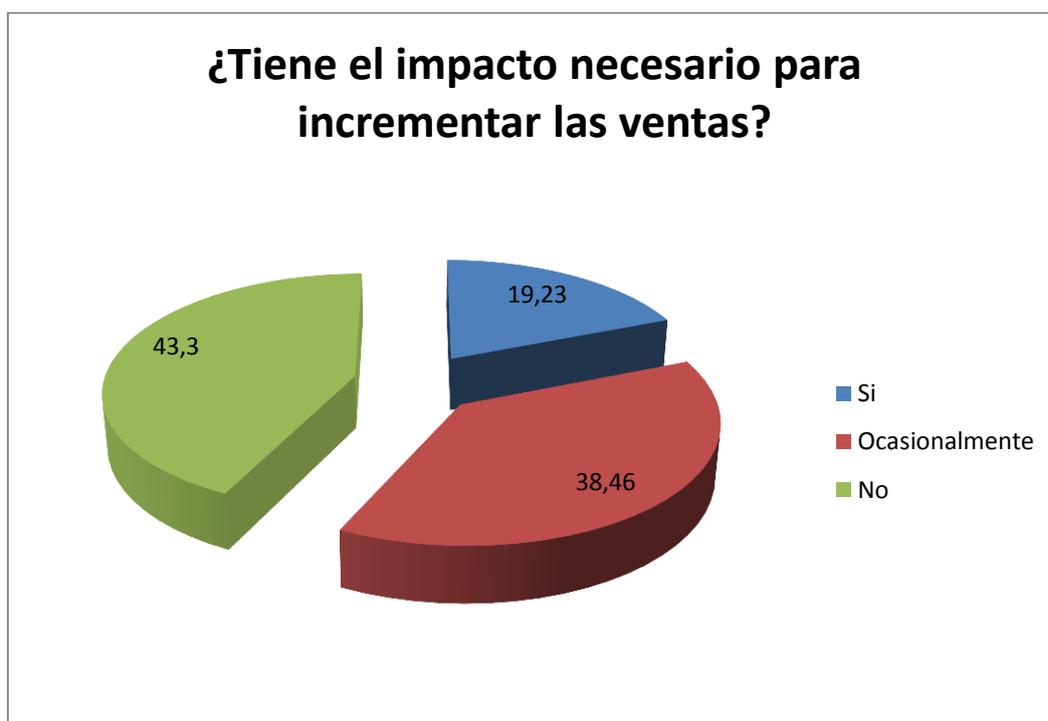
Las cifras reflejan con claridad que no se cuenta con personal capacitado para su área de trabajo, haciendo vehemente la necesidad de capacitar al personal con base a las funciones que integran a cada puesto y la relación a mantener como apoyo para la realización del trabajo independientemente mejorando así los procesos productivos.

6. ¿Tiene el impacto necesario para incrementar las ventas?

Tabla N° 9

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	10	19,23
2	Ocasionalmente	20	38.46
3	No	22	43.30

Gráfico N° 9



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

El 19,23% que representa a 10 personas conocen sobre qué tan cotizado es el producto que la empresa elabora en el medio, el 38,46% que representa a 20 personas solo en ocasiones saben de la cotización del producto en el medio, y el 43,30% que representa a 22 personas no sabe sobre lo cotizado del producto que elabora la empresa.

Interpretación

Casi la mitad del personal que labora en la empresa no tiene conocimiento sobre impacto del producto que la empresa produce, mas de la tercera parte tiene cierto conocimiento sobre la aceptación del producto en el mercado, y un grupo representativo considera tener pleno conocimiento sobre qué tan cotizado es su producto en el mercado local.

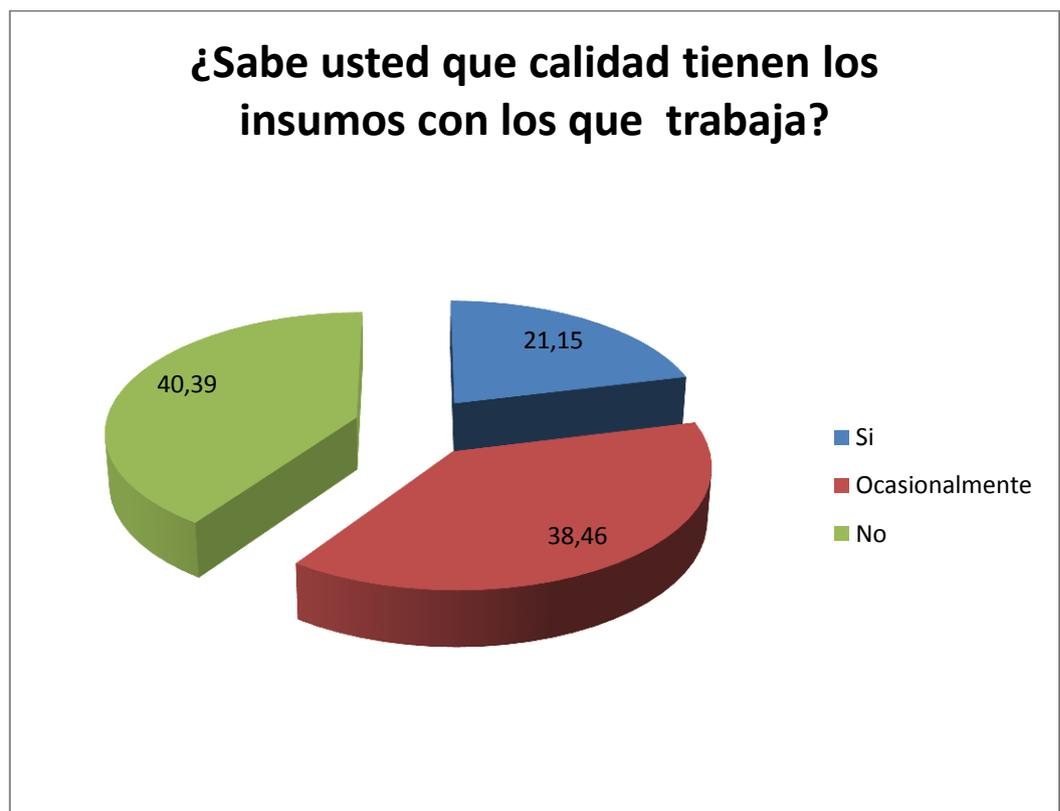
La mayoría del personal considera que no existe el impacto necesario para incrementar las ventas se debe a la certeza que tienen sobre lo que hacen y la inseguridad en la calidad de lo que producen, situación que mejoraría los procesos de producción centrandolo su trabajo en la especificación de las funciones.

7. ¿Sabe usted que calidad tienen los insumos con los que trabaja?

Tabla N° 10

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	11	21,15
2	Ocasionalmente	20	38,46
3	No	21	40,39

Gráfico N° 10



Fuente: Cuestionarios

Autor: Irlanda Bósquez

Fecha: 11-11-2011

Análisis

Sobre la calidad de los insumos con los cuales trabajan, el 21,15 % que representa a 11 personas dicen si conocer sobre esta calidad, el 38,46 % que representa a 20 personas dice conocer ocasionalmente sobre la calidad de los insumos con los cuales trabaja, mientras que el 40,39 % que representa a 21 personas no tienen conocimiento sobre la calidad de los insumos con los que trabaja.

Interpretación

Cerca de la mitad del personal no tiene conocimiento sobre la calidad de insumos con los que trabajan, más de la tercera parte ocasionalmente tiene conocimiento sobre la calidad de los insumos con los que trabaja, y grupo representativo tiene pleno conocimiento de la calidad de los insumos con los que trabaja.

El sistema de producción no comparte con el personal los detalles que proporcionen seguridad sobre la calidad del trabajo que realizan, lo que reduce la agilidad en los procesos, la guía sobre las funciones que corresponden a cada individuo en su puesto de trabajo sería la mejor alternativa.

8. ¿Los insumos que utiliza son tratados con técnicas que permitan aprovechar los recursos disponibles, cumpliendo todos los procesos de producción?

Tabla N° 11

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	17	32,69
2	Algunas	16	30,77
3	No	19	36,54

Gráfico N° 11



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

Sobre técnicas que se adecuen para trabajar en el material con el que realizan sus actividades tenemos que: el 32,69 % que representa a 17 personas si conocen sobre este tipo de técnicas, el 30,77 % que representa a 16 personas conocen solamente ciertas técnicas para realizar su trabajo con ciertos materiales, mientras que el 36,54 % que corresponde a 19 personas dicen no conocer sobre ningún tipo de técnicas para realizar su trabajo ni para manipular materiales.

Interpretación

Casi una tercera parte del personal conoce sobre técnicas que les permita trabajar adecuadamente con los materiales que manipulan, un poco menos de la tercera parte indica que conoce de algunas técnicas para manipular o trabajar con ciertos tipos de materiales, mientras que más de la tercera parte indican no conocer sobre técnicas adecuadas al trabajo con ciertos materiales.

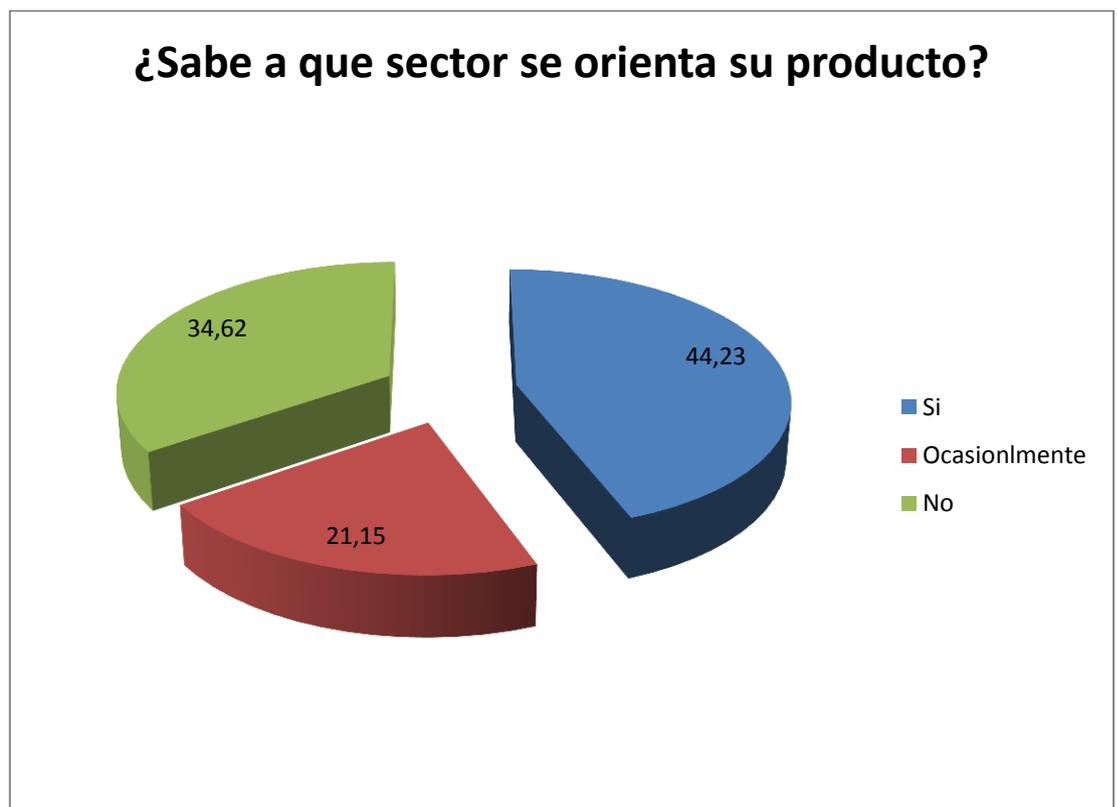
No todo el personal esta en capacidad de realizar su trabajo bajo normativas técnicas, probable es que el personal no es el adecuado como para trabajar en manipulación de ese tipo de materiales, haciendo de los procesos productivos largos y tediosos sin llegar a concretarse de la manera adecuada

9. ¿Sabe a qué sector se orienta su producto?

Tabla N° 12

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	23	44,23
2	Ocasionalmente	11	21,15
3	No	18	34,62

Gráfico N° 12



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

El 44,23 % que representa a 23 personas no conoce a que sectores está destinado el producto que produce, el 21,15% que representa a 11 personas indica que ocasionalmente sabe a qué sector se destina el producto que produce, y el 34,62% que representa a 18 personas no tiene conocimiento alguno sobre sectores a donde se destina el producto que produce.

Interpretación

Cerca de la mitad del personal sabe a dónde se orienta la producción y que destino tiene, un poco más de la tercera parte no tiene conocimiento alguno de sobre a donde se destina el producto que produce, y un grupo considerable dice conocer ocasionalmente sobre el destino del producto que produce.

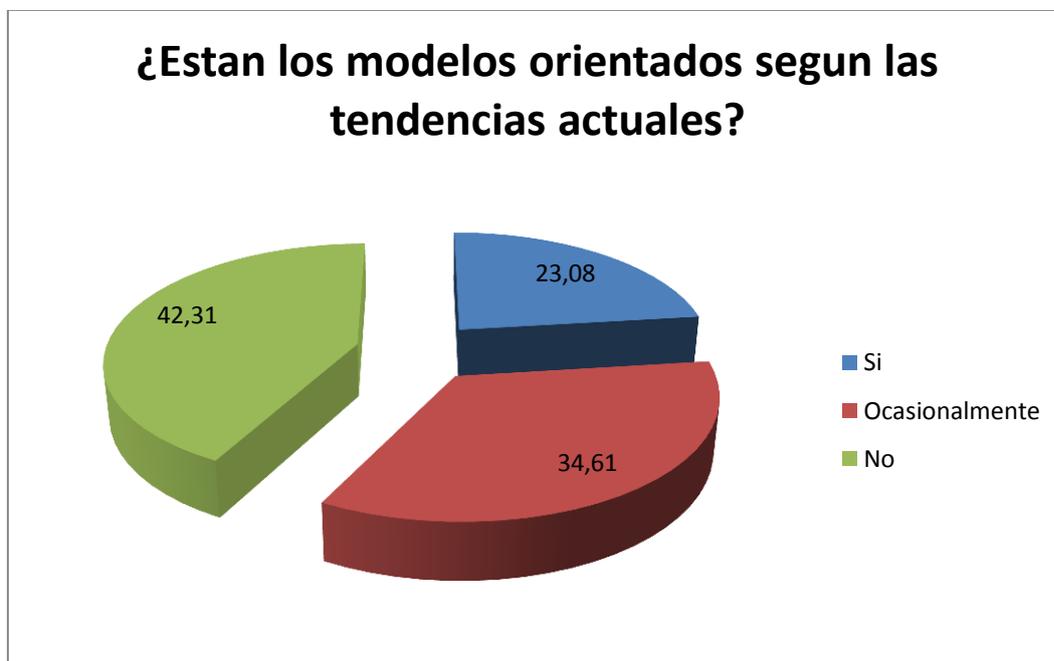
El personal no tiene el conocimiento necesario sobre a donde y a quienes se orienta la producción quizás no lo vean como un punto de interés para mejorar los procesos de producción.

10. ¿Están los modelos orientados según las tendencias actuales?

Tabla N°13

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	12	23,08
2	Ocasionalmente	18	34,61
3	No	22	42,31

Gráfico N° 13



Fuente: Cuestionarios
Autor: Irlanda Bósquez
Fecha: 11-11-2011

Análisis

Del personal que trabaja en la empresa 12 personas que representan el 23,08% consideran que los modelos se orientan según las tendencias actuales, 18 personas que representan el 34,61% consideran que ocasionalmente los modelos se orientan según las tendencias actuales, y 22 personas que representan el 42,31% restante consideran que los modelos no se orientan según las tendencias actuales.

Interpretación

Casi la mitad de la población que integra la empresa consideran que los modelos no se orientan según las tendencias actuales, mientras que un grupo algo mayor a la tercera parte consideran que ocasionalmente los modelos se orientan según las tendencias actuales, y un grupo próximo a la cuarta parte consideran que los modelos no se orientan según las tendencias actuales dentro de la empresa.

Existe una diferencia de criterios marcada, parecería que existen operarios con conocimientos en diseños de actualidad que la empresa no toma en cuenta por alguna razón para que forme parte de lo que ofrecen a sus clientes.

VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Para fundamentar la hipótesis aplicaré conocimientos de tercer nivel que me permitirán aceptar o rechazar dicha hipótesis.

Analizando la información mediante el método estadístico conocido como ji cuadrada, utilizada para poblaciones superiores 30 personas que me servirá para trabajar con empresas medianas como en la que estoy tratando el problema objeto de estudio, determinare la validez de la hipótesis planteada.

Modelo lógico

Una vez planteada la hipótesis determinaremos si los procesos de producción mejorarán o no.

H0 = El manual de organización no mejorará la procesos de producción en Rolar Muebles Cía. Ltda.

H1 = El manual de organización si mejorará la procesos de producción en Rolar Muebles Cía. Ltda

Calculamos el intervalo de confianza asumiendo que para

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

4.1.1 Elección de la prueba estadística

Para poder validar la hipótesis utilizaré método estadístico Ji cuadrado

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

De donde

χ^2 = Ji cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

C = Diferencia de frecuencias

4.3.3 Combinación de frecuencias

Elegimos dos preguntas que representen a las variables correspondientes con el fin de comprobar la hipótesis y representar gráficamente la combinación realizada.

La selección de las preguntas, se realiza según las más representativas con igualdad de alternativas en la respuesta y definiendo mayor influencia en la respuesta.

Esta influencia se determina por la relación entre las variables en función de la hipótesis las que permitirán su verificación según el grado de significancia.

Pregunta N° 5

¿Cumple con los requisitos mínimos requeridos para el puesto?

Tabla N° 8

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	21	40,38
2	Ocasionalmente	13	25
3	No	18	34,62

Pregunta N° 10

¿Están los modelos orientados según las tendencias actuales?

Tabla N°13

N°	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	12	23,08
2	Ocasionalmente	18	34,61
3	No	22	42,31

4.3.4 Frecuencias Observadas

Preguntas \ Respuestas	Si	Ocasionalmente	No	Total
¿Cumple con los requisitos mínimos requeridos para el puesto?	21	13	18	52
¿Están los modelos orientados según las tendencias actuales?	12	18	22	52
Total	33	31	40	104

4.3.5 Frecuencias Esperadas

O	E	O - E	(O-E)²	$\frac{(C)^2}{E}$
21	11.5	9.5	90.25	8.02
13	15.5	- 2.5	6.25	0.40
18	20	- 2	4	0.20
12	11.5	0.5	0.25	0.02
18	15.5	2.5	6.25	0.40
22	20	2	4	0.20
Total				$x^2 = 9.24$

4.3.6 Nivel de significancia y regla de decisión

Trabajaré con un margen de error del 5% que expresado numéricamente es de 0.05
Procederé a calcular los grados de libertad.

$$Gl = (n1-1) (n2-1)$$

$$Gl = (2-1) \times (3-1)$$

$$Gl = 2$$

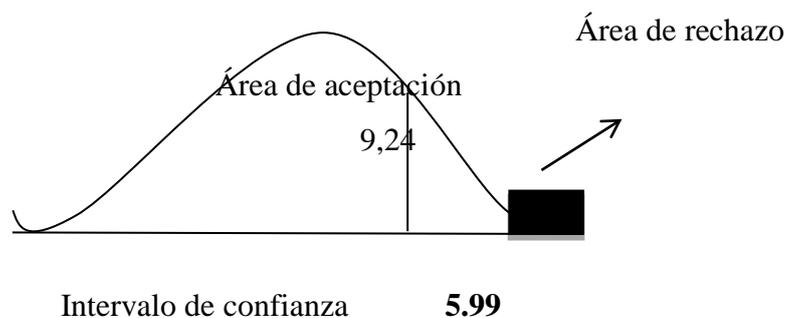
Basándonos en la tabla de distribución de la ji cuadrada tenemos que el grado de significancia es de 5.99

$$\infty = 5.99$$

4.3.7 Regla de decisión

Dado que H0 representado por el ∞ con un valor de 5.99 y H1 está representado por x^2 que nos da un valor de 9.24, haciendo referencia a la regla de ji cuadrado que dice si el valor es igual o mayor al referente la hipótesis es aceptada caso contrario esta deberá rechazarse, en tal caso tenemos que $x^2 = 9.24 \geq \infty = 5.99$ en tal virtud la regla se cumple y por tanto la hipótesis

4.3.8 Representación grafica



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El personal que labora en la empresa mayoritariamente son operarios y mantienen un nivel de educación media.
- La empresa no capacita a su personal sin embargo saben hacer su trabajo.
- El personal tiene estabilidad sin embargo no actualizan su conocimiento respecto de lo que hacen.
- El personal sabe cuánto producir pero desconoce del gusto y la aceptación de los productos en el mercado.
- El personal tiene conocimiento sobre ciertas técnicas adecuadas para los materiales que manipula, y las aplica conformemente.
- El personal en la empresa no conoce a donde está dirigido lo que produce.
- Los modelos producidos no están según las tendencias actuales, los diseños no son variados y se establecen en modelos estandarizados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda trabajar con personal especializado en el área con conocimientos técnicos.
- Se recomienda establecer un programa de capacitación donde participe todo el personal operativo.
- La comunicación es importante dentro de la empresa para mantener informado al personal, esto incentivaría a mejorar los procesos de producción, un personal consiente de la realidad de su trabajo es mas productivo.
- Se recomienda compartir conocimiento sobre la calidad y procesos de materias primas e insumos, esto permitirá que los procesos de producción estén mejor orientados a partir de la mano de obra disponible.
- Se necesita especificar las técnicas y las funciones que corresponden para cada puesto, esto permitirá agilizar los procesos de producción manteniendo la calidad.
- Debe ser compartida la información con el personal de producción, de los sectores hacia los cuales se orienta la producción y los principales mercados que demandan de lo que la empresa produce.
- Se recomienda implementar un manual de organización que facilite la optimización del proceso productivo del personal operativo La innovación, el diseño y la actualización forman parte de la mejora en los procesos de producción, para el efecto se necesita personal capacitado con conocimientos de funciones y jerarquías que sirvan como apoyo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 TITULO

“DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ROLAR MUEBLES Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

6.1.1 Datos informativos

- Nombre de la empresa
ROLAR MUEBLES
- Ubicación de la empresa
Planta de producción ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en la avenida los Chasquis entre Genovesa y Pastaza
- Tiempo estimado para la ejecución

Inicio Enero del 2013

Fin Diciembre del 2013

- Equipo técnico responsable

Equipo de producción y diseño

6.2 ANTECEDENTES

Los antecedentes que conllevan a la realización del presente trabajo han sido investigados haciendo énfasis en el problema objeto de estudio partiendo del estudio minucioso de los criterios emitidos por el personal de la empresa mediante evaluar respuestas planteadas en cuestionarios elaborados técnicamente para determinar el problema de fondo.

Los resultados obtenidos nos han permitido determinar una serie de errores que se producen específicamente por la falta de organización interna, entre estos podemos citar el carente conocimiento del personal en el área operativa, la comunicación inadecuada, la necesidad de disponer de una estructura orgánica que permita definir con facilidad visual como está distribuida el área operativa en la empresa y cuál es su extensión, que funciones priorizan las funciones individuales, cómo y cuándo precisan de una capacitación y a quienes han de involucrar en la misma.

Se precisa de mantener al personal informado y capacitado sobre la gestión que realiza, esto proporciona seguridad y ayuda a descartar rumores que muchas veces deterioran la imagen de la empresa desde adentro. No existe participación activa personal, se necesita de criterios para avanzar, mejor aún si quienes emiten esos criterios son personas especializadas que trabajan en nuestra organización y forman parte de los equipos de trabajo.

El conocimiento previo en cierto nivel permite la agilización de procesos de producción manteniendo la calidad y la seguridad de quien lo hace y de como lo hace. Al implementar un manual de organización se facilita la optimización del proceso

productivo, la innovación, y la actualización del conocimiento que forma parte de la mejora en los procesos de producción, precisa de personal capacitado con conocimientos claros de sus funciones y los niveles jerarquías que imperan en la empresa como apoyo del sistema.

Existen varios trabajos con cierta similitud, variando en su enfoque y en la alternabilidad de la relación entre variables, proyectos que nacen desde la necesidad de mantener una estructura adecuada a las necesidades de la empresa, o identificación de las funciones de la empresa, hasta la necesidad misma del manual como herramienta técnica.

Se ha hecho constar el más parecido que nace precisamente como "*El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano*" el enfoque del nivel de afectación es completamente diferente pero la solución a plantear es la misma orientada lógicamente desde una empresa opuesta a la del trabajo descrito.

El diseño del manual tiene parámetros y tecnicismos que hacen que en el fondo sean lo mismo, la diferencia radica en la aplicación que se le da, en como y que es lo que se va a evaluar para dar una solución por medio del manual de organización.

El manual de organización es uno entre tantos otros manuales existentes e independientes completamente de lo que constituye la organización misma, y su contenido se orienta a mejorar varios aspectos entre ellos el proceso de producción a partir de las funciones asignadas.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El diseño y la utilización del manual de organización es considerado como la mejor alternativa porque en el documento constan:

- **Funciones inherentes al puesto**, estas funciones permiten y proporcionan seguridad al individuo como tal en la ejecución de sus actividades individuales,

ampliando su horizonte de trabajo dentro del ámbito que le corresponde y centrando su actuar en el proceso mismo de producción, manteniendo el ritmo de producción y la calidad con conocimiento de sus obligaciones.

- **Estructura orgánica**, que permite definir como está distribuida la empresa jerárquicamente y cuáles son sus áreas de trabajo.
- **Canales de comunicación**, que permiten definir la relación inmediata para dar soluciones prácticas a situaciones complejas en el puesto de trabajo o en el área específica donde se aplica.
- **Descripción del puesto**, que es la parte esencial para poder establecer un parámetro de selección de personal, buscando solamente aquellos idóneos al puesto el momento que se genere una vacante.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar el manual de organización para el área de producción en busca de mejorar los procesos productivos de Rolar Muebles de la Ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos específicos

Orientar por medio de las funciones específicas al personal para mejorar los procesos productivos en Rolar Muebles de la Ciudad de Ambato.

Definir la relación en la cadena de mando mediante las estructuras que integran el departamento de producción.

Establecer con claridad los niveles comunicativos que permitirán relacionarse al personal de la manera adecuada.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Políticamente.- Es factible dentro del ámbito político empresarial cumple con los parámetros planteados de servicio y atención con productos de calidad a todos los clientes de la empresa.

Socio-culturalmente.- Es factible por que se orienta a proporcionar muebles con calidad y diseño que permitan brindar confort en cualquier ambiente.

Tecnológicamente.- Es factible por que los diseños se acoplan a las necesidades del entorno mediante la funcionalidad y adaptabilidad en cualquier espacio o situación.

Organizacionalmente.- Es factible por que permite que la producción se centre en la mano de obra calificada para agilizar los procesos de producción ofreciendo mejores productos en un medio ordenado y sincronizado.

Equidad de género.- Es factible porque no hace distinción de género, raza, etnia, color, ni ninguna otra para producir y ofrecer los productos que se elaboran en la empresa.

Ambientalmente.- Es factible por que este proyecto se orienta básicamente en la funcionalidad del personal mediante el conocimiento y las funciones para a través de estos mejorar los procesos de producción, por tanto no afecta el medio ambiente en ningún sentido.

Económico-financiera.- Es factible también en este ámbito porque su uso e implementación se constituye en una inversión permanente mediante la cual se podrá dar solución a los problemas que se visualicen dentro del área en la cual se implemente el manual en este caso en el área de producción.

Legalmente.- Es factible por qué no interfiere con ninguna normativa o restricción de orden jurídico, por tanto no incide este ámbito en el diseño ni en la implementación de un manual de organización.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

- **Manual de organización (Eje de la propuesta)**

Según Benjamín Franklin, Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprende la descripción de puestos; de manera opcional puede presentar el directorio de la organización.

Este manual debe incluir en primer término, los siguientes datos:

Identificación:

Según el diseño establecido en el documento de Benjamín Franklin la especificaciones para el diseño del manual deben ser:

- Logotipo de la organización. Permitirá identificar a la empresa a través de su identificativo
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de esta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión, y autorización.
- Claves de formulario.

Índice o contenido.

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo, introducción o ambos.

El prólogo normalmente es la presentación que hace el manual alguna autoridad de la organización. La instrucción es una breve explicación del contenido del documento, como se estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de tenerle vigente.

Antecedentes históricos.

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o Base Legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades, se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario oficial).

Atribuciones.

Transcripción textual y completa del artículo, clausula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.

Estructura Orgánica.

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Misión.

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlaza lo deseado con lo posible, es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

Funciones.

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Descripción del puesto.

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

Estructura orgánica

Según Benjamín Franklin para funcionar correctamente todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación, o ambos requieren de un

marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducida y concentrada en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como organigrama que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que lo componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

Concepto.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Objeto

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para análisis organizacional.

- Constituye una fuente autorizada de consulta.

Función organizacional

Según Benjamín Franklin es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos.

Que los títulos de las unidades correspondan a lo que se utilizan en la estructura orgánica.

Que sigan el orden que se estableció en la estructura.

Que la redacción se inicie con verbo en infinitivo.

Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general en tanto que los específicos descienden hasta el nivel operativo.

Descripción de puestos

Según Benjamín Franklin, es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).

- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión así como las relaciones de línea asesoría.

- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

- **Procesos de producción**

Según Martínez Carrasco y Robles García los procesos de producción son actividades que se desarrollan diariamente, que están desarrolladas con la Evolución de los Sistemas Productivos, que permiten valorar la Calidad del producto o Servicio.

El proceso de producción es aquel por el cual, mediante la publicación de procedimientos tecnológicos, se transforman los factores de producción en productos terminados.

Los factores de producción son: materias primas, mano de obra, equipos de producción, etc. Los mismos que constituyen las entradas o INPUTS; mientras que las salidas u OUTPUTS son los productos terminados, bienes o servicios.

Diseño de proceso

Según Heizer y Render el diseño de proceso debe ser rápido, flexible y capaz de ajustarse a los cambios suscitados en el diseño y la tecnología. La flexibilidad le permite a un cliente cambiar un pedido hasta cierto tiempo antes de terminar el proceso. Además

de la flexibilidad del proceso que facilita el cambio con una técnica de procesos que ha probado ser efectiva consiste en posponer la personalización hasta la parte final del proceso de producción. Es decir Consiste en posponer la personalización hasta la parte final del proceso de producción.

Según Alberto Calle diseñar es tomar decisiones. Diseñar es planificar recursos para convertirlos en productos o servicios. Diseñar es especificar objetivos de: Producto y Proceso. Un producto y su proceso de desarrollo son conceptos entrelazados, donde el diseño de los procesos es crítico para asegurar la satisfacción de los clientes.

El diseño de un proceso es una tarea interdisciplinaria que abarca todos los campos de la ingeniería y se ha dividido en tres etapas principales:

- Diseño conceptual
- Diseño básico
- Diseño detallado

Marketing

Según Philip Kotler (considerado por algunos padres del marketing), es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener a cambio, valor procedente de dichos clientes.

El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

En la actualidad el marketing es una **herramienta** para la realización de intercambios entre un mínimo de 2 partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y

servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicio.

Producción

Según Louis Tawfik, se entiende por producción a la adición de valor a un bien/producto o servicio por efecto de la transformación. La palabra producción no está solamente asociada con la fabricación sino con varias actividades más, por tanto se habla de producción de servicio y de producción de bienes materiales.

La función de producción es fácilmente identificable dentro de los sectores primarios y secundarios de la economía; dentro de tales actividades es necesario reconocer el insumo, el producto, y las operaciones de transformación.

Según Alain Chauvel, indica que la producción es la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la manipulación, el procesamiento y la finalización, entre otras etapas. La producción es uno de los principales procesos económicos y el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

Además Buffa y Newman definen la producción como un proceso mediante el cual creamos bienes y servicios. Hay procesos productivos en cualquier clase de actividad organizada; fabricas, oficinas, supermercados u hospitales. La administración operativa y de producción tiene que ver con decisiones vinculadas con los procesos productivos, encaminadas a asegurar que la producción de los bienes o servicios se ajuste a las especificaciones y cumplan con los ordenamientos y cantidades requeridas al mismo costo.

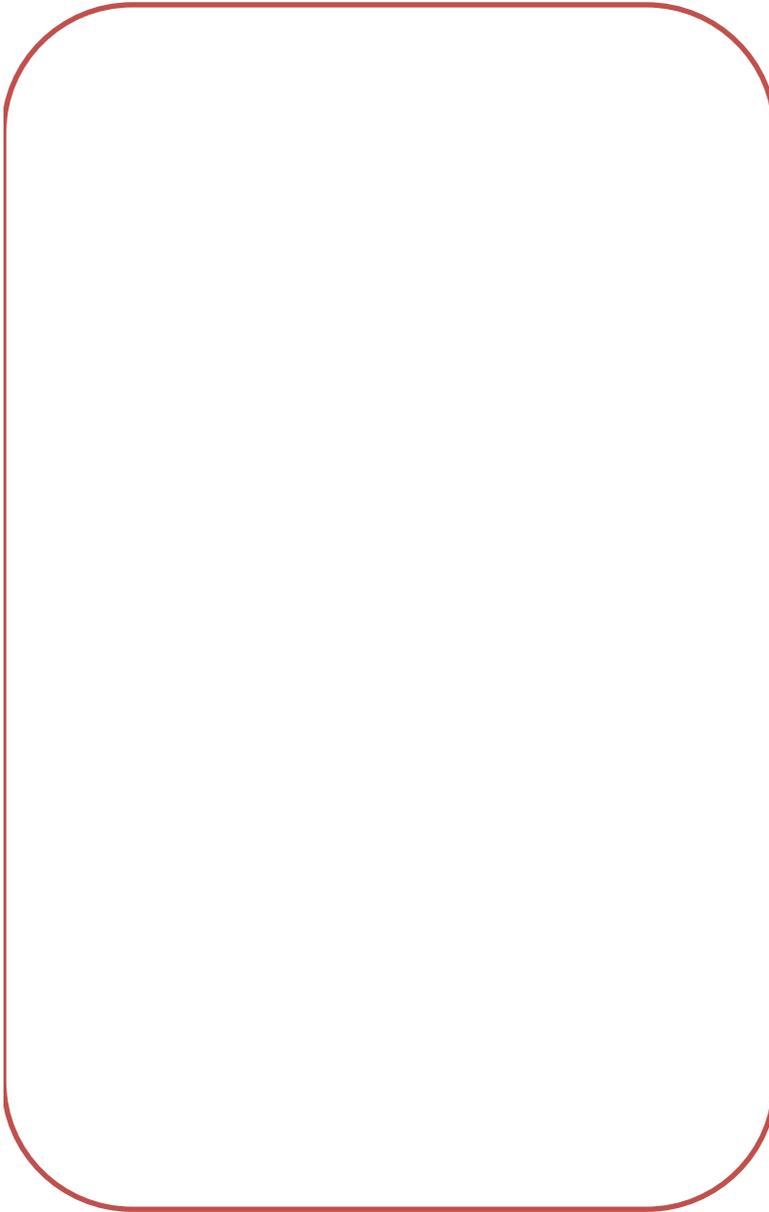
6.7 METODOLOGÍA

6.7.1 Manual de organización para el departamento de producción de Rolar Muebles de la Ciudad de Ambato.

Diseño de la forma (hoja modelo)



Fecha	Página	De
Modificado en		
Fecha	Página	de



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

IDENTIFICACIÓN

Logotipo de la organización:



Nombre de la organización: Rolar Muebles

Denominación y extensión del manual: Específico para el Departamento de Producción

Lugar y fecha de elaboración: 20 - 04 - 2012

Número de páginas:

Sustitución de páginas: Ninguna

Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización: Irlanda Bósquez, Responsable de la elaboración, revisión Ing. Pamela Armas, Aprobación Ing. Roberto Lara.

Clave de la forma: RM – DP – 04 - 2012

Índice	Pág.
Introducción	80
Antecedentes históricos	81
Base legal	82
Atribuciones	82
Estructura orgánica	83
Organigrama	84
Misión	85
Funciones	85
Gerente General	85
Jefe de Producción	86
Diseñador gráfico	87
Madereros	88
Carpinteros	89
Rellenadores	90
Cortadores	91
Recubridores	92
Ensambladores	93
Personal de Acabados	94
Calificador	95

Descripción del puesto	96
Producción	96
Investigación y Diseño	98
Preparación de madera	100
Cortado y armado de madera	101
Relleno y esponjado	103
Preparación de cubierta	105
Corte y armado del forraje	107
Ensamblaje	109
Acabados	111
Control de calidad	113
Cadena del Proceso Productivo de Rolar Muebles	115

1. Introducción

El manual de organización se constituye como una herramienta técnica de gran valía para la empresa, sirve como apoyo en la distribución organizativa, contiene los perfiles básicos requeridos, establece las jerarquías mediante la cadena de mando, su uso es fácil de comprender y su accesibilidad siempre estará dispuesta previo conocimiento de las autoridades de la empresa o las políticas de uso dispuestas para los documentos internos.

Este documento es ajustable a los cambios que podrían darse dentro de la organización, está orientado a realizar ajustes que se condicionen a la situación actual de la empresa, sin embargo todos estos cambios y ajustes no podrá realizarlos cualquier persona, tendrá que ser alguien especialista en el área que pueda plasmar la idea básica de dichos cambios para que su facilidad de uso y comprensión no altere, por otra parte una vez hechos los ajustes y cambios correspondientes los documentos a sustituir o a implementar en este manual estarán sujetos a una supervisión, demostración ilustrada del efecto, y autorización del jefe del departamento a cargo de la implementación y uso de documentación técnica.

Al desarrollar manuales técnicos de manejo, control y consulta en una empresa se consigue mejorar considerablemente la gestión en el área de aplicación según el manual a utilizar en este caso el manual de organización orientado al área de la producción permitirá que el personal de mencionado departamento tenga mayor fluidez y conocimiento en los aspectos que le son de interés para poder realizar su trabajo a satisfacción

2. Antecedentes históricos

Rolar Muebles es una empresa constituida hace más de treinta años, su ámbito de especialización es la de mueblería para el hogar, en sus inicios la gestión estuvo limitada a una producción básica con modelos de tendencia clásica, y su locación se situó en el centro de la ciudad buscando oportunidades de crecimiento en el área de la mueblería.

La materia prima con la que se empezó a trabajar era la de mejor calidad a la época, ante todo la que se podía conseguir para someterla a procesos de preparación previa a la confección y diseño de los muebles para el hogar, con el fin de proporcionar artículos de calidad con acabados de primera, durables, garantizados, confiables, que permitan ganar un espacio en el medio local.

La empresa creció paulatinamente de la mano de su gente, todos dedicados a brindar la mejor calidad en lo que confeccionan, se vio en la necesidad de abrir más tiendas de exhibición, incrementar la producción para satisfacer la demanda manteniendo la calidad, el gusto y el precio, sin embargo en la actualidad la empresa dispone de un amplio local en el cual se puede exhibir con más comodidad los modelos, en una zona totalmente comercial, en donde la calidad del producto que se ofrece prevalece a pesar de la competencia, dando preferencia a lo que hoy en día constituye la empresa Rolar Muebles.

Los talleres donde se fabrican los diferentes modelos también se han actualizado, se dispone de un espacio físico adecuado para cada actividad que involucra la elaboración del producto, se cuenta con un departamento de investigación y diseño que permite a la empresa ser vanguardista, con diseños innovadores, confortables, orientados siempre a la comodidad y al buen gusto de nuestros clientes.

3. Base legal

En la ciudad de Ambato capital de la provincia del Tungurahua. República del Ecuador, hoy día Lunes seis de Diciembre de mil novecientos noventa y nueve. Ante mí. Dr. Rodrigo Naranjo Garcés. Notario Séptimo del cantón, comparece el señor ROBERTO LARA, soltero con cédula única de ciudadanía, conforme lo justifica con el poder legal que se adjunta como habilitante: de nacionalidad ecuatoriano, mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad de Ambato: legalmente capaz para obligarse y contratar y dice que tiene a bien elevar a escritura pública la minuta que me presenta, la misma que es copiada del tenor siguiente: SEÑOR NOTARIO.- En el registro de las escrituras públicas a su cargo sírvase insertar una de CONSTITUCION DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

4. Atribuciones

La empresa tiene la facultad de la producción y comercialización de los productos elaborados a partir de la madera y como complemento una variedad de telas útiles para su efecto dentro y fuera del país.

5. Estructura orgánica para el departamento de producción de Rolar Muebles a partir de la Gerencia General.

1.0 Gerencia General

1.0.1.0.4. Producción

1.0.1.0.4.1 Investigación y Diseño

1.0.1.0.4.1.1 Preparación de madera

1.0.1.0.4.1.2 Cortado y armado de madera

1.0.1.0.4.1.3 Relleno y esponjado

1.0.1.0.4.1.3 Preparación de cubierta

1.0.1.0.4.1.4 Corte y armado del forraje

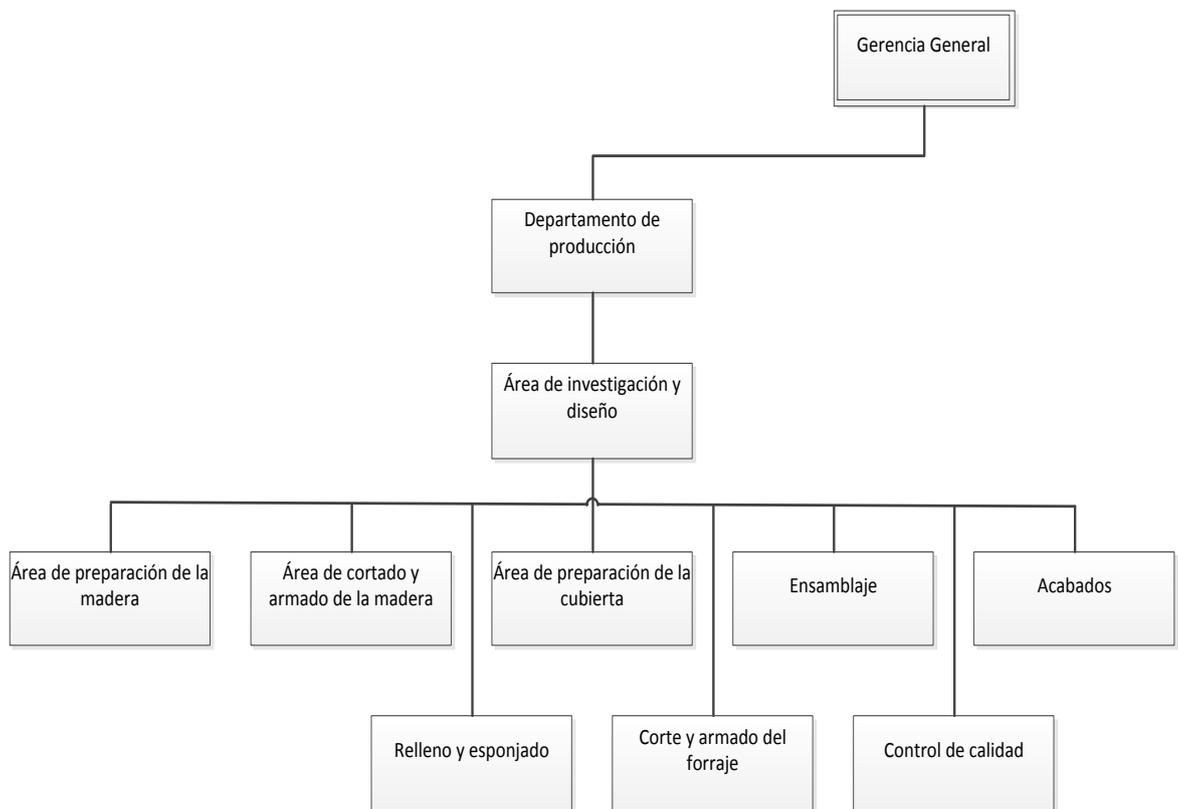
1.0.1.0.4.1.4 Ensamblaje

1.0.1.0.4.1.5 Acabados

1.0.1.0.4.1.6 Control de calidad

6. Organigrama estructural del departamento de producción de Rolar Muebles a partir de la Gerencia General

Organigrama del departamento de producción de Rolar muebles



Referencia	Elaborado	Aprobado	Fecha
 Autoridad	Irlanda Bósquez	Gerente	25 / IV / 2012
 Auxiliar		Roberto Lara	
 Asesor			

7. Misión

Diseñar y comercializar mueblería con altos estándares de calidad elaborados optimizando los recursos para fomentar la conservación del medio ambiente y proporcionando a nuestros clientes satisfacción con modelos innovadores confortables que se ajusten al espacio físico disponible es la misión de Rolar Muebles de la ciudad de Ambato.

8. Funciones

Gerente General

Son funciones del Gerente general para con el departamento de producción las siguientes:

Disponer de las materias primas e insumos necesarios para la ejecución del trabajo pertinente y acabados en el área de producción

Evaluar la gestión productiva del departamento a través del jefe de producción

Evaluar la calidad investigativa y el diseño por parte del diseñador gráfico.

Aprobar los modelos según las tendencias comerciales del momento.

Comprobar el producto terminado una vez pasados los controles y dispuesto a la comercialización.

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Jefe de Producción

Son funciones del jefe de producción las siguientes:

Capacitar en el puesto correspondiente al personal novato en el área

Controlar y disponer del uso adecuado de las materias primas e insumos.

Velar por el mantenimiento y buen uso de las herramientas dispuestas para la gestión productiva.

Controlar el buen uso de la maquinaria asignada y los equipos dispuestos para realizar el trabajo correspondiente.

Controlar el cumplimiento de las actividades en cada fase del proceso productivo.

Controlar las relaciones interpersonales mediante la administración de conflictos.

Gestionar el transporte del producto terminado hasta el lugar de exhibición o entrega según sea el caso.

Llevar un control de cumplimiento individual del personal a cargo.

Realizar informes permanentes del desarrollo de las actividades del proceso productivo y personal para el Gerente general

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Diseñador grafico

Son funciones del diseñador gráfico las siguientes:

Investigar nuevas tendencias a nivel mundial en el ámbito de la mueblería y recabar información sobre la aceptación de los diseños en el medio

Proporcionar esquemas gráficos en tres dimensiones para facilitar el diseño de las estructuras básicas que servirán como modelo

Mantener la relación de escalas para su creación en tamaño real

Llevar un archivo de diseños aceptados y confeccionados según el medio y su aceptación

Mantener su equipo de trabajo en óptimas condiciones y el orden requerido en su área de trabajo

Llevar un registro semanal de variaciones en tendencias y diseños

Mantener una comunicación permanente con el jefe de producción y el personal operativo para adecuar los diseños en la realidad a plasmar

Realizar informes en el cual se refleje la gestión realizada concerniente a su trabajo

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Madereros

Son funciones de los madereros las siguientes:

Receptar las cantidades de madera basándose en las guías de transporte

Clasificar la madera según los parámetros establecidos por la empresa

Someter al proceso de secado de la madera según el estado en el que se haya recibido

Mantener registros y controles de tiempos promedio para el proceso de secado

Separar la madera lista para su uso y someterla al sistema de cepillado inicial

Clasificar la madera por las fallas no eliminadas por cepillado

Mantener el serrín en el lugar designado para el efecto

Entregar mediante registros la madera a los carpinteros

Ensacar el serrín para comercializarlo por sacas

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Carpinteros

Son funciones de los carpinteros las siguientes:

Receptar las cantidades previstas desde madereros para el trabajo correspondiente

Realizar los cortes básicos para armar los esqueletos

Reforzar las estructuras para mantener la firmeza de los esqueletos

Cepillar las estructuras para mantener la estética interna

Verificar la realización de las estructuras eliminando puntas, salientes, astillas y demás que no están contemplados en el diseño

Calar, pulir y talar según sea el diseño para el cual se estructuro el esqueleto

Someter al inyectado para evitar el deterioro y desgaste por infección o polilla

Dejar en reposo el tiempo establecido para el efecto en proceso de inyectado

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Rellenadores

Son funciones de los rellenos las siguientes:

Seleccionar las esponjas para cada parte de la mueblería

Realizar los cortes que se adecuan a la parte en la cual se rellenara

Ajustar y amoldar la esponja donde corresponda

Recolectar los residuos de esponja

Realizar las fundas de esponja rellenas de los residuos

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Cortadores

Son funciones de los cortadores las siguientes:

Mantener las combinaciones según los colores establecidos para cada diseño

Definir el material con el cual se trabajara para determinado modelo

Realizar los cortes según se hayan determinado los modelos

Clasificar los cortes según los modelos y según las partes

Entregar los cortes ya clasificados al área de recubrimientos

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Recubridores

Son funciones de los recubridores las siguientes:

Disponer los cortes para el forrado base

Elaborar los cojines para espaldares y bases en los colores definidos

Elaborar los cojines de sobrepuesto

Realizar el recubrimiento de las estructuras una vez sobrepuesta y ajustada la esponja

Reforzar el recubrimiento y realizar las pruebas de ajuste y tensión necesarias para su durabilidad

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Ensambladores

Son funciones de los ensambladores las siguientes:

Colocar los insumos adicionales que complementan el diseño

Colocar las patas designadas al modelo realizado

Colocar los reposos en las braceras

Revisar los ajustes y tensores del material base

Colocar filis si así estuviera designado el modelo

Empatar los cojines con las bases ya terminadas según sean los colores

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Personal de Acabados

Son funciones del personal de acabados las siguientes:

Revisar la complejidad del diseño

Limpiar y pulir las partes una vez terminado el ensamblaje

Cubrir las partes dispuestas en los modelos para lacado y brillo

Modelar, tallar y entablar molduras en los modelos que fueran hechos para el efecto

Cubrir de la manera apropiada el producto terminado para que pueda ser transportado

Colocar de manera correcta en el vehículo de carga para que en el transporte la no se estropee el producto

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

Calificador

Son funciones del calificador las siguientes:

Certificar la calidad de la materia prima a utilizar

Revisar las condiciones y la calidad de los insumos

Revisar al final de cada proceso la calidad del trabajo realizado

Aprobar el trabajo en cada sección para pasar a la siguiente etapa

Programar un sistema de retroalimentación para mejorar los procesos productivos

Autorizar la salida del producto a su destino comercial

Informar de novedades e inconformidades al jefe de producción

Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

9. Descripción del puesto

Producción

A) Producción

1. Jefe de producción
2. Una Plaza
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, oficina 1
5. Ámbito de operación: Área operativa

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Gerente General
2. Subordinados directos: Diseñador – Personal de producción
3. Dependencia funcional: Área de producción

Propósito del puesto: Ejercer autoridad en las disposiciones del área productiva y control en el cumplimiento de las actividades del proceso de producción.

Funciones generales: Revisar y controlar el correcto funcionamiento del personal que conforma el departamento de producción

Funciones específicas: Comunica y coordina con Gerencia General, autoriza o rechaza disposiciones que involucren el desarrollo de las actividades productivas de la empresa.

Responsabilidad: hacer cumplir las disposiciones y las normativas técnicas en cada uno de los procesos de producción.

Comunicación

1. Ascendente: Gerente General
2. Horizontal: Jefe de comercialización, exhibición y ventas
3. Descendente: Diseñador y personal del área de producción
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De tercer nivel en Administración de procesos o carreras afines, producción, comercialización.
2. Experiencia: Mínima 2 años en trabajos similares o labores afines
3. Iniciativa: Liderazgo, poder de decisión, negociador.
4. Personalidad: Extrovertida, comunicativa, convincente.

Investigación y Diseño

A) Investigación y diseño

1. Diseñador Grafico
2. Una Plaza
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, oficina 2
5. Ámbito de operación: Área investigativa

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Jefe de Operaciones
2. Subordinados directos: Personal del área de producción
3. Dependencia funcional: Área de producción

Propósito del puesto: Direccionar la gestión en la creación de los diseños aprobados y aceptados por la Gerencia General.

Funciones generales: Revisar y dar fiel guía en el cumplimiento del diseño a elaborar

Funciones específicas: Comunica y coordina con jefe de producción, presenta e investiga nuevos diseños y tendencias.

Responsabilidad: se encarga de que las creaciones sean fiel copia de los diseños investigado y presentados a escala.

Comunicación

1. Ascendente: Jefe de producción
2. Horizontal: Ninguna
3. Descendente: Personal del área de producción (Operarios)
4. Externa: Medios investigación, eventos especiales referentes al diseño y confort de mueblería para el hogar y la oficina

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De tercer nivel en Diseño Grafico.
2. Experiencia: Mínima 2 años en trabajos similares o labores afines
3. Iniciativa: Creatividad, curiosidad
4. Personalidad: Extrovertida, curiosa, sociable, dinámica.

Preparación de madera

A) Preparación de madera

1. Maderero
2. Cinco Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de preparación
5. Ámbito de operación: Área productiva

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: Preparación de materias primas

Propósito del puesto: Ejercer control en la recepción y preparación de materias primas.

Funciones generales: Recibir, revisar, controlar la entrega de materias primas y prepararlas para su uso posterior

Funciones específicas: Controlar y clasificar los ingresos y salidas de materias primas.

Responsabilidad: Mantener un stock listo para su utilización con materias primas de calidad para iniciar el proceso de producción.

Comunicación

1. Ascendente: Diseñador grafico
2. Horizontal: Carpinteros
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico en carpintería.
2. Experiencia: Mínima 2 años en trabajos similares o labores afines
3. Iniciativa: Emprendedora, predisposición.
4. Personalidad: Aventurera, Decidida, suspicaz.

Cortado y armado de madera

A) Cortado y armado de madera

1. Carpintero
2. Siete Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: Preparación de materias primas

Propósito del puesto: Preparar la madera en los cortes necesarios para armar el esqueleto inicial de la mueblería.

Funciones generales: Elaboración de esqueletos para estructurar mueblerías

Funciones específicas: Cortar, pulir, masillar, armar las bases para la elaboración de mueblería

Responsabilidad: se encarga de que los armatostes sean firmes, confiables y durables para garantizar la calidad de uso.

Comunicación

1. Ascendente: Diseñador Grafico
2. Horizontal: Madereros - Rellenadores
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en carpintería.
2. Experiencia: 2 años en trabajos afines
3. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
4. Personalidad: Persistente, sociable, meticulouso, responsable.

Relleno y esponjado

A) Relleno y esponjado

1. Rellenador
2. Siete Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: preparación de materias primas

Propósito del puesto: Preparar los rellenos ergonómicos y de confort para la mueblería.

Funciones generales: Adecuación intermedia de relleno para la fabricación de mueblerías.

Funciones específicas: Cortar, Ajustar, moldear y armar la estructura media para el relleno de la mueblería

Responsabilidad: Se encarga del relleno y posición adecuada de las esponjas para dar comodidad, confort y descanso en el uso de la mueblería.

Comunicación

1. Ascendente: Diseñador Grafico
2. Horizontal: Carpinteros - Cortadores
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en carpintería.
2. Experiencia: 2 años en trabajos afines
3. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
4. Personalidad: Persistente, sociable, metuculoso, responsable.

Corte y armado del forraje

A) Corte y armado del forraje

1. Cortadores
2. Ocho Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: preparación de materias primas

Propósito del puesto: Diseñar y cortar las cubiertas protectoras de la mueblería.

Funciones generales: Corte y diseño de las superficies, cojines, cepillado, pulido y retoques previos al recubrimiento de mueblerías

Funciones específicas: Cortar, diseñar, adecuar, disponer las cubiertas y sobrecubiertas de la mueblería, previo el cepillado pulido final y lacado si fuere el caso

Responsabilidad: Se encarga de que los aditamentos finales se adecuen a los modelos.

Comunicación

1. Ascendente: Diseñador Grafico
2. Horizontal: Rellenadores - Recubridores
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en carpintería.
2. Experiencia: 2 años en trabajos afines
3. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
4. Personalidad: Persistente, sociable, meticulouso, responsable.

Preparación de cubierta

A) Preparación de cubiertas

1. Recubridores
2. Siete Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: preparación de materias primas

Propósito del puesto: Preparar las cubiertas y protecciones de la mueblería.

Funciones generales: Corte y diseño de las superficies vistas de mueblerías

Funciones específicas: Cortar, diseñar, forrar, asegurar las cubiertas de la mueblería

Responsabilidad: Se encarga de que los diseños externamente queden y se vean tal cual los modelos.

Comunicación

1. Ascendente: Diseñador Grafico
2. Horizontal: Cortadores - ensambladores
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en carpintería.
2. Experiencia: 2 años en trabajos afines
3. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
4. Personalidad: Persistente, sociable, meticulouso, responsable.

Ensamblaje

A) Ensamblaje

1. Ensamblador
2. Seis Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: Acabados

Propósito del puesto: Preparar la mueblería en sus etapas finales

Funciones generales: Empatar, definir, e implementar las partes necesarias para su ensamblaje para su entrega adjunta al consumidor final

Funciones específicas: Adjuntar y comprobar las partes que corresponden a cada diseño para su ensamblaje en lugar destino

Responsabilidad: Se encarga de que los diseños se puedan armar con facilidad, adjuntando los implementos necesarios y acordes a los modelos.

Comunicación

1. Ascendente: Diseñador Grafico
2. Horizontal: Recubridores – Personal de acabados
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en carpintería.
2. Experiencia: 2 años en trabajos afines
3. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
4. Personalidad: Persistente, sociable, meticulouso, responsable.

Acabados

A) Acabados

1. Personal para acabados
2. Cuatro Plazas
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: Acabados

Propósito del puesto: Preparar la mueblería en sus etapas finales

Funciones generales: Asegurar y poner retoques finales en la mueblería y los implementos adjuntos para su posterior transportación al lugar destino

Funciones específicas: Limpiar, pulir, revisar y añadir los toques finales necesarios para su embalaje y posterior transportación.

Responsabilidad: Se encarga de que el producto terminado llegue al lugar destino en perfectas condiciones con todos los adicionales correspondientes.

Comunicación

5. Ascendente: Diseñador Grafico
6. Horizontal: Ensambladores – Calificador
7. Descendente: Ninguna
8. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

5. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en Administración.
6. Experiencia: 2 años en trabajos afines
7. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
8. Personalidad: Persistente, sociable, meticuloso, responsable.

Control de calidad

A) Control de calidad

1. Calificador
2. Una Plaza
3. Clave: RM-DP-01-2012
4. Ubicación: Producción, Nave de producción
5. Ámbito de operación: Producción

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe inmediato: Diseñador Grafico
2. Subordinados directos: Ninguno
3. Dependencia funcional: Acabados

Propósito del puesto: Revisar cada proceso productivo y autorizar el avance progresivo a la etapa siguiente

Funciones generales: Revisar y controlar en cada proceso productivo el cumplimiento de los estándares propuestos por la empresa

Funciones específicas: Intervenir al final de cada proceso productivo desde sus inicios hasta el final, promoviendo el avance previo aprobación de la calidad comprobada en el producto según la etapa en la que se encuentre.

Responsabilidad: Se encarga de que los productos cumplan con estándares de calidad en confección, diseño, durabilidad, comodidad y confort.

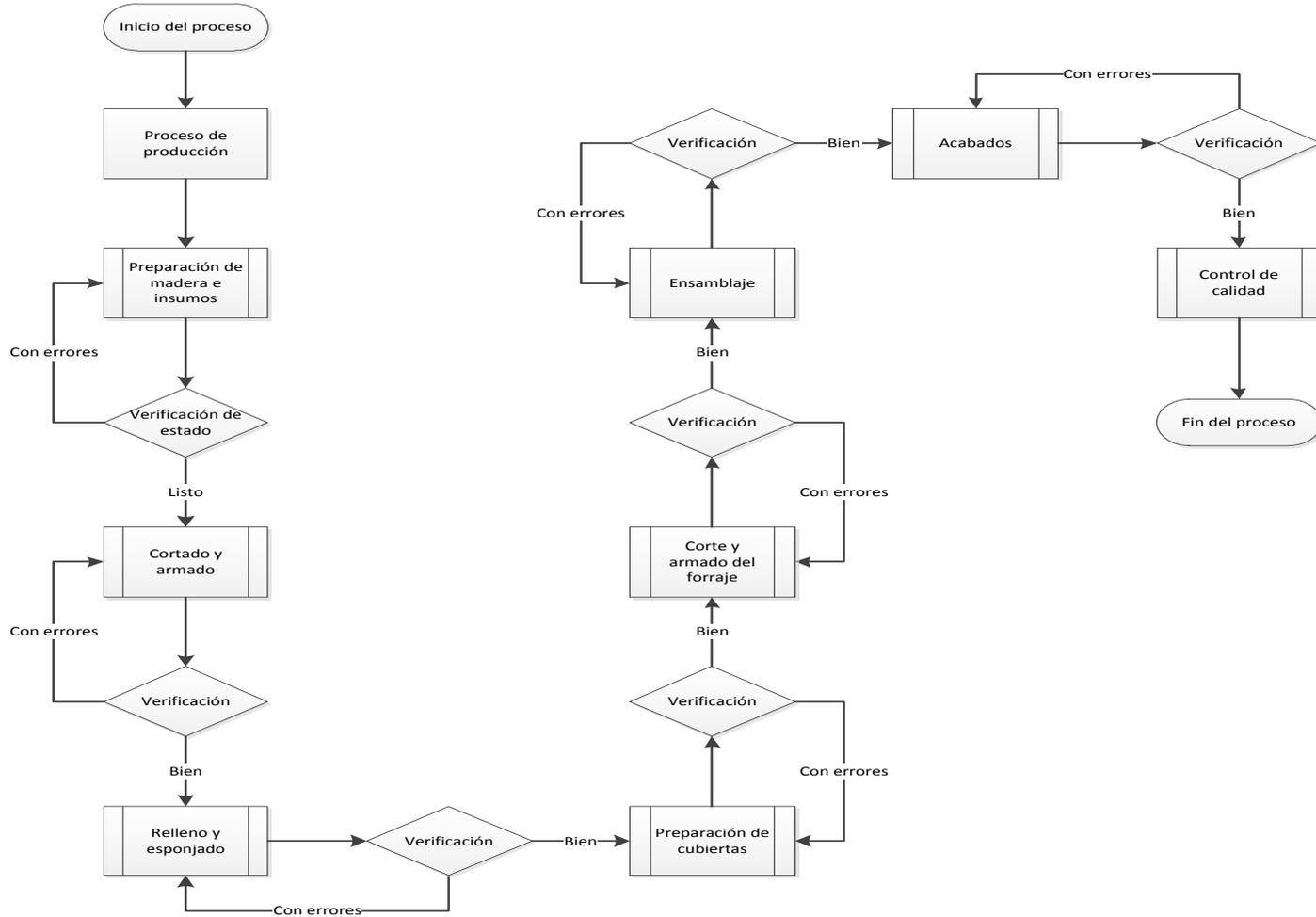
Comunicación

1. Ascendente: Diseñador Grafico
2. Horizontal: Madereros – Carpinteros – Rellenadores – Cortadores - Recubridores – Ensambladores – Personal de acabados
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: Ninguna

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: De nivel técnico, mínimo bachillerato en carpintería.
2. Experiencia: 2 años en trabajos afines
3. Iniciativa: De seguridad, metódico, cabal, practico.
4. Personalidad: Persistente, sociable, meticulouso, responsable.

Cadena del proceso productivo de ROLAR muebles



7. Administración de la propuesta

La unidad operativa que administra la propuesta es la gerencia a través del administrador general

La implementación del manual y su aplicación tiene como fin encaminar al personal en las actividades mismas que le compete dentro de su área de trabajo para mejorar el proceso productivo mediante el aprovechamiento de recursos.

8. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente General – Jefe del área operativa
¿Por qué evaluar?	Porque el proceso productivo depende directamente del desempeño con conocimiento en las funciones específicas
¿Para qué evaluar?	Para que la constante de producción mantenga la calidad y agilidad en los procesos productivos
¿Qué evaluar?	El producto en cada una de sus etapas y el tiempo en el cual se cumple cada proceso
¿Quién evalúa?	El jefe del área operativa
¿Cuándo evaluar?	Cuando el producto terminado refleja fallas en la producción
¿Cómo evaluar?	Mediante la constatación del trabajo realizado en las fases de producción y en los acabados
¿Con qué evaluar?	Con criterios de calidad pre establecidos en la reglamentación y políticas internas de la empresa

8.1 Conclusión personal

El proceso productivo en la empresa refleja comportamientos inadecuados que dan como resultado un producto aceptable, más no óptimo. Podría mejorar el proceso optimizando recursos, en especial mano de obra en relación del tiempo mejorando el conocimiento correspondiente a cada puesto según las funciones asignadas para el mismo, el manual de organización permitirá mejorar este conocimiento sobre las funciones, siendo una herramienta técnica que a más de permitir corregir determinadas falencias en el comportamiento productivo promoverá pautas sobre correctivos supuestos a aplicar.

Bibliografía

FRANKLIN, B. (2009). "*Organización de empresas*". McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. México D.F.

GARCIA, J. y OTROS. (2006). "*Organización y dirección de empresas*" Spain Editores. Madrid.

RODRIGUEZ, J. (2006). "*Dirección moderna de organizaciones*". Thompson editores S.A. México.

MUÑOZ, D. (2009). "*Administración de operaciones*". Cengage editores S.A. México D.F.

FOGARTY, B. y otros (1994). "*Administración de la producción e inventarios*". Grupo patria Cultural editores. México D.F.

CRAVENS, D. y PIERCY, N. "*Marketing estratégico*". McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. México D.F.

Referencia páginas web:

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/03.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_empresas

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>

<http://es.scribd.com/doc/4258325/PEaD-Modelo-Organizacional->

<http://www.emprendedorxxi.coop/blog/creacion-de-empresas/el-plan-de-empresa/modelo-organizacional/>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

<http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt>

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/CHIAPAS/Manuales/CHIAMAN23.pdf>

<http://www.cgeson.gob.mx/downloads/Guia%20MO%202004.pdf>

http://www.fundacite-merida.gob.ve/manual_normas/manual_organizacion/manual_de_organizacion.pdf
http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_Org%C3%A1nica
<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/3.2.htm>
<http://www.prevencion-laboral.com/outsourcing/funciones.asp>
<http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDeFuncionesOrganizacion>
<http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>
<http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-el-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-_17722
<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>
<http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>
[http://technet.microsoft.com/es-es/library/bb266969\(EXCHG.80\).aspx](http://technet.microsoft.com/es-es/library/bb266969(EXCHG.80).aspx)
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/400.HTM>
<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos5/andi/andi.shtml>
<http://www.slideshare.net/oscubillos/diseo-y-analisis-de-procesos>
http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Proceso_de_Dise%C3%B1o/Análisis_del_producto
<http://www.google.com.ec/#hl=es&q=procesos+de+produccion&tbs=dfn:1&tbo=u&sa=X&ei=arOFToSrAo3BtAa4kPzgAQ&sqi=2&ved=0CBwQkQ4&fp=f710eefb842b1355&biw=1280&bih=699>
<http://www.eumed.net/libros/2008c/443/Procesos%20de%20produccion.htm>
<http://definicion.de/proceso-de-produccion/>
<http://albertolacalle.com/diseño-procesos.htm>
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/desapro/100.HTM>
<http://www.ingenieriaquimica.org/diseño-procesos>
es.wikipedia.org/wiki/Marketing
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/marketing/100.HTM>
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/marketing/es.wikipedia.org/wiki/Producción>
<http://definicion.de/produccion/>

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario No.....

ENCUESTA AL PERSONAL DE ROLAR MUEBLES

OBJETIVO:

Identificar la funcionalidad existente en los procesos de producción en ROLAR MUEBLES

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una X donde crea que es correcto.

Responda con sinceridad, sus respuestas son importantes para alcanzar el objetivo propuesto.

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Técnica	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo están distribuidas las unidades de trabajo en la empresa?

Operacional	<input type="checkbox"/>
Ejecutiva	<input type="checkbox"/>
Técnica	<input type="checkbox"/>

3. ¿Conoce específicamente que tiene que hacer en su trabajo?

Si

Ocasionalmente

No

4. ¿Existen canales de comunicación internos?

Si

Ocasionalmente

No

5. ¿Tiene el conocimiento mínimo requerido para la actividad que realiza?

Si

Ocasionalmente

No

6. ¿Tiene el impacto necesario para incrementar las ventas?

Si

Ocasionalmente

No

7. ¿Sabe usted que calidad tienen los insumos con los que trabaja?

Si

Ocasionalmente

No

8. ¿Los insumos que utiliza son tratados con técnicas que permitan aprovechar los recursos disponibles, cumpliendo todos los procesos de producción?

Si

Algunas

No

9. ¿Sabe a qué sector se orienta su producto?

Si

Ocasionalmente

No

10. ¿Están los modelos orientados según las tendencias actuales?

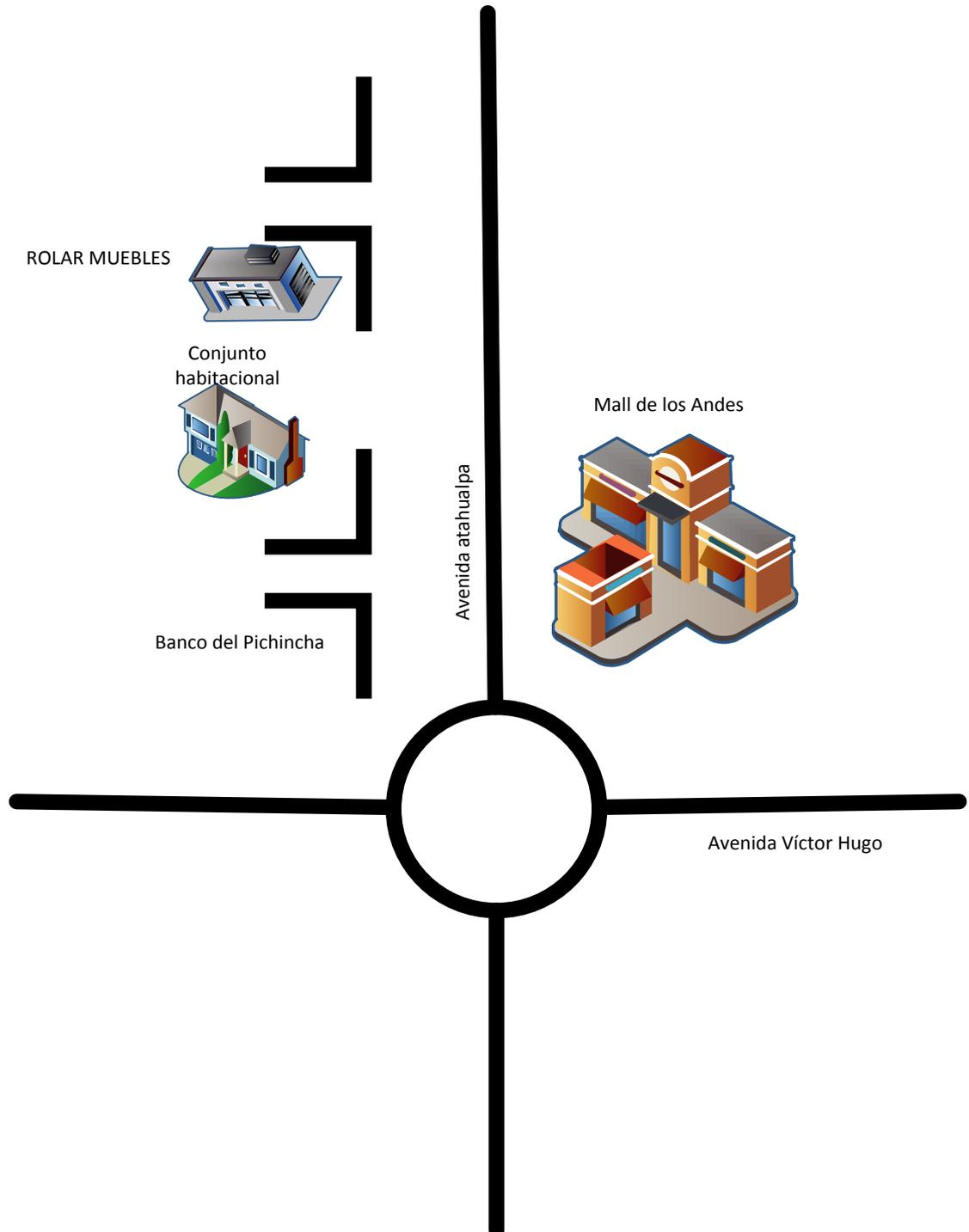
Si

Ocasionalmente

No

Gracias por su colaboración

ANEXO 2



ANEXO 3
DISEÑO HOJA MODELO



Fecha	Página	De
Modificado en		
Fecha: mayo	Página: 1	De 38

Manual de organización específico
Departamento de Producción

