



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTOS
“CHOEZ” PARA EL PERÍODO 2017**

AUTORA:

YENNIFER PAOLA APOLINARIO BENITES

TUTOR:

ING. CHRISTIAN FIDEL SOLÓRZANO VARGAS

Guayaquil, Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO “CHOEZ” PARA EL PERÍODO 2017**, presentado como requisito para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo mejorar la organización del trabajo en el Taller de Construcciones y Mantenimiento “Choez” de forma que permita incrementar su productividad para el período 2017?, el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos investigativos de la institución, requisitos legales además de la importancia del tema para la empresa objeto de estudio:

Presentado por la egresada: **Yennifer Paola Apolinario Benites**

Tutor: Ing. Christian Fidel Solórzano Vargas

AUTORÍA NOTARIADA

Las ideas, criterios, valoraciones y resultados expuestos en el presente proyecto de grado con el tema: **PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTOS “CHOEZ” para el período 2017** de la carrera Tecnología en Administración de Empresas perteneciente al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otras tesis o investigaciones presentadas con anterioridad.

Autora:

Yennifer Paola Apolinario Benites

C.I: 0925829459

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi Familia, por su apoyo y consejos incondicionales por lo cual estoy eternamente agradecida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios quien ha sido mi guía, mi sustento para disfrutar de este logro que ha sido de mucho sacrificio y perseverancia.

A mi esposo por apoyarme en la parte económica y moral de mi carrera durante todos estos años, por confiar en mi capacidad para un mejor futuro.

A mi madre que me llena de mucho orgullo por ser muy trabajadora y estar siempre presente en cada etapa de mi vida ante cualquier adversidad que se nos ha presentado.

A mi Padre, mis hermanos y demás familiares por el apoyo brindado.

A mi Tutor que gracias a su conocimiento y ayuda pude culminar con éxito esta tesis.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA NOTARIADA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	X
SUMMARY	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Ubicación del problema en un contexto.....	3
1.3 Situación conflicto.....	4
1.4 Delimitación del problema.....	6
1.5 Formulación del problema.....	7
1.6 Variables de la investigación.....	7
1.7 Evaluación del problema.....	7
1.8 Objetivos de la investigación	9
1.8.1 Objetivo General	10
1.8.2 Objetivos Específicos.....	10
1.9 Justificación, importancia y viabilidad.	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	13
2.1 Organización del trabajo.....	13
2.1.1 Principales conceptos de organización del trabajo.....	14
2.1.2 Surgimiento y evolución de la organización del trabajo.....	16
2.1.3 Nuevas formas en la organización del trabajo.....	19
2.1.4 Elementos que integran la organización del trabajo.	22
2.2 Organización del trabajo y productividad.....	24
2.2.1 Factores que influyen en la productividad del trabajo.	26
2.2.2 Formas de medir la productividad.....	28
2.3 Principales problemas de las empresas en la organización del trabajo.	29
2.4 La organización en el trabajo de empresas Ecuatorianas.....	32
2.5 Fundamentación legal.....	33
2.6 Definiciones conceptuales.	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1 Presentación de la empresa.....	38

3.1.2 Situación geográfica y antecedentes históricos de la empresa.....	38
3.1.3 Estructura organizativa y estructural de la empresa.	40
3.1.4 Clientes y proveedores de la Empresa.....	41
3.2 Diseño de la investigación.....	42
3.2.1. Metodología.....	42
3.2.2 Etapas que componen el procedimiento metodológico.....	45
3.2.3 Tipo de Investigación.	54
3.2.4 Población y muestra.....	57
CAPITULO IV. ANALISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
4.1 Definición del problema a partir del análisis interno y externo de la empresa.....	59
4.1.1 Resultados del Diagnóstico.	65
4.1.2 Aspectos organizativos establecidos a partir del diagnóstico.	66
4.2 Descripción de las actividades que se desarrollan en el Taller “Choez”	67
4.3 Identificación de las causas que provocan el problema.	70
4.4 Propuesta de mejoras a la organización del trabajo.	80
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS	93

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Clientes regulares de la empresa.....	47
Cuadro 2. Principales Proveedores de materias primas y materiales de la empresa.....	47
Cuadro 3. Población seleccionada para la investigación.....	61
Cuadro 4. Análisis Interno y Externo de la empresa a partir de la Matriz FODA.....	65
Cuadro 5. Causas identificadas que provocan mala organización del trabajo.....	72
Cuadro 6. Estudio de tiempo a partir de la siguiente tipología de piezas y de actividades a realizar.....	75
Cuadro 7. Ejemplo sobre la clasificación de las piezas según sus requerimiento materiales.....	77
Cuadro 8. Mejoras propuestas para solucionar la Mala administración en la empresa.	81
Cuadro 9. Mejoras propuestas para la solución de la pérdida de tiempo y la demora en procesos/actividades de la empresa.....	82
Cuadro 10. Propuestas de mejoras para solucionar diferentes aspectos que causan mala organización del trabajo en la empresa.....	82
Cuadro 11. Propuestas de mejoras para solucionar la desmotivación y falta de compromiso de los trabajadores.....	83
Cuadro 12. Propuesta de mejoras que permiten la solución de la obsolescencia tecnológica existente en la empresa.....	84
Cuadro 13. Mejoras propuestas para diversas causas que provocan la mala organización del trabajo.....	84
Cuadro 14. Mejoras que permiten la solución de elementos que provocan la mala organización del trabajo existente en la empresa.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Situación geográfica de la empresa en el territorio.....	47
Figura 2. Organigrama General.....	47
Figura 3. Premisas consideradas para el procedimiento metodológico...	49
Figura 4. Procedimiento metodológico diseñado.....	50
Figura 5. Posicionamiento de la Empresa a partir de la matriz FODA....	64

RESUMEN
PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

TEMA: PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO CHOEZ

AUTORA: YENNIFER PAOLA APOLINARIO BENITES

La presente propuesta de investigación hace referencia a la falta de organización en el trabajo del taller de “Construcciones y Mantenimientos Choez” lo que provoca afectaciones a su productividad y disminución de sus resultados económicos y financieros. Esta dificultad fue detectada en el diagnóstico realizado inicialmente, el cual es decisivo para el futuro de la entidad. Se planteó como objetivo general: Proponer mejoras en la organización del trabajo que permitan incrementar la productividad del Taller lo que se traduce en las metas finales de la investigación que son la implementación de nuevas acciones que mejoren la organización del trabajo dentro de la entidad objeto de estudio.

La metodología que fue seleccionada y aplicada en la elaboración de este estudio es consistente con el marco teórico y se presenta de manera organizada y precisa, propuesta elaborada por la investigadora a partir de diferentes consultas bibliográficas y a través de la cual se logrará alcanzar los objetivos propuestos en este estudio. Para su realización se utilizaron herramientas, instrumentos y técnicas de investigación como: guía de observación a los empleados, una encuesta aplicada a los empleados y entrevistas a los directivos las cuales permitieron identificar las fallas en la organización del trabajo. Para realizar los respectivos análisis de los resultados por medio de programas estadísticos permitiéndole la implementación de las acciones que mejoraran la entidad de forma general permitiéndole incrementar la producción, capacidad y desenvolvimiento de los empleados que laboran y mayores ingresos financieros. La investigación permitirá ser de fundamento investigativo para otros estudios relacionados con la organización del trabajo en empresas con similares características.

Palabras Claves: organización, trabajo, mejoras, empresa, productividad

SUMMARY

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

TEMA: PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO CHOEZ

AUTORA: YENNIFER PAOLA APOLINARIO BENITES

This research proposal refers to the lack of organization in the work of the "Choez Constructions and Maintenance" workshop, which causes effects on its productivity and reduction of its economic and financial results. This difficulty was detected in the initial diagnosis, which is decisive for the future of the entity. It was proposed as a general objective: Propose improvements in the organization of work to increase the productivity of the Choez Construction and Maintenance Workshop, which translates into the final research goals that are the implementation of new actions that improve the organization of work within of the entity under study.

The methodology that was selected and applied in the preparation of this study is consistent with the theoretical framework and is presented in an organized and precise manner, a proposal developed by the researcher based on different bibliographical queries and through which the proposed objectives will be achieved in this studio. For its realization were tools, instruments and research techniques such as: employee observation guide, a survey applied to employees and interviews to managers that allowed to identify the failures in the organization of work. To carry out the respective analysis of the results by means of statistical programs allowing the implementation of the actions that improve the entity in a general way allowing it to increase the production, capacity and development of the employees that work and greater financial income. The research will allow to be an investigative basis for other studies related to the organization of work in companies with similar characteristics.

Keywords: organization, work, improvements, company, productivity

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La investigación realizada propone un grupo de mejoras para lograr la organización del trabajo en las diferentes actividades y procesos que desarrolla el Taller de Construcciones y Mantenimiento Choez, con el fin de que sus trabajadores realicen sus labores diarias de manera eficaz y eficiente desempeñando las funciones asignadas según sus áreas de trabajo. El inicio del proyecto comienza con el análisis de la situación actual de la empresa a partir de la Matriz FODA por impactos resultando en un diagnóstico inicial de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Se identifica como principal problema la falta de organización del trabajo tanto por trabajadores como por la gerencia, resultando en una mala administración e influyendo negativamente en las actividades, procesos y en la producción actual. Esto ha traído como consecuencia un desaprovechamiento del tiempo e impactando negativamente en los resultados económicos y financieros de la empresa. La organización del trabajo, como sistema, comprende diferentes procesos y actividades que se realizan de manera individual y colectiva; considerando a la vez la seguridad e higiene del trabajo; las exigencias ergonómicas, la comunicación e información, las relaciones de trabajo, la satisfacción de los trabajadores entre muchos otros elementos.

El diseño o rediseño de procesos, de actividades y de perfiles de trabajo concebido como parte del perfeccionamiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia y la mejora de la productividad de la empresa.

1.2 Ubicación del problema en un contexto

El problema objeto de estudio es la organización del trabajo el cual está afectando desde períodos anteriores a la empresa sin que se tomen medidas o acciones que permitan corregirlo. Esta dificultad y deficiencia forma parte de un grupo de problemáticas existentes en la empresa las cuales han sido provocadas por otras y estas continuamente provocan otras afectaciones en el trabajo diario a la vez que su solución en el tiempo se dificulta si no se les considera a tiempo.

Para (Soto, 2014) “La organización del trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento), y cuya mejora se sustenta en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos, perfiles de cargo y al incremento del valor agregado, la productividad y rentabilidad de cualquier entidad”.

La falta de organización del trabajo dentro de la empresa puede afectar seriamente la producción y avance en los objetivos o metas que tenga la empresa alcanzar, es por eso que es importante hacer énfasis en lograr una efectiva organización, ya que la falta de esta limita el crecimiento expansión de la misma, caso que está ocurriendo en el Taller “Choez”.

Esta situación se complica con la realidad nacional del país el cual está en un período de recesión económica en el cuál los principales indicadores de la economía ecuatoriana están en decrecimiento, PIB solo crece 0,5% y 1% aunque la inflación ha sido controlada con el 0,96% sigue la Deuda externa con el 20,40% del PIB, La tasa de desempleo aproximadamente del 5,78% y el barril de Petróleo se cotizó en 51,56 USD lo que reafirma una situación incierta y desfavorable para el 2017 y 2018. (Banco Central de Ecuador BCE, 2017)

Por tanto se resume que el problema identificado forma parte de la realidad diaria de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, por lo que la solución del mismo durante el período de estudio seleccionado ayudará a prevenir en empresas de diferentes sectores situaciones desfavorables.

Ante esta realidad en el contexto nacional y territorial, donde se le suma la gran competencia existente en este sector se puede decir que para que una empresa mejore, sea eficiente debe enfrentar y solucionar sus retos, por tanto la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos como parte esencial de la organización del trabajo.

1.3 Situación conflicto.

El problema que aborda la presente investigación, es la necesidad de detallar y analizar las condiciones reales actuales del funcionamiento del taller, viéndolo como un Mapa de procesos o mediante un diagrama de flujo. Donde en el taller cumple un rol muy importante la organización del trabajo para el buen funcionamiento de la entidad comenzando por cada uno de los colaboradores o trabajadores que diariamente realizan sus actividades.

En la entidad se realizan diferentes actividades de fabricación, reparación, ensamblaje, mantenimiento, construcción de piezas, servicio de asesoramiento o atención al cliente entre otras entre otros que son requeridos por los usuarios que visitan el establecimiento. Se elaboró una propuesta con el fin de generar nuevas alternativas que garantice un mejor método de trabajo y organización en el proceso del taller y así lograr que los clientes se mantengan satisfechos con el trabajo y desempeño que la empresa realiza.

Esta problemática surge de la experiencia de sus trabajadores y directivos así como de la práctica. La investigadora forma parte del colectivo de

trabajo y se enfrenta continuamente a problemas relacionados con la falta de organización del trabajo. Existen muchos factores que inciden en la efectividad con que se deben realizar los procesos y actividades de una empresa independientemente a la actividad a que se dedique ya sea productiva o de servicios.

El factor tiempo es uno de los elementos que juegan un papel muy importante así como la calidad de la actividad, producto o servicio terminando con la satisfacción del cliente, por tanto si este servicio o mercancía no coincide con las expectativas del clientes, es un defecto o una problemática, que en su mayoría deriva de la mala organización o la mala administración dentro de los procesos y actividades internas que se llevan a cabo en cualquier organización. (Melara, 2012)

Analizando la organización en el trabajo y los procesos que se llevan a cabo en el Taller Construcciones y Mantenimiento Choez, se ha determinado que existen problemas con la organización, orden, tiempo, planificación, productividad y efectividad dentro del taller, y que ha generado en los clientes quejas y descontento con el servicio, llevando al personal estar bajo presión y cargado con el trabajo, ya que el proceso y repartición de actividades que llevan a cabo no está organizada, ni coordinada. Llevando al taller a realizar grandes esfuerzos para obtener pocos resultados positivos.

Ante este panorama surge la necesidad de investigar las principales causas que generan la tardanza y congestionamiento en el taller de mantenimiento y a su vez requiere que dichas causas sean analizadas para lograr obtener una buena solución que ayude a mejorar la calidad, organización en los servicios que ofertan a los clientes.

Para desarrollar la presente investigación se hace necesario realizar una revisión exhaustiva y detallada a los métodos y procedimientos que han

utilizado con el paso del tiempo diferentes empresas para lograr la organización y funcionamiento de talleres de mantenimiento y servicios que se relacionen con la empresa objeto de estudio y realizar comparaciones con el método que está implementando actualmente la empresa Mantenimiento y Construcciones Choez en la realización de actividades.

Es por ello que el presente trabajo busca determinar las posibles soluciones que ayuden a que todo el equipo que laboran en el taller de mantenimiento en esta empresa pueda brindar su trabajo de una manera más efectiva y profesional que permita la satisfacción de los clientes que escojan los servicios de la empresa ayude a que la empresa crezca en cuanto a la organización, funcionamiento, productivas y rentabilidad.

1.4 Delimitación del problema.

Campo Amplio: Administración

Campo Específico: Educación Comercial y Administración

Sector Económico: Servicios

Actividad Económica: Otros servicios (Construcción, mantenimiento, reparación de piezas para distintos tipos de maquinaria industrial)

Área: Administrativa de pequeñas empresas.

Aspecto: Organización del trabajo, procesos y actividades.

Tema: Propuesta de mejoras en la organización del trabajo en el taller de Construcciones y Mantenimiento Choez.

1.5 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la organización del trabajo en el Taller de Construcciones y Mantenimiento “Choez” de forma que permita incrementar su productividad para el período 2017?

1.6 Variables de la investigación

Variable Dependiente

Productividad

Variable Independiente

Organización del trabajo

Productividad:

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. (Galindo & Ríos, 2015).

Organización del Trabajo:

La organización del trabajo engloba el conjunto de aspectos que determinan en un sentido amplio el trabajo a realizar, la forma de realizarlo y algunas de las condiciones en que se realiza. Son factores relacionados con la organización del trabajo aspectos como los sistemas de producción, el diseño de las tareas, la comunicación, las relaciones entre compañeros y los niveles de apoyo social, los estilos de mando, el contenido del trabajo, la capacidad de iniciativa y control, los niveles de carga y los ritmos. (Insht, 2016)

1.7 Evaluación del problema

Delimitado

Este problema está delimitado de acuerdo al campo científico y al área que investiga enmarcándolo en micro y pequeñas empresas del sector de los servicios. Además está ubicado en un periodo investigativo corto o de 1 año donde se recogen datos del 2016 y 2017 para poder elaborar las mejoras y que se implementen en el año 2018 permitiéndole mejorar indicadores y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Claro

El taller de Construcciones y Mantenimiento Choez, está enfrentando actualmente un problema de organización en las gestión que realizan, presentando tardanza y congestión en el trabajo lo que lleva a incumplimiento en la terminación del servicio en el tiempo ofrecido al cliente, lo que hace difícil lograr un servicio inmediato, o en tiempo correcto en que se deben realizar las operaciones.

El resultado de la investigación va a ser **Preciso**, ya que permitirá tanto a los trabajadores del taller como a los directivo de la empresa determinar las fallas que se están presentando en el tiempo que se emplea para las operaciones solicitadas en el taller y en lo demás aspectos que puedan presentar desorganización en las actividades y funcionamiento . Para que así puedan tomar decisiones más razonables y con mejor criterio en beneficio de la empresa y sus clientes.

Relevante

Con el propósito de resolver el problema que tiene la empresa el taller de Construcciones y Mantenimiento Choez., en cuanto a la organización de las actividades y los tiempos que deben implementar en la elaboración de los procesos de la producción , este estudio reviste importancia y relevancia en la atención de estas causas que han estado perjudicando la efectividad y eficiencia del taller en relación a los servicios , es por eso que se hace

necesaria analizar los procesos que actualmente se llevan a cabo y de acuerdo a los resultados analizarlos para su mejoramiento.

Original

El estudio e investigación de la organización y procesos ideales en cuanto al funcionamiento de talleres de mantenimiento y demás ramos relacionados, es lo que en este proyecto se estará ampliando con el propósito de proporcionar a la empresa el taller de Construcciones y Mantenimiento Choez herramientas y pautas a seguir para que logre la organización y agilización en los procesos que se realizan en el taller, y obtener la mejoría de la empresa en cuanto a los servicios que realiza y desempeña, lo que da a este estudio su originalidad.

Contextual

Puede considerarse como contextual porque a pesar de estar trazado como una posible alternativa de solución para un lugar en específico que es la empresa el Taller de Construcciones y Mantenimiento Choez. A su vez abarca el significado de lo que representa la organización en el trabajo y gestión empresarial, con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes al lograr cumplir con los servicios en menor tiempo.

Coherencia

La metodología que fue escogida y aplicada en la elaboración de este estudio es consistente con el marco teórico y se presenta de manera organizada y precisa, que según las cuales se lograrán alcanzar los objetivos propuestos en este estudio, siendo su principal objetivo: Proponer una mejora en la organización del trabajo, que permita elevar los resultados en la gestión empresarial.

1.8 Objetivos de la investigación

1.8.1 Objetivo General

Proponer mejoras en la organización del trabajo que permitan incrementar la productividad del Taller de Construcciones y Mantenimiento Choez.

1.8.2 Objetivos Específicos.

1. Estudiar los antecedentes teóricos y conceptuales sobre la organización del trabajo.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Taller de Construcciones y Mantenimiento Choez.
3. Diseñar un Plan de mejoras en la organización del trabajo que permita elevar la productividad y los resultados económicos de la entidad.

1.9 Justificación, importancia y viabilidad.

La realización de este estudio permitirá detallar y conocer primeramente la situación organizacional, referente al tiempo que los operarios emplean para la realización de un servicio y a su vez investigar según las normas que regulan el área de metalmecánico cual es el tiempo determinado que según la normativa todo operario debe emplear, con el fin de aportar pautas que puedan ser aplicadas por los operarios para el rendimiento y productividad de las labores que se realizan en el taller Construcciones y Mantenimiento Choez. Y lograr de igual modo la eficacia en los servicios (llevar a cabo los procesos en forma correcta) y la eficiencia (hacerlo optimizando los recursos y con el menor costo posible para la organización).

Con el fin de mejorar la organización del trabajo dentro del taller, se pretende proporcionar una estrategias y acciones convertidas en que ayude a los empleados del Taller en el logro de la productividad, en la realización con eficacia de sus actividades y la reducción del tiempo que toman los

operarios para ejecutar los servicios requeridos por el cliente, se realiza la presente propuesta con el fin de organizar el tiempo para lograr una máxima y efectiva productividad; en la satisfacción de los clientes con los procesos que se desarrollan dentro del taller a causa de la optimización que se pretende implementar en la empresa.

Este proyecto tiene como finalidad organizar el trabajo entre el personal del taller para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos propuestos. En vista a los problemas existentes se quiere dar una solución definitiva a todas aquellas insatisfacciones que han disminuido la satisfacción de los clientes así como la pérdida de tiempo de los trabajadores, por esa razón se trabajará en una propuesta de mejora en la organización del trabajo, con el cual se pretende el crecimiento del taller brindando servicios a nivel territorial.

Los beneficiarios de esta investigación serán directamente los administradores, encargados de la empresa, y trabajadores que desempeñan funciones dentro del taller, ya que se les elaboran estrategias o pautas a seguir que ayude a mejorar la organización y gestión de su trabajo, e indirectamente los clientes que acuden a dicho sitio para ser atendidos en algún requerimiento corporal en cuanto a los servicios de reparación, vulcanización entre otros servicios que brinda el taller.

Ayudará a la empresa a detectar inconvenientes a tiempo y a mantener ordenadas sus prioridades y la manera que debe gestionar sus servicios diariamente y presentar una atención profesional, segura y confiable para sus clientes. Cabe sugerir que la elaboración del proyecto de tesis beneficiará al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, para enriquecer el material bibliográfico, como aporte de la investigación.

El alcance de la investigación es lograr determinar las pautas que la empresa con su aplicación pueda mejorar la organización y gestión la

empresa elevando la calidad, eficiencia de los servicios que ejecuta el taller. La propuesta va dirigida principalmente a los empleados de la empresa como objeto de estudio y lugar donde se desarrolla el problema, sin embargo, podrá ser útil para todo negocio comercial ende estén atravesando situación similar y desconozcan de las causas y posibles estrategias que ayuden con la organización en el trabajo y la gestión dentro de la producción de la empresa.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

2.1 Organización del trabajo.

La organización del trabajo es tan antigua como el hombre mismo; nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razones de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayoría de los casos esta organización puede ser menos costosa y productiva si se dispone de una estructura de organización del trabajo.

De esta manea la organización del trabajo se convirtió en la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales, integrando en su totalidad los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo, donde se derivan las medidas organizativas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos, posibilitando el trabajo de forma racional, armónica e ininterrumpidamente con niveles requeridos de seguridad y salud y exigencias ergonómicas y ambientales.

Exigiendo un proceso de reinstauración del orden y la disciplina laboral para continuar avanzando y dejar ataras la improductividad, el despilfarro y otras deficiencias, así como el esfuerzo para adaptar la actividad económica a las condiciones cambiantes, aplicando nuevos métodos y técnicas en la búsqueda de las principales reservas y potencialidades de eficiencia de una empresa.

La organización del trabajo en una empresa nunca termina ya que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que por lógica provoca cambios en la organización del trabajo, para lograr establecer de mejor manera los objetivos de los grupos de trabajo,

suministrando los métodos necesarios para que se puedan desempeñar en sus actividades de manera eficiente con un mínimo de esfuerzo, evitando así la lentitud e ineficiencia en las actividades y logrando reducir los costos e incrementado la productividad, y de esta manera se reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades de cada trabajador.

2.1.1 Principales conceptos de organización del trabajo.

Weber (1922): La organización laboral es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo."

Mooney (1947): "el término organización se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Argyris (1957): "Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

Barnard (1959): "una organización esencial, es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas".

Porter, Lawler & Hackman (1975): "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Simon (1991): "un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común.

Díaz de Quijano (1993): "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia.

Morales Cartaya (2006): "La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos".

2.1.2 Surgimiento y evolución de la organización del trabajo.

La necesidad de organizar el trabajo en las empresas para conseguir mayor productividad se dejó notar a finales del siglo XIX, una vez que la Revolución Industrial había madurado, Frederik Winslow Taylor, en Estados Unidos y Henri Fayol, fueron los precursores de las primeras teorías de la organización del trabajo.

A lo largo de la historia se han ido superponiendo diferentes modelos de organización como consecuencia del avance tecnológico, y a raíz de esto cambia la forma de trabajar con su posterior universalización.

Las teorías sobre la organización del trabajo más importantes y representativas son la teoría de Taylor y el modelo japonés, conocido como Toyotismo por ser la empresa Toyota la que promueve este modelo. Anteriormente a estos sistemas se organizaban como un sistema artesanal. Hoy en día este sistema artesanal se sigue utilizando para la realización de objetos de alta calidad.

Taylor: Escuela de organización científica del trabajo. Defendida por el ingeniero norteamericano Taylor. En 1907 publica una obra que recoge sus ideas denominadas "Taylorismo", siendo concebidas para la producción industrial y propugnaron una racionalización del trabajo que eliminaba tiempos muertos y establecía los pasos que debían seguir los trabajadores para incrementar la productividad convirtiéndose así en meros ejecutores de tareas mecánicas predeterminadas, desapareciendo así cualquier atisbo de creatividad.

Para incentivar la producción Taylor propuso un sistema de salarios basado en el rendimiento de modo que los trabajadores que mejor se adaptasen a las consignas productivas impuestas por la oficina técnica y mantuviesen un ritmo de actividad más alto, obtendrían mayores remuneraciones.

Aunque fue inicialmente bien acogido por los empresarios y trabajadores (estos obtenían más beneficios) con el tiempo aparecen las protestas ya que este sistema aumenta la monotonía y la fatiga.

Fayol ideó un sistema más globalizado dirigiendo las propuestas no solo a los trabajadores sino también a la dirección de la empresa en la que distingue funciones esenciales dando pautas para su organización destacando la concepción de la función administrativa basada en una estructura muy jerarquizada donde cada persona depende de un jefe inmediato superior.

Escuela de Relaciones Humanas. Ante la crisis del Taylorismo la industria norteamericana entre 1915-30 buscó métodos para hacer el trabajo más humano y menos monótono y reducir así la fatiga. Se realizaron experimentos con música ambiental, se establecieron descansos en el trabajo.

En los ensayos realizados en el equipo se llegó a conclusiones que revolucionaron la concepción que se tenía de la organización del trabajo.

Se destacan algunas ideas:

- ✓ Existen otros incentivos al margen de los materiales, como por ejemplo la consideración de la empresa hacia el trabajador ya que esto incide de forma muy positiva al hacer que se sienta emocionalmente satisfecho, lo que incrementa la moral de los grupos, reduce la fatiga e incrementa la productividad.

Esta nueva forma de ver las cosas cambia la perspectiva que se tenía de las personas en el trabajo, nace así la Escuela de las Relaciones Humanas.

Escuela de las Relaciones Humanas. Nace en 1960. Pertenecen a esta corriente de pensamiento autores tan relevantes como: Herzberg, Maslow,

Lewin.

El nuevo enfoque de estos autores incide en la influencia de la motivación en la conducta humana. Se crean diversas teorías para analizar distintos aspectos del comportamiento motivados por los trabajadores. Por lo que el estudio sobre la motivación es prioritario.

Escuela de Sistemas: esta apreciación parte de la idea de que la organización como conjunto armónico produce resultados superiores a los que cabe esperar de los distintos componentes que la forman, lo que significa que ésta constituye un sistema que en sí mismo es productivo.

Esta teoría destaca la importancia de la buena coordinación, de manera que si alguna pieza falla se resiente el conjunto de la organización, naciendo así el concepto de SINERGIA.

Sinergia: es la acción combinada de diversas acciones tendentes a lograr un efecto único con economía de medios. Consiste en que el resultado obtenido por los distintos grupos, si la coordinación es adecuada es superior a la suma de los resultados de los distintos grupos por separado.

Dentro de este enfoque podemos incluir la visión del profesor de origen japonés William Ouchi, para quien la administración de las empresas se debe basar en el sentido de responsabilidad comunitaria típico de las empresas japonesas. El trabajo en equipo en el seno de la empresa es esencial, considerada esta como una comunidad humana, donde la suerte de todos corre de forma paralela.

Este punto de vista produce una cultura empresarial que conduce a los trabajadores de muchas empresas japonesas a la reducción voluntaria de sus salarios en momentos de crisis, antes de que se produzcan despidos

siendo los primeros en hacerlo los directivos que bajan su retribuciones en mayor proporción.

2.1.3 Nuevas formas en la organización del trabajo

Son todas aquellas que tratan de mejorar las condiciones de trabajo, fomentando, en mayor o menor medida, la comunicación y la participación.

Los cambios que se pueden introducir en la forma de trabajar son muy variados; a continuación, se expone de manera resumida, los principales tipos de modificaciones que se suelen emplear, ordenados de menor a mayor capacidad de incidir en una mejora efectiva de las condiciones de trabajo.

1. Rotación de tareas.

Se trata de una de las modificaciones más tímidas, pues pretende, simplemente, introducir variedad entre las tareas realizadas sin plantearse ningún otro objetivo. Repartir la agresividad o la monotonía mitiga en parte sus efectos y puede constituir una alternativa adecuada cuando no sea posible controlar el origen de aquéllas y, por su simplicidad de aplicación, puede servir para plantear una estrategia escalonada de cambios.

2. Ampliación de tareas.

En este caso, el objetivo es similar al anterior ya que trata simplemente de aportar variedad, reagrupando horizontalmente las actividades de un mismo puesto, sin entrar en redefinirlas para darles mayor contenido.

Se trata de un reajuste superficial de eficacia limitada, cuya mayor utilidad se obtiene como parte de un proceso en el que la mejora que introduce se verá pronto desbordada por la necesidad de profundizar en el desarrollo organizativo y dará lugar a transformaciones más profundas.

3. Enriquecimiento de tareas

En este caso, se trata de hacer un reagrupamiento horizontal y vertical de las tareas, es decir, de incorporar un conjunto mayor de actividades para introducir variedad y de lograr que éstas tengan mayor contenido para dotar al trabajo de mayor significado.

Enriquecer un puesto implica hacerlo más complejo e interesante, de manera que el trabajador pueda desarrollar sus capacidades personales, profesionales y sociales. Hay que aportar responsabilidad y conocimiento de los resultados, lo que requiere que la organización modifique su esquema de autoridad y comunicación. Se trata pues, de un cambio, que debe ser precedido por una modificación seria de los principios organizativos, ya que sin ella, el enriquecimiento de tareas no sería posible, y el intento de implantarlo sólo generaría frustración.

Su aplicación, frecuentemente, es individual; por ello, en esta escala de iniciativas para modificar la forma de trabajar, la siguiente propuesta está dirigida a completar el enriquecimiento de tareas con la comunicación y fomento de las relaciones sociales, características del trabajo en grupo.

4. Trabajo en grupos

Desde hace tiempo y con orígenes distintos se han venido aplicando cambios en el trabajo que, entre sus características principales, establecían la necesidad de pasar de un trabajo individual a otro colectivo. Este tipo de trabajo, tiene numerosas denominaciones:

- Grupos semiautónomos.
- Grupos de participación.
- Células flexibles polivalentes.
- Grupos de producción.
- Islas de trabajo.
- Grupos multifuncionales.
- Módulos de trabajo.

- Unidades elementales de trabajo.

El paso hacia un trabajo en grupos debe hacerse por varias razones:

1. Mejorar las condiciones de trabajo, dando a los puestos mayor variedad, complejidad, autonomía y significación, a la vez que posibilidades de comunicación y desarrollo interpersonal, a través de la asunción colectiva de unas tareas comunes.
2. Favorecer la implicación en el trabajo, de modo que, a través de la motivación y la interacción que se crea en los grupos, sea posible poner en juego unos recursos productivos complementarios que permitan aprovechar las posibilidades de los cambios tecnológicos y lograr optimizar, de forma continua, el funcionamiento de la organización.
3. Intentar obtener los dos objetivos anteriores de forma conjunta y equilibrada, de modo que ese proceso de mejora continua de la eficacia productiva vaya acompañado de un proceso equivalente de mejora de las condiciones de trabajo.

Es posible definir algunas **características** que, en mayor o menor grado, se dan en gran parte de los casos en los que se ha implantado este modo de trabajar:

1. **Tamaño reducido:** Lo forman entre 10 y 15 personas cuya pertenencia al grupo es bastante estable, pues es difícil crear y mantener espíritu de grupo si hay cambios frecuentes de personas.
2. El **objetivo del grupo:** Producto que se ha de fabricar o servicio que se debe prestar; está claramente definido para todos sus miembros.
3. Las **tareas** de los diferentes miembros están interrelacionadas, de modo que se favorece la cooperación interna.
4. El grupo tiene **autonomía** para decidir sobre la forma de realizar ciertas tareas, el reparto de las mismas entre los miembros, etc.
5. Autonomía **temporal:** Es posible variar el ritmo de trabajo y las pausas que se han de realizar.

6. **Medios materiales propios:** El grupo tiene un espacio propio y dispone de los medios necesarios, maquinaria, equipos, material, información, etc., para realizar el trabajo previsto, sin depender del exterior, salvo en caso de que aparezcan problemas excepcionales.
7. **Responsabilidad colectiva:** El grupo es responsable del logro de sus objetivos y, frecuentemente, no existe la figura de jefe de grupo sino la de un mando externo que le apoya y al que se puede recurrir cuando es preciso.
8. **Asunción de tareas complementarias,** como el control de calidad, ciertos niveles de programación y mantenimiento, etc., lo que favorece la consideración del trabajo como algo específico del grupo.

La implantación del trabajo en grupos debe formar parte de una estrategia de cambio organizativo más amplio, pues su puesta en marcha requiere que muchos aspectos se hayan transformado previamente, ya que ciertas variables básicas de una organización tradicional, como por ejemplo la autoridad, el control, la comunicación y la participación, tienen ahora un sentido radicalmente distinto.

Ha de haber una coherencia en toda la organización para llevar adelante las distintas fases del proceso de cambio y, a la vez, hacer un esfuerzo para mantener la apuesta colectiva por el cambio, como garantía de crear una organización capaz de ser eficaz, de mantenerse adaptable y de satisfacer las necesidades de los trabajadores que la componen.

2.1.4 Elementos que integran la organización del trabajo.

El perfeccionamiento de la organización del trabajo está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología,

organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc). (Kiyosaki, 2002)

Varios elementos integran la organización del trabajo:

- ✓ La división y cooperación del trabajo.
- ✓ Los métodos y procedimientos de trabajo.
- ✓ La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- ✓ Las condiciones de trabajo.
- ✓ La disciplina laboral.
- ✓ La normación del trabajo.
- ✓ La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por lo que la variación en uno de ellos, trae consigo cambios en otros. La esencia de la organización del trabajo viene dada por el estudio de su objeto, los métodos y tiempos de trabajo, comprendidos en el proceso de trabajo, en búsqueda de la optimización del trabajo vivo en aras del incremento de la productividad del trabajo.

La productividad, en el sentido más estricto, está definida como la relación entre las salidas (output) y las entradas (input) en un sistema económico.

La productividad es el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.

Es el indicador para mostrar la efectividad de la actividad racional del hombre realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo. La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central.

En la misma influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones.

No solo, tiene en cuenta la mayor producción de bienes en la unidad de tiempo, sino que este resultado de inversión del trabajo debe ser reconocido socialmente. El indicador de productividad por sí solo dice poco. Para que este aporte una información útil se debe comparar la productividad obtenida en determinado período con la alcanzada en períodos anteriores, o con la productividad de otras empresas de similares características, así como su relación con el salario medio.

La problemática del incremento de la productividad trasciende su simple medición para convertirse en centro focal de la empresa, para lo cual es esencial el empleo racional y optimización del capital humano.

Para aumentar la productividad es necesario obtener mayor cantidad de bienes y servicios con menor o igual cantidad de recursos laborales invertidos en su elaboración. La productividad sólo puede relacionar el producto del trabajo con las personas que lo realizan.

2.2 Organización del trabajo y productividad.

La productividad se la puede definir como una medición de la eficiencia con que los recursos o insumos en la organización son administrados para cumplir con un objetivo específico dentro de un plazo establecido y con un estándar determinado. Es decir, la productividad comprende tanto la eficiencia como la efectividad. (Sumanth, 1999).

La productividad es el resultado que obtiene la empresa al trabajar de una manera eficiente y efectiva, manteniendo la calidad del producto. Para determinar su efecto es necesario tomar en consideración no solo el aspecto económico, sino también la trascendencia en las condiciones de

vida de sus trabajadores. Es importante mencionar que la productividad es el resultado que obtiene la empresa al trabajar con calidad. (Vanegas, 2001).

“La productividad mide la relación entre productos e insumos. La productividad crece cuando se registra un aumento del producto sin que haya habido un crecimiento proporcionalmente igual de los insumos, o cuando se consigue producir algo con menos insumos.” (OIT, 2009).

Al respecto, es impostergable revertir la tendencia de enfocar el incremento de la productividad sólo a partir de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de organización del trabajo, la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos, entre otros, porque ahí, es donde se encuentran las principales reservas en cada empresa.

A partir de las referencias bibliográficas anteriores se puede inferir que la Organización del Trabajo es la ciencia que se encarga del estudio constante del proceso de producción o servicio, centrado especialmente en la participación de los recursos humanos.

Al respecto, es impostergable revertir la tendencia de enfocar el incremento de la productividad sólo a partir de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de organización del trabajo, la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos, entre otros, porque ahí, es donde se encuentran las principales reservas en cada empresa.

Pereira (2008) en su definición de productividad, toca aspectos claves que influyen en el aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros, originados en la variación de cualquiera de los factores que influyen en la productividad, por lo que para precisar un mayor incremento

en la productividad y alcanzar los niveles que permitan reducir significativamente los costos; es necesario que existan enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que se inviertan más recursos de los que ya existen.

La problemática del incremento de la productividad es el establecimiento de indicadores y su análisis, de ellos se deduce que el éxito en la medición y análisis de la productividad dependan en gran medida de que las partes interesadas tengan una conciencia de por qué el incremento de la productividad es importante para la empresa.

2.2.1 Factores que influyen en la productividad del trabajo.

Factores positivos:

1. **Innovación:** La productividad es un factor íntimamente ligado al rendimiento, la calidad del producto y la reducción del número de averías o errores. En este aspecto, la innovación juega un papel fundamental, pues es la única forma de conseguir una mejora y desarrollo de aspectos tecnológicos, de producción o de calidad de los materiales, entre otras cuestiones, que permitan producir más y con mayor calidad y eficacia.
2. **Organización y procesos:** Existen muchas formas de organizar una empresa y sus diversos circuitos o flujos de producción, logística y de administración. Elegir el tipo de proceso que mejor se adapta al producto o servicio y su mercado, realizando los cambios pertinentes para entrar en una rueda de mejora continua es, hoy en día, fundamental para alcanzar los niveles de productividad que requiere un entorno cada vez más globalizado y competitivo.
3. **Motivación:** Los empleados son el principal valor de una empresa y la productividad es sobre todo una cuestión de actitud. Estos dos conceptos son fundamentales y deben guiar la política de recursos humanos de cualquier compañía. Factores como el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, así como el cuidado de su salud

laboral y bienestar juegan un papel totalmente relevante y protagonista en la productividad de todas las organizaciones.

4. **Cuestiones externas:** Temas como la normativa o legislación, la demanda, el nivel de la competencia o la disponibilidad de las materias primas son factores que escapan al control directo de una empresa pero que, sin embargo, tienen también un alto nivel de influencia en la productividad.

Factores negativos:

1. **Excesiva rigidez en los horarios.** Si no se facilita la conciliación entre la vida familiar y la laboral de los trabajadores muy difícilmente se logrará la satisfacción y máxima implicación con la empresa, lo que influyen negativamente en la motivación y la productividad. Tampoco son productivas las jornadas excesivamente largas o convocar reuniones a última hora, cuando el cansancio ya ha hecho mella en sus integrantes.
2. **Plantillas con escaso margen de promoción.** Las empresas tienen que promocionar a sus trabajadores, permitiéndoles nuevos retos y motivaciones. Mantenerlos en el mismo puesto de trabajo durante años es el peor enemigo de la motivación y, en consecuencia, de la productividad.
3. **La sobreexigencia.** Si se pone a los trabajadores al límite de su esfuerzo o capacidad, es muy probable que su productividad disminuya e, incluso, que acaben cayendo en una baja laboral por motivos físicos o psicológicos.
4. **Mala planificación de los trabajos.** Hoy en día los se hace necesaria una correcta planificación del trabajo para evitar pérdida de tiempo innecesaria. Muchas veces para los talleres se requiere avances tecnológicos para incrementar la productividad y la modernización de la empresa. Por tanto la planificación se debe considerar en todas las actividades que se consideren en la empresa.

5. **Equipamiento obsoleto.** Muchas veces la pérdida de productividad de una empresa se produce por **no disponer del equipamiento adecuado para trabajar**. Es necesario adaptarse e implementar las tecnologías de la información (TIC) en aquellas tareas diarias monótonas y de escasa calidad.

2.2.2 Formas de medir la productividad.

El punto de partida en el análisis del concepto de productividad es entender su significado como una medida diseñada para determinar la efectividad en el uso de los recursos de una compañía de producir bienes o prestar servicios. El indicador de productividad determina la cantidad producida o atendida de recursos utilizados o invertidos para producirla o atenderla, así:

- ✓ Formula 1:

Productividad= Resultado alcanzado o producido/ Recursos utilizados

- El resultado alcanzado o producido debe estar medido en unidades procesadas o atendidas, número de servicios prestados, cantidad de labor realizada o producción obtenida, entre otras.
- Los recursos utilizados para producir el resultado pueden expresarse en el monto de las inversiones empleadas, costo de capacidades utilizadas, la cantidad de tiempo requerido, el número de ítems que participan en la producción, la cantidad de insumos, entre otros.

Mirado desde otro punto de vista, la productividad puede definirse como una medida que relaciona las cantidades producidas con la inversión (costos incurridos), pero a la inversa, al dividir los costos incurridos por las cantidades producidas se obtiene el costo unitario, el cual es una medida de eficacia frecuentemente utilizada.

- ✓ Formula 2:

Productividad= Cantidad producida/Costo incurrido

Eficiencia=Costo incurrido/Cantidad producida

Así mismo, la productividad tampoco es independiente del tiempo necesario para obtener la cantidad de producción o de servicios demandada. Una buena productividad que ha requerido un espacio de tiempo considerable, no puede calificarse como una buena solución. De allí que algunos autores involucren también la calidad y el tiempo como variables adicionales en la medición de la productividad.

Si a diferencia de la fórmula 1 denominamos P a la productividad y esta se calcula como la cantidad producida frente al costo y el tiempo incurridos en la producción de las respectivas unidades, es decir:

$P=Q/(C \times T)$, siendo Q=cantidad producida, C=costo incurrido, T=tiempo empleado

✓ Formula 3:

Productividad combinada costo y tiempo=
$$\frac{\text{Cantidad Producida}}{(\text{Costo incurrido} \times \text{Tiempo Incurrido})}$$

2.3 Principales problemas de las empresas en la organización del trabajo.

1.- Falta de misión y visión.

La Misión expone el ¿POR QUÉ? de la existencia de la organización. Responde ¿quiénes somos?, ¿para qué existimos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién trabajamos?, ¿cuáles son nuestros valores? Todas las decisiones estratégicas surgen a partir de la misión. La Visión consiste en

una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de este elemento ayuda a guiar la formulación de estrategias.

2.- Desconocimiento de aspectos estructurales.

Fortalezas. La carta de presentación, es todo aquello que la empresa puede hacer bien. Habilidades, capacidades, recursos valiosos o logros. Cualquier característica que le dé una posición favorable o ventaja competitiva en el mercado.

Oportunidades. Aquellas áreas que están descuidadas, potencial desaprovechado que ofrece importantes vías de crecimiento y desarrollo.

Debilidades. Cualquier actividad que provoque una posición desfavorable para la empresa.

Amenazas. Factores del ambiente externo de una empresa que pueden afectar su bienestar y crecimiento.

3.- Estructura organizacional deficiente.

Falta de organización ordenada, funcional, jerárquica y responsable.

4.- Centralización del poder.

La mayor parte de las empresas son familiares, priorizan intereses personales y sentimentales.

5.- Carencia de objetividad y no establecer las metas a alcanzar.

El empresario se forma mentalmente cuál es el objetivo de su empresa, sin embargo no lo establece de manera escrita ni formal por lo que el personal que colabora con él no los conoce y por lo tanto las actividades que realiza muchas veces no se encaminan a la consecución del objetivo.

6.- Falta de evaluación y seguimiento.

La mayoría de las empresas carecen de sistemas de evaluación de desempeño del personal. Cuando se establecen políticas en las empresas no se supervisan que ésta sea cumplida por el personal, incluso el primero

en romper las políticas de procedimientos es el dueño del negocio, lo cual trae como consecuencia que el personal minimice la importancia de las mismas.

7.- Comunicación deficiente.

El no tener definidas las líneas de autoridad genera una comunicación deficiente entre los miembros de la organización ya que éstos no saben con certeza a quién acudir o no se generan vínculos de confianza para que se puedan comunicar los problemas que surjan en la operación cotidiana del negocio.

La comunicación debe ser escrita, oral o en la actualidad de forma digital mediante medios y herramientas pero siempre debe tener una respuesta efectiva y eficiente.

8.- Falta de controles administrativos

Los empresarios en su mayoría desconocen la situación financiera exacta de su negocio, debido a que no llevan los controles ni registros necesarios para conocer sus ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito etc.

La contabilidad sólo se utiliza con fines fiscales y no para la toma de decisiones de las empresas.

El dueño debe fijarse un "salario del mercado" por ejemplo \$475 y sobre ese salario fijar su nivel de vida. De ahí debe pagar sus viajes, compras personales, etc., y no tomar más dinero de la empresa para su uso personal.

9.- Desinterés por los aspectos jurídicos - corporativos

Tomando en consideración que la mayoría de las empresas son familiares se les da poca importancia a los aspectos jurídico-corporativos de los

negocios ya que se cree que el único requisito que se debe cumplir es concurrir al notario para estar legalmente cómo sociedad.

10.- Utilizar un estilo de administración reactiva y no preventiva.

No perder de vista aspectos de planeación, organización, dirección y control. Para esto deben agruparse en áreas las diversas actividades que se llevan a cabo como: ventas, servicio, personal, finanzas.

Identificando lo que se hace en cada una con la finalidad de delegar autoridad y responsabilidad. Todas las áreas y todos los colaboradores de la empresa son importantes.

2.4 La organización en el trabajo de empresas Ecuatorianas

La organización del trabajo evoluciona, la tecnología permite incrementar la productividad, las telecomunicaciones son una herramienta clave, los espacios de trabajo son cada vez más amigables, sofisticados y funcionales. Los expertos en temas de recursos humanos lo resumen de manera sencilla: cuando existe una buena organización del trabajo, todo mejora. De lo contrario, los procesos de la compañía y las relaciones entre colaboradores se debilitan.

Para las empresas del país y en especial las del territorio de Guayas debe ser una prioridad alcanzar una correcta organización del trabajo. Estas no están exentas de errores y problemas en cuanto a su organización laboral y por lo mismo el rendimiento laboral va decreciendo notablemente pues hay malestar entre los colaboradores al no tener claro cuáles son sus funciones a realizar.

La inexistencia de planificación del trabajo, de manuales de procedimientos y actividades, del establecimiento de los perfiles para cada trabajador, mal proceso de reclutamiento así como salarios injustos provocan que los empleados no cumplan los objetivos personales ni los objetivos organizacionales, ya que entre los elementos anteriores, no tienen

establecidos límites de tiempo para cada actividad a realizarse ocasionado la duplicidad de las funciones, siendo una de las razones de por qué las empresas no cumplen sus metas y objetivos deseados.

Estableciendo una adecuada organización en el sistema de trabajo, estableciendo las funciones, responsabilidades y perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a los diferentes departamentos de la empresa lograremos una mayor productividad de la misma cumpliendo así con todas las metas y objetivos trazados. Es por ello que la investigación aboga por el tratamiento de esta temática en la empresa objeto de estudio.

2.5 Fundamentación legal.

Según Kelsen, la jerarquía de las leyes está dada de la siguiente manera: Constitución, Leyes Orgánicas y Especiales, Leyes Ordinarias, Decretos, Reglamentos.

Es así que en esta sección de fundamentación legal empezaremos analizando la Ley de Fomento Artesanal, en su última modificación del 7 de mayo de 1996.

El antes mencionado instrumento indica que “...Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual...”, el mismo lo podemos ver en su totalidad en el artículo 1. Así mismo el artículo 2 plantea que “Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera: Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos...”. Esta ley permite y apoya a toda aquella persona que quiera ejercer el oficio de artesano.

De igual manera en la Ley de Fomento Artesanal en su artículo 9 garantiza los beneficios que tendrán todos los artesanos que se acojan a esta ley como por ejemplo: “Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país...”

“Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren...”

También en su artículo 17 plantea las sanciones para los beneficiarios que no cumplan con las obligaciones establecidas por esta ley, dentro de las cuales se encuentra: “Multa; Suspensión temporal de los beneficios de que gocen, y Suspensión definitiva de dichos beneficios. De acuerdo con la gravedad de infracción la multa podrá acompañar a las sanciones establecidas en los literales b) y c) de este artículo”.

Esta ley también garantiza un seguro social para el artesano según se plantea en su artículo 22: “La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo...”. Disponiendo también en su artículo 24 que “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) deberá otorgar atención preferente al Seguro Social Artesanal....”

Por lo consiguiente se dispone de manera general en su artículo 25 que “Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por el Código del Trabajo...”. Cabe destacar que aunque no estén sujetos a las normas del código de trabajo, los empleadores estarna sometido respecto a las disposiciones de salarios mínimos e indemnizaciones legales por despido injustificado.

Para fomentar el trabajo artesanal y la creación de nuevos negocios artesanales esta ley en su artículo 28 establece la creación del Fondo Nacional de Inversiones Artesanales (FONADIA) que será administrado en su totalidad por disposición del presidente de la república por el Banco Nacional de Fomento, operara con fondos establecidos por el gobierno y prestamos de instituciones nacionales e internacionales y demás fondos que se consigan para el fomento artesanal.

Por lo que queda estableció en su artículo 31 que “El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, a través de la Subsecretaría de Artesanías, conducirá y coordinará la gestión administrativa de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, integrando los cuerpos colegiados existentes en el sector artesanal, presidiendo en los que forma parte el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, y, como miembro, en los demás de su competencia. Además, planificará, organizará, supervisará y ejecutará las políticas, objetivos, metas y actividades relacionadas con el fomento artesanal, implementando la infraestructura indispensable para la promoción, fomento y desarrollo de la producción artesanal de bienes, servicios y artística”.

Y por todo esto la ley establece en su artículo 33 “La Ley de Fomento Artesanal reforma la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía codificada mediante Decreto Supremo No. 921, publicado en el Registro Oficial No. 372, de 20 de agosto de 1973, que queda únicamente como Ley de Fomento de la Pequeña Industria. En consecuencia, en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía suprímase toda mención a la artesanía. Los artesanos que se hubieren acogido a los beneficios de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, seguirán en goce de ellos, sin perjuicio de que puedan gozar de los beneficios establecidos en la Ley de Fomento Artesanal.

Por todo lo anteriormente mencionado la Ley de Fomento Artesanal contribuye y fomenta la formación de nuevos artesanos y la creación de pequeños negocios, recogiendo todo los beneficios que podrán gozar los artesanos, y regulando y estableciendo un capital de inversiones para todos los que quieran iniciar en este mundo de la artesanía.

2.6 Definiciones conceptuales.

Organización: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

Trabajo: Como trabajo denominamos el conjunto de actividades que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. La palabra, como tal, proviene del latín *tripaliāre*, y esta a su vez de *tripaliūm*.

Organización del trabajo: Integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos

Productividad: la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención

Eficiencia: Es lograr los objetivos de la organización con la mínima utilización posible de los recursos, es decir actuar optimizando tiempo y dinero.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos de la mejor manera posible, de modo que genere reconocimiento en el mercado y mantenga la calidad deseada por empresa y clientes.

También se entiende como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad que tiene la empresa u organización para lograr lo que se propone. (Urrutia de Hoyos, pág. 43)

Mejoramiento Continuo: Deseo constante de progresar por medio del aprendizaje individual y colectivo, flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y disposición para generar e incorporar ideas novedosas.

Propuesta de mejoras: es toda aquella idea que nos ayude a mejorar nuestros procesos y servicios pero que su implementación sea práctica, relativamente sencilla y a corto plazo.

Empresa: es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Presentación de la empresa.

- ✓ Nombre de la empresa : Construcciones & Mantenimientos Choez
- ✓ Nombre del Gerente Propietario: Choez Menoscal Eddy
- ✓ Rama de la economía: Servicios
- ✓ Fecha de inicio de actividades : 01 Julio 2014

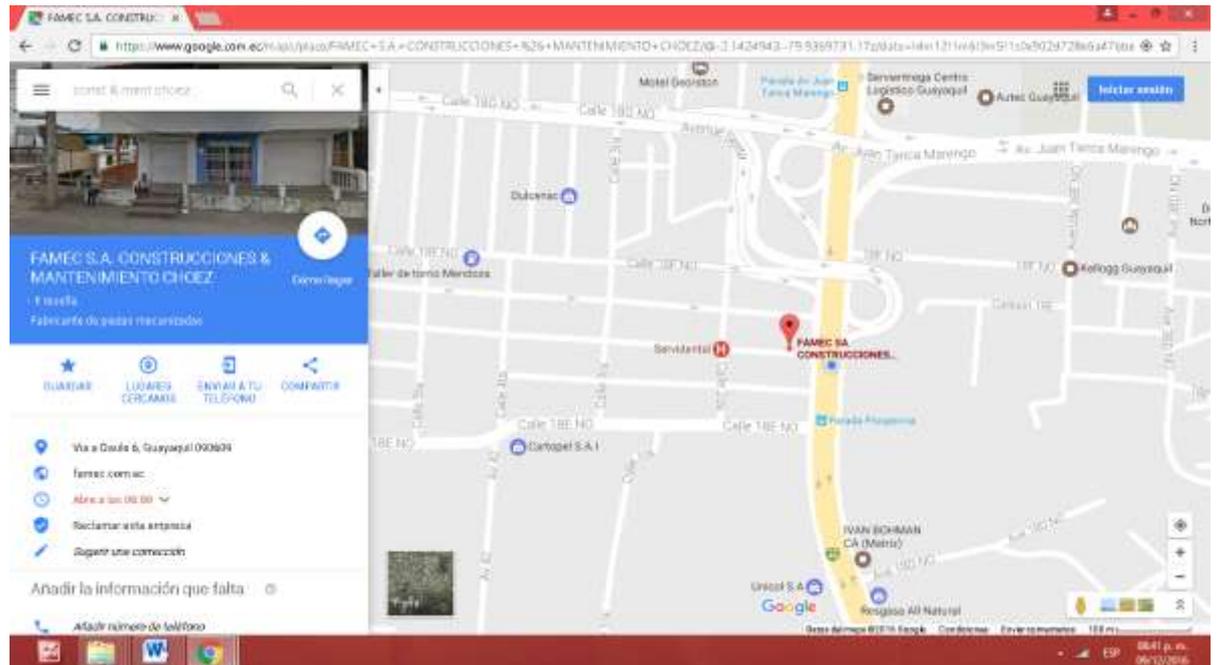
Objetivos y metas empresariales:

1. Incrementar las ventas, los ingresos por los servicios brindados y finalmente las utilidades de la empresa.
2. Crecer económica, laboral y profesionalmente posicionándose en el mercado territorial.
3. Garantizar la satisfacción de los clientes con las actividades que se realizan y adquirir nuevos clientes gracias al prestigio y la calidad de las producciones.
4. Incrementar la productividad y eficiencia de la empresa a través de un Plan de mejoras en la organización del trabajo.
5. Capacitar a los trabajadores para que mejoren su preparación y conocimientos teóricos y prácticos de la actividad que realizan.
6. Propiciar la motivación, comunicación e integración de trabajadores y directivos a través de mejoras salariales y una nueva política de responsabilidad social.
7. Establecer la misión y visión de la empresa en un corto período de tiempo.

3.1.2 Situación geográfica y antecedentes históricos de la empresa.

Esta empresa más conocida comúnmente como taller se encuentra localizado en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, en el sector norte Km 6.5 Vía a Daule (Prosperina). Av. 3era calle 5ta junto al consultorio dental Jaramillo.

Figura 1. Situación geográfica de la empresa en el territorio.



Fuente: Google Maps.

Antecedentes del Taller “Construcciones & Mantenimientos Choez”

La empresa taller Construcciones y Mantenimiento Choez es una empresa dedicada al Diseño Construcción y Mantenimiento de maquinarias de todo tipo de las diferentes áreas industriales alimenticia, agrícola, pesquera, plástica. Llegando a impulsar un mayor desarrollo adaptándose al tiempo, tendencias y necesidades industriales de nuestro país teniendo siempre la calidad de servicio más actualizada y desarrollada acorde a exigencias de nuestros clientes. Lo cual le ha permitido obtener la confianza de grandes empresas del sector industrial.

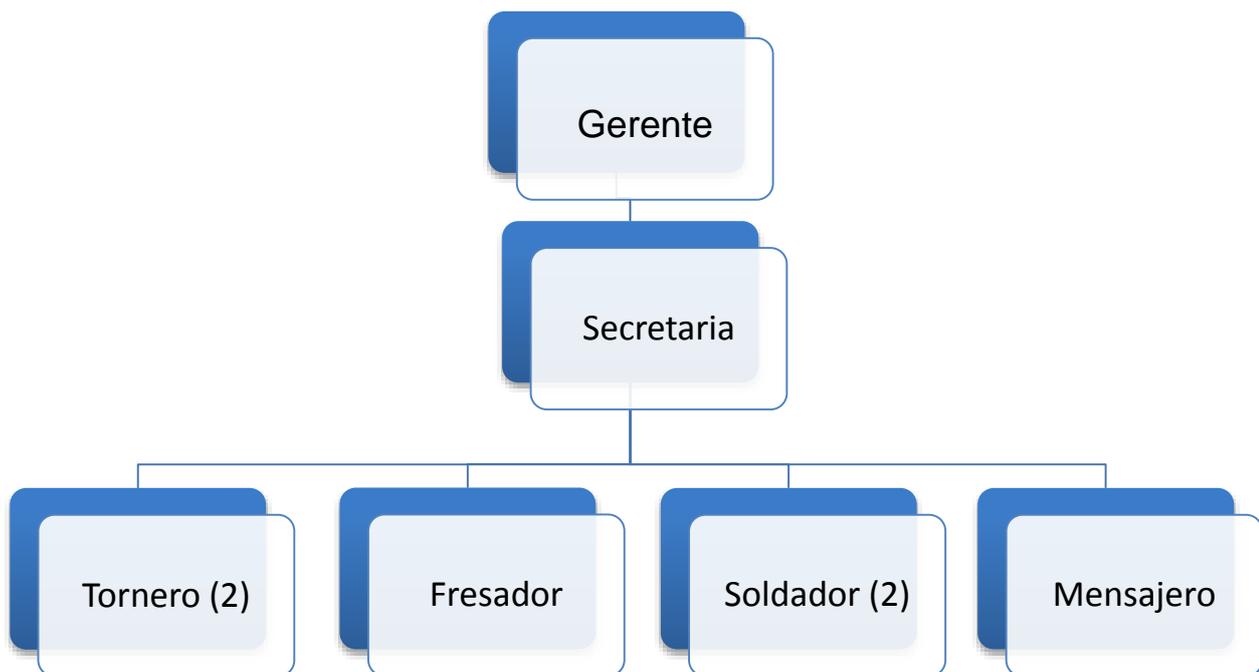
Cuenta con personal especializado en trabajos en torno, soldadura general, fresado y corte de metales así como en diseño, construcción de piezas industriales y también brinda servicios de mantenimiento preventivo y correctivo. Como toda organización tiene su razón de ser en el objeto social de la misma y sus resultados o aspiraciones se recogen en las metas trazadas.

El taller mecánico industrial “Construcciones & Mantenimientos Choez” comenzó su funcionamiento en Julio del 2014, debido al esfuerzo y dedicación de su gerente principal ya cuenta con 3 años de labores, y prestigio en el mercado. Dedicándose a los servicios dentro de la rama mecánica industrial.

Inicialmente solo contaba con un torno y una soldadora, a medida que el taller fue creciendo y ganado en clientes y experiencia se fue mejorando su equipamiento pues ya el que tenía era insuficiente y atrasado para las labores que se requerían hacer, también se capacito y aumento el número de trabajadores. Logrando aumentar con esto la cartera de cliente aún más y ganándose un lugar y prestigio dentro de las empresas de la misma rama. Actualmente el taller se encuentra en un proceso de inversión y crecimiento mejorando así su infraestructura, maquinarias, equipamientos y diferentes piezas, materiales e instrumentos gracias a la ayuda de financiamientos bancarios.

3.1.3 Estructura organizativa y estructural de la empresa.

Figura 2. Organigrama General.



Fuente: Elaboración propia.

Ver Anexo 1. Recursos del Taller de Mantenimientos y Construcción “Choez”.

3.1.4 Clientes y proveedores de la Empresa.

Cuadro 1. Clientes regulares de la empresa.

N°	PRINCIPALES CLIENTES
1	FORTIDEX S.A
2	CALMOSACORP CIA LTDA
3	CONAUTO CA
4	OTELO FABELL S.A.
5	INDUCOLINA CIA LTDA
6	FADESA S.A.
7	REGGASA S.A.
8	ECUABARNICES S.A.
9	AGRIPRODUCT S.A.
10	TELMEFAS S.A.
11	EP PETROECUADOR
12	IMNALECSA
13	LABORATORIO HG

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Principales Proveedores de materias primas y materiales de la empresa.

N°	PRINCIPALES PROVEEDORES
1	IVAN BOHMAN C.A
2	HIVIMAR S.A.
3	FERRETERIA PINHASA
4	HERRAQUIM S.A.
5	MAQUINARIAS HENRIQUES S.A
6	L HENRIQUES C.A

7	INDUCOM
8	LIBRERÍA CERVANTES C.A.
9	LA LLAVE
10	FERRETERIA EL UNIVERSO DEL PERNO
11	FERRETERIA ESPINOZA
12	FERRETERIA IMPROMAFE
13	FERRETERIA PROCOREX

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Diseño de la investigación

“El diseño de cualquier investigación constituye el plan general que se llevará a cabo para obtener respuestas a las interrogantes o comprobar las hipótesis de la investigación. Es el momento donde se construye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado”. (Atagua, 2013)

3.2.1. Metodología.

“Científicamente es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación; por lo cual se presentan los métodos y técnicas para la realización de la información”. (Tamayo y Tamayo, Mario, 2010)

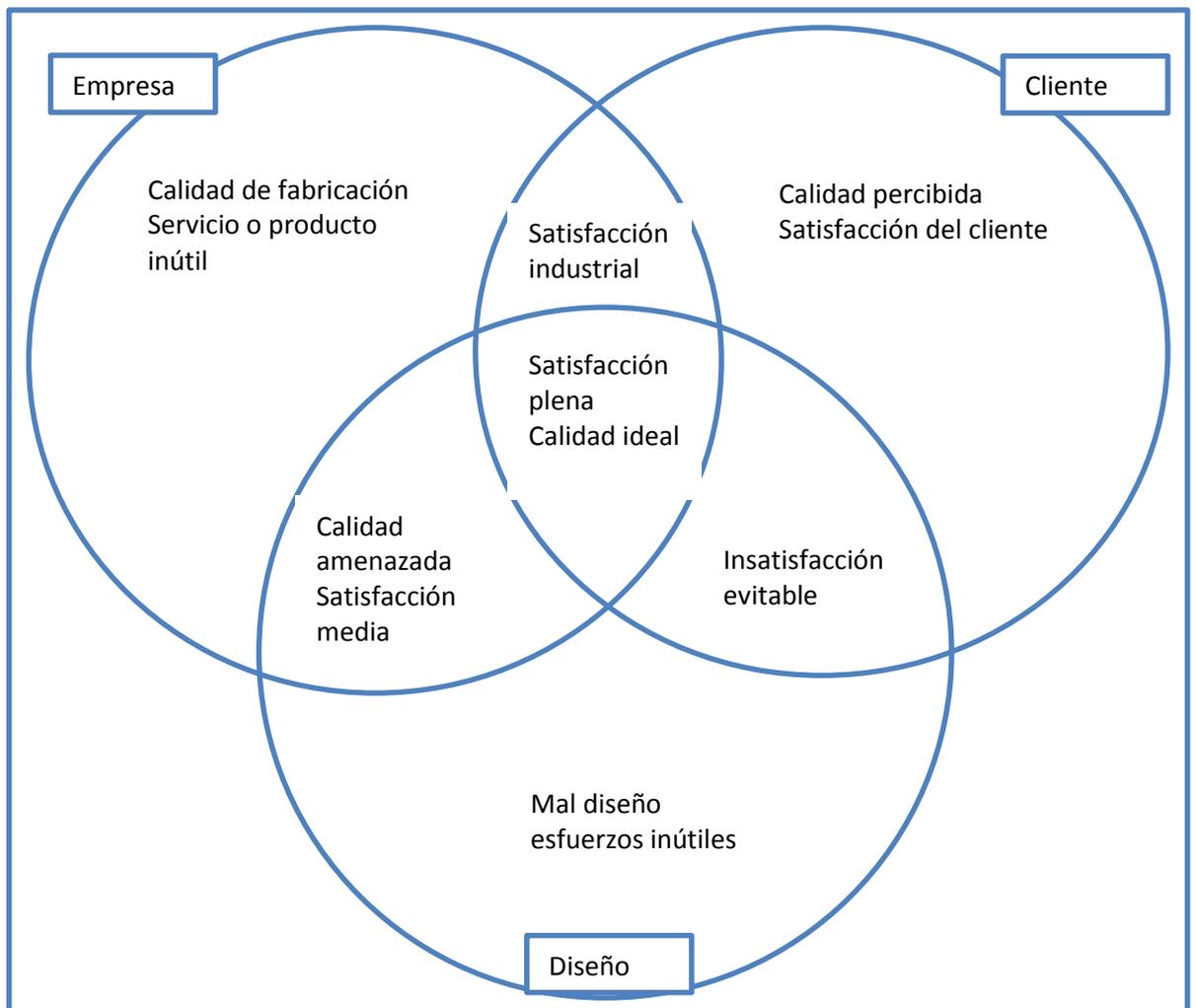
Con estos conceptos se entiende entonces que el diseño de metodología que va a seguir la investigación constituye la estructura de un trabajo científico, o sea los pasos o etapas o estrategias o acciones que se van a realizar. Es donde se brinda dirección y permite la sistematización, control e implementación de las propuestas realizadas. Es a través del procedimiento de la investigación y sus pasos o etapas que se desglosan las estrategias básicas que empleara el investigador para obtener resultados e información exacta e interpretable.

Para considerar además aspectos metodológicos se consideraron los aportes realizados por Porter a la Administración y en especial a la Organización del trabajo con las 5 Fuerzas que pueden afectar a la empresa y sus operaciones o actividades, estas son:

- ✓ Compradores (Poder de compra)
- ✓ Suministradores (Poder de venta)
- ✓ Competidores potenciales (fuera del territorio y a nivel nacional)
- ✓ Productos o servicios sustitutos
- ✓ Competidores existentes (Rivalidad con empresas dedicadas a la misma actividad en el territorio).

Ver Anexo 2. Las 5 Fuerzas competitivas de Porter.

Figura 3. Premisas consideradas para el procedimiento metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

Para diseñar el procedimiento metodológico se consideraron 3 elementos fundamentales:

1. Empresa.
2. Cliente.
3. Diseño.

Estos tres elementos relacionan de forma global las tres características o elementos que debe tener el servicio brindado o el producto ofrecido por el Taller de Mantenimiento y Construcción Choez, cuya meta final es la satisfacción plena del cliente con un producto o servicio de excelente calidad.

Estos tres elementos deben estar integrados para que se alcance los resultados finales o las metas trazadas por la empresa.

Figura 4. Procedimiento metodológico diseñado.



Fuente: Elaboración propia.

“El procedimiento metodológico constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable” (Cabrero, 2016).

Por medio del procedimiento metodológico, se va describiendo los puntos más resaltantes de la investigación. Se relaciona de forma clara y concisa cada una de las etapas de la presente investigación.

3.2.2 Etapas que componen el procedimiento metodológico.

PRIMERA ETAPA. Definición del Problema. (Análisis y Diagnóstico)

La definición del problema puede partir de una o más fuentes, generalmente estas son la:

- ✓ Opinión de los clientes externos.
- ✓ Opinión de los trabajadores o directivos (clientes internos).
- ✓ Quejas e insatisfacciones de clientes externos e internos.
- ✓ Experiencia práctica y observación diaria.
- ✓ Nivel de cumplimiento de la producción o cantidad de servicios prestados.
- ✓ Nivel de presupuesto, balance general; estado de pérdidas y ganancias de la empresa, gastos o costos de la entidad.

En las empresas que tienen una fuerte orientación hacia la productividad, hacia la calidad y hacia la organización del trabajo los problemas que presentan y que conllevan a una mejora normalmente se detectan a través de la opinión de los clientes, tanto externos como internos, pues las actividades, servicios y productos que se brindan están interrelacionados y

cuando existe una dificultad enseguida otra persona, proceso o actividad se ve afectada a causa del problema anterior.

Para identificar y posteriormente definir un problema se utilizan periódicamente instrumentos que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes externos e internos de la empresa. Se aplican encuestas o cuestionarios, además se puede realizar también entrevistas. Uno de los objetivos de esta etapa es organizar el trabajo, conocer cuál es el punto de partido, cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta la entidad. Además a partir de aquí se establecen un sistema organizativo o de organización del trabajo.

Las empresas orientadas hacia las ventas comúnmente controlan el estado de salud del negocio por el indicador ventas, el cual es comparado con el plan de ventas o el estimado del mismo. Lo que permite ver si la empresa se está comportando de manera estable y si las ventas han sido pronosticadas correctamente y si se están incrementando. De igual manera sucede con las empresas orientadas hacia los costos, las que tienen como primera meta mantener sus operaciones dentro del presupuesto de gastos aprobado.

Actividades de la Etapa 1.

- 1. Análisis Interno y Externo (a partir de la matriz FODA)**
- 2. Encuesta de la Matriz FODA.**

Ahora bien, esta etapa significa, desde el punto de vista práctico, desarrollar dos tareas de trabajo o actividades dentro de ella. La primera tarea se refiere a la identificación de los problemas que están incidiendo actualmente en que el proceso de organización del trabajo lo que provoca una disminución de su productividad y que la organización no consiga un desempeño acorde a sus objetivos; ya sea desde el punto de vista de su eficiencia, como de su eficacia.

La definición de los problemas resulta importante y peligrosa desde un principio, el peligro radica precisamente en que al seleccionarse un solo problema, se están desechando otros que quizás a simple vista pueden parecer poco trascendentes para la entidad; sin embargo, al hacerse un análisis con datos reales, puede llegarse a la conclusión de que algunos de esos problemas intrascendentes constituye el elemento crítico en el mal desempeño actual.

Dentro de esta primera actividad se debe seleccionar el problema clave o el que va a ser tratado por la investigadora para establecer el plan de mejoras y contribuir a su solución.

La segunda actividad será la realización de encuestas para determinar la Matriz FODA la cual permitirá identificar las debilidades y fortalezas internas así como las amenazas y oportunidades como aspectos externos. En esta segunda actividad, como es lógico pensar, el esfuerzo de trabajo se concentra en determinar cuál de los problemas seleccionados debe recabar el esfuerzo de la entidad para el logro de la mejora. La definición del problema como actividad del procedimiento, supone la utilización de técnicas y herramientas como lo es la Matriz FODA.

Ver ANEXO 3. Encuesta aplicada para determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa.

SEGUNDA ETAPA. Descripción de las actividades.

Esta etapa es sumamente importante para la investigadora pues en ella se describen las diferentes actividades que se realizan en la empresa, así como las herramientas que intervienen y el tiempo aproximado de realización de los mismos. Es necesario para la organización del trabajo realizar al menos un acercamiento o análisis de la productividad de cada puesto.

A continuación se listan las principales actividades realizadas en el taller.

1. Mecanizado de piezas industriales:

- ✓ Diseño de la pieza.
- ✓ Torneado.
- ✓ Fresado.

Esto incluye elementos generales de la manufactura de metales que son la forma, el tratamiento de superficies y el terminado de superficies.

2. Soldadura y Corte:

- ✓ Soldadura de piezas industriales.
- ✓ Corte de piezas y sobrantes.

3. Servicio de mantenimiento:

- ✓ Preventivo.
- ✓ Correctivo.

Actividades de la Etapa 2.

1. Entrevistas a gerente, trabajadores y clientes

2. Observación.

Para la realización de estas actividades se debe contar con el apoyo de los trabajadores y clientes pues ellos comúnmente enfrentan los problemas. Diariamente estas personas conocen cuál es el punto fuerte y débil de la entidad o de la actividad que realizan. Estas entrevistas fueron diseñadas por la propia investigadora y su procesamiento se observa en los anexos.

Ver Anexo 4. Entrevistas realizadas a gerente, trabajadores y clientes de la empresa.

Ver Anexo 5. Procesamiento de las entrevistas realizadas.

En cuanto a la observación es un elemento determinante puesto que permitió identificar la actividad específica que se realizaba, el tiempo

promedio, la cantidad diaria entre otros aspectos importantes dentro del objeto social de la empresa.

TERCERA ETAPA. Identificación de las causas que provocan el Problema.

En esta etapa del procedimiento se identifica el principal problema a solucionar y en especial las causas que lo provocan. Además de las diferentes actividades, causas o raíces de los demás problemas en la entidad. Una vez definido el problema, se hace necesaria la aplicación de un pequeño procedimiento estructurado que permita llegar a conocer las causas que provocan en el estudio.

La técnica de trabajo comúnmente utilizada para la definición de estas causas es la tormenta de ideas o la utilización de técnicas de análisis que pueden ser el diagrama causa-efecto (Ishikawa), en el caso de que el número de causas sea demasiado alto.

Actividades de la Etapa 1.

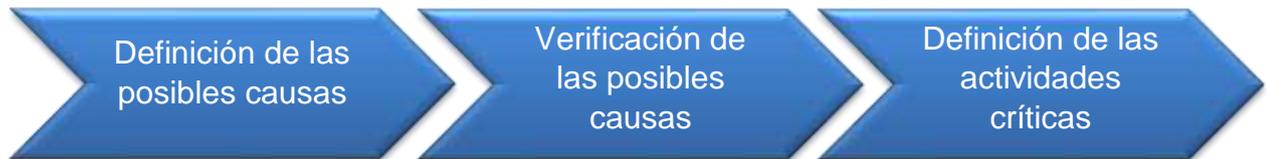
- 1. Observación.**
- 2. Encuesta**
- 3. Entrevista.**

La primera actividad a desarrollar parte de la gerencia o del trabaja en conjunto con ella, la cual debe definir a nivel de equipo de trabajo en conjunto con la investigadora y los trabajadores las posibles causas que provocan los problemas de la empresa. A partir del conocimiento integral que todos tienen sobre los procesos y actividades que se realizan en la empresa.

La definición de estas causas no obedece a ningún método, aquí el papel determinante lo juega el conocimiento que cada uno de los miembros del equipo tenga sobre el negocio, justificado en términos cualitativos y/o

cuantitativos, y en el alto grado de retroalimentación que estos tengan con las actividades de trabajo.

Procedimiento para la determinación de las causas y sus implicaciones.



Fuente: Elaboración propia.

En una segunda actividad mediante entrevistas o encuestas se verificará en qué medida las posibles causas (o cada una individualmente), ya definidas, pueden estar incidiendo realmente sobre el problema.

El éxito del trabajo en esta etapa depende en gran medida de la información de que disponga la empresa o de la que sea capaz de obtener en breve tiempo, y de la rigurosidad con que sea analizada la información.

Verificadas la real incidencia de las causas, se hace necesario determinar aquellas actividades críticas o claves donde se generan las causas raíces causantes del problema objeto de mejora. Una vez definidas las causas raíces a nivel de actividades, la organización está en condiciones de pasar a la etapa de definición y establecimiento de soluciones que permitan la mejora de sus resultados, de su desempeño y de su productividad.

CUARTA ETAPA. Establecimiento de mejoras. (Implementación)

Determinado el origen de los problemas, comienza el proceso de búsqueda de alternativas de solución. En esta actividad deben estar presentes todos los involucrados en la estructura organizativa, a fin de que los colaboradores del proceso sean los que realmente aporten las diversas variantes.

En esta labor de búsqueda de alternativas debe estar involucrada siempre el área económica y contable, aun cuando no esté directamente relacionada con el proceso de fabricación o de servicios; la razón está en la necesidad de evaluar la factibilidad financiera de cada alternativa, si es que el caso lo requiere. Igualmente debe participar activamente la Gerencia de la entidad, partiendo de que sólo ésta tiene la autoridad suficiente para que la mejora se convierta en una realidad.

La garantía de aplicación por parte de la gerencia de la entidad es sumamente indispensable por las siguientes razones:

1. Cualquier aprobación de gastos está concentrada en manos del Gerente no teniendo el resto de los miembros de la cadena de mando ninguna autoridad al respecto.
2. Sólo la figura del Gerente o Director posee la autoridad para modificar procedimientos de trabajo,

Es importante señalar además que la implementación de alternativas puede necesitar de una previa capacitación del trabajador y una modificación del sistema de estimulación (aunque sea mínima), lo cual cuesta dinero o implica tomar decisiones. No tener esto en cuenta puede traer consigo el fracaso de la iniciativa, o que el trabajador no vea en el cambio una mejora cualitativamente superior de su desarrollo profesional o de sus condiciones de trabajo, sino un más trabajo y más responsabilidad.

Por último debe decirse que, cualquier acción de mejora que se decida implementar debe suponer para el futuro:

- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo del trabajador dentro del proceso.
- ✓ Potenciar el desarrollo técnico, profesional y social del trabajador.
- ✓ Hacer más fiables las actividades de trabajo y con ello el proceso, lo que significa menos presión laboral para los
- ✓ Hacer lo más simple y comprensible posible el sistema organizativo de trabajo.

Esta etapa se complementara con el diseño de acciones o plan de mejoras basadas en la técnica o herramienta de las 5W2H. Esta técnica fue diseñada por organizaciones o empresas de Estados Unidos y se basa en la respuesta a 5 preguntas claves generadas en inglés.

1. *What? ¿Qué?*

¿Qué sucede? Se trata de escribir una breve descripción del problema que se está presentando

2. *Where? ¿Dónde?*

¿Dónde estamos viendo los problemas?

3. *When? ¿Cuándo?*

¿Cuándo estamos viendo el problema?

4. *Who? ¿Quién?*

¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de las personas? ¿Quién es el responsable de resolverlo?

5. *Why? ¿Por qué?*

¿Por qué sucede el problema?

1. *How? ¿Cómo?*

¿Cómo se diferencia el problema del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia en la que aparece el problema es aleatoria o sigue un patrón? ¿Cómo afecta el problema a la empresa?

2. *How much? ¿Cuánto?*

¿Cuántos problemas se dan en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánto dinero están implicando?

Actividades de la Etapa 4.

1. Simulación

2. Medición de Resultados.

Aún aplicadas las acciones remediales o las mejoras no puede decirse que se tendrá éxito en el trabajo realizado; es importante probar la efectividad de la alternativa o las alternativas implementadas antes de incorporarlas al sistema de trabajo del proceso.

Para probar la efectividad de los cambios en condiciones operativas puede hacerse uso de la simulación y de la medición de los resultados a través de la práctica. Aunque una técnica complementa a la otra, siendo la simulación la etapa previa; la medición de los resultados constituye la segunda etapa de comprobación de los resultados

En cuanto a la simulación, su utilización se hace imprescindible en procesos productivos o de servicios donde cualquier cambio signifique grandes gastos financieras, posibilitando ésta que se obtengan resultados sin necesidad de realizar los cambios en tiempo real.

Como elemento importante a tener en cuenta en esta etapa está la previsión de la resistencia al cambio. Aun cuando la organización para la mejora tiene, entre otras funciones, resolver este inconveniente garantizando la participación de todos los involucrados en el proceso, no deben descartarse solapamientos en algunos miembros en relación con sus opiniones. Muchas veces suelen polarizarse las opiniones, predominando el criterio de alguien que por aptitudes personales logra imponerse dentro del grupo.

Sobre cómo evitar lo planteado en el párrafo anterior, las experiencias de trabajo en este sector permiten sugerir que la mejor forma de mitigarlo es, seleccionando un coordinador de equipo que lidere sobre el conocimiento real que tenga del negocio, su experiencia acumulada y el grado de apreciación para emitir criterios justos, unido a que sea respetado dentro del equipo. Este líder debe ser siempre escuchado por el Gerente o Director, así como ser reconocido como tal entre los trabajadores.

En cuanto a los trabajadores, es importante que durante la medición de los resultados sean los más capacitados sean los que ejecuten las actividades que limitan la capacidad del proceso. Esto permite evaluar el potencial real de la mejora, descartando que sea imposible ejecutar los implementar los cambios propuestos. Por otra parte se requiere de un conocimiento matemático básico (siempre inferior a la simulación), lo que obliga a la entidad a contratar este servicio a terceros, bien sean entidades consultoras o centros de educación superior capacitados al respecto. En esta investigación se desarrolla entre el ITB y la investigadora en conjunto con su y tutor.

Implementación

Es necesario señalar que por motivos de alcance y duración de la investigación la implementación de las mejoras estará sujeta a la decisión del gerente o directivo de la empresa. Así como el proceso de medición y comparación de resultados. Solo se alcanza la propuesta de mejoras y no se aplicó la medición de resultados ni tampoco la 5ta Etapa que consiste en el Control y Seguimiento.

CONTROL Y SEGUIMIENTO

Comparación de resultados.

No se alcanza a realizar la misma por motivos de duración de la investigación así como el alcance y los objetivos de la misma. Esta investigación culmina en la propuesta de mejoras del proceso de organización del trabajo en la empresa objeto de estudio.

3.2.3 Tipo de Investigación.

Según (Sampieri, 2006) existen dos tipos enfoques fundamentales en investigación científica, el enfoque Cualitativo y el enfoque Cuantitativo además proponen un tercer enfoque que se denomina Mixto porque utiliza elemento de los dos anteriores. Estos enfoques o tipos han sido muy

valiosos a través del tiempo en la solución de diferentes problemas de la Ciencia así como el enunciado de diferentes conceptos y teorías.

Investigación cualitativa

Esta investigación es más flexible; permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización. (Aguilar, 2011).

Investigación cuantitativa

Este tipo de investigación tiende a ser altamente estructurados, de modo que el investigador especifica las características principales del diseño antes de obtener un solo dato. (Martínez, 2015). (pág. 8).

Esta investigación es de tipo Cuantitativo porque mide fenómenos, utiliza estadística, emplea la experimentación y analiza la realidad objetiva. Permitiendo una generalización de resultados una precisión en sus conclusiones así como precisión de los datos y respuestas obtenidas. Este tipo de investigación es la comúnmente utilizada en investigaciones de este nivel.

Dentro del enfoque Cuantitativo se suelen trabajar cuatro tipos específicos de investigación las cuales se mencionan a continuación clasificadas según el alcance de la misma:

Investigación exploratoria

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, lo cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Otra opción es cuando se quiere indagar sobre temas y áreas de nuevas perspectivas. (Sampieri, 2006)

Investigación descriptiva

Esta investigación tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. Cuando tiene la finalidad de conseguir descripciones generales diremos que es de tipo nomotético, y cuando la finalidad es la descripción de objetos específicos diremos que es ideográfica. (Rodríguez, 2014).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. El objetivo principal de este estudio, no solo es la obtención y acumulación de datos y su tabulación, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes. Los estudios descriptivos se centran en medir y los explicativos en descubrir.

Investigación explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Martínez, 2015).

Investigación Correlacional

La investigación correlacional o asociativa tiene por finalidad establecer relaciones de concomitancia o covariación entre variables en base a las cuales podemos hacer predicciones. Las predicciones obtenidas con métodos correlacionales no tienen valor causal dado que se basan en la ocurrencia conjunta de los hechos o variación simultánea de las variables,

y no podemos decir que la variación en la variable de la que hacemos las predicciones es ocasionada por la variable predictora. (Cabrero, 2016).

A través de estos estudios correlacionales se procura medir el grado de la relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí.

Esta investigación posee características y elementos específicos de las cuatro clasificaciones según el alcance; pero específicamente se centra en la Investigación Explicativa. El problema propuesto tiene una relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Y a través de la presente investigación se intenta dar cuenta de los aspectos relevantes de la realidad del problema, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. Se centra en explicar el por qué ocurre un fenómeno determinado y la propuesta de soluciones del mismo.

3.2.4 Población y muestra.

Esta parte recoge en quienes son los sujetos o las unidades de análisis sobre la cual se aplicará la investigación.

Cuadro 3. Población seleccionada para la investigación

Área	Cantidad	Descripción
Clientes Internos	6	Trabajadores o colaboradores
Clientes externos	13	Principales y con mayor tiempo
Expertos	3	Investigadora, Tutor y Gerente

Fuente: Elaboración propia.

Muestra.

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativa de dicha población. Al ser la población limitada y de fácil acceso se decide utilizar la misma cantidad de personas a

entrevistar de 22. Generalmente las categorías de las muestras se agrupan en muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. Para la investigación se decidió utilizar las muestras no probabilísticas basándose en las características de la investigación y en los objetivos de la investigación.

CAPITULO IV. ANALISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Definición del problema a partir del análisis interno y externo de la empresa.

Como resultado de esta primera etapa se aplicó la encuesta No. 1 a los clientes externos, los clientes internos así como los expertos en temas relacionados con la entidad. La misma se basó en la herramienta de la Matriz FODA para identificar aspectos claves de la empresa.

Análisis Interno:

Principales Fortalezas:

1. Excelentes calidad de los productos ofrecidos y del servicio brindado.
2. Prestigio y conocimiento en el mercado por los servicios.
3. Gran variedad de productos y servicios que se realizan en el taller.
4. Experiencia, conocimiento y profesionalidad de sus trabajadores.
5. Excelentes instalaciones para el desarrollo de las actividades.
6. Muy buena contabilidad y registros contables de la empresa, registro de operaciones diarios, correcta elaboración y presentación de los estados financieros.
7. Utilidades e ingresos estables en los últimos períodos de tiempo.

Principales Debilidades o problemas:

1. Falta de organización del trabajo, no se distribuye apropiadamente las actividades o labores de los trabajadores.
2. Pérdida de tiempo, ineficacia de las actividades realizadas, no se utilizan órdenes de trabajo para solicitar materiales, materias primas o instrumentos y herramientas.
3. Falta de capacitación y auto superación de los trabajadores.
4. Baja productividad de la empresa provocada por las debilidades anteriores.

5. Equipos y herramientas atrasados tecnológicamente, obsolescencia de las maquinarias de soldadora, fresado y torneado.
6. No está establecida la misión ni la visión, deficiente comprensión de los objetivos y metas de la empresa.
7. Dificultades con el trabajo en equipo, la comunicación y colaboración. Falta de responsabilidad, compromiso y lealtad con la empresa.
8. Baja publicidad y promoción de forma general.
9. Mala administración con decisiones desacertadas.
10. No implementación de acciones o mejoras que puedan solucionar estas deficiencias.

Análisis externo:

Oportunidades:

1. Excelentes trabajadores que puede impulsar y fortalecer la entidad.
2. Aplicación de mejoras, medidas o soluciones a los problemas detectados.
3. Gestión e implementación de proyectos e investigaciones en la empresa.
4. Demanda constante de sus productos y servicios en el mercado territorial y nacional.
5. Gestión de financiamiento bancarios para mejorar e invertir en maquinarias, herramientas y en la actualización tecnológica del taller.

Amenazas:

1. Baja utilización del marketing, de las redes sociales, no existencias de páginas web ni se brindan servicios o existen contratos de forma online.
2. Competencia existente en el sector y en el territorio con empresas dedicadas a las mismas actividades.

3. Malos entendidos en la información dada a los empleados, que puede generar retrasos, deficiencia, baja productividad en la labor que desempeña.
4. Período de estancamiento en la economía nacional lo que puede traer consigo disminución de las ventas y de los ingresos.
5. Posición geográfica de la empresa alejada de grandes empresas industriales.
6. No expansión de la empresa, no se crean nuevos establecimientos o servicios en otras partes del territorio.

Figura 5. Posicionamiento de la Empresa a partir de la matriz FODA.



Fuente: Elaboración propia

La empresa objeto de estudio está en el III Cuadrante con una posición de SUPERVIVENCIA pues están interactuando fuertemente las Debilidades y las Amenazas aunque existen Oportunidades que se pueden aprovechar y Fortalezas internas que pueden hacer que la empresa se desplace hacia otros cuadrantes como el I o el IV, consolidando su posición. (Se deben aplicar urgentemente acciones, medidas o mejoras en este cuadrante). Además la estrategia a seguir o a implementar dentro de la entidad debe

ser D-A, donde se deben reducir las debilidades y las amenazas, esta posición le permitirá minimizar las amenazas del entorno y concentrarse en la solución de sus problemas críticos o del principal problema detectado.

Cuadro 4. Análisis Interno y Externo de la empresa a partir de la Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes calidad de los productos ofrecidos y del servicio brindado. ✓ Prestigio y conocimiento en el mercado por los servicios. ✓ Gran variedad de productos y servicios que se realizan en el taller. ✓ Experiencia, conocimiento y profesionalidad de sus trabajadores. ✓ Excelentes instalaciones para el desarrollo de las actividades. ✓ Muy buena contabilidad y registros contables de la empresa, registro de operaciones diarios, correcta elaboración y presentación de los estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de organización del trabajo, no se distribuye apropiadamente las actividades o labores de los trabajadores. ✓ Pérdida de tiempo, ineficacia de las actividades realizadas, no se utilizan órdenes de trabajo para solicitar materiales, materias primas o instrumentos y herramientas. ✓ Falta de capacitación y autosuperación de los trabajadores. ✓ Baja productividad de la empresa provocada por las debilidades anteriores. ✓ Equipos y herramientas atrasados tecnológicamente, obsolescencia de las maquinarias de soldadora, fresado y torneado. ✓ No está establecida la misión ni la visión, deficiente comprensión de los objetivos y metas de la empresa.

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes trabajadores que puede impulsar y fortalecer la entidad. ✓ Aplicación de mejoras, medidas o soluciones a los problemas detectados. ✓ Gestión e implementación de proyectos e investigaciones en la empresa. ✓ Demanda constante de sus productos y servicios en el mercado territorial y nacional. ✓ Gestión de financiamiento bancarios para mejorar e invertir en maquinarias, herramientas y en la actualización tecnológica del taller. 	<p>Las principales fortalezas observadas en la empresa permitirán aprovechar las Oportunidades que muestra el entorno. La experiencia, práctica, profesionalidad y conocimientos de sus trabajadores permitirá en primer lugar la aplicación del plan de mejoras propuestos así como el desarrollo de otros proyectos investigativos que se puedan realizar e la empresa</p>	<p>Las debilidades son impedimentos a la hora de aprovechar las oportunidades por lo que se deben solucionar urgentemente. Falta de capacitación y autosuperación constituye un obstáculo a la hora de adquirir nuevas tecnologías o nuevas maquinarias. En especial la falta de organización del trabajo constituye la principal barrera a solucionar dentro de la empresa si se quieren aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja utilización del marketing, 	<p>Las Fortalezas permiten atenuar las amenazas del exterior y son las principales herramientas con las que</p>	<p>Si se conjugan las amenazas y las debilidades en un mismo periodo o momento entonces la empresa puede sufrir graves</p>

<p>de las redes sociales, no existencias de páginas web ni se brindan servicios o existen contratos de forma online.</p> <p>✓ Competencia existente en el sector y en el territorio con empresas dedicadas a las mismas actividades.</p> <p>✓ Malos entendidos en la información dada a los empleados, que puede generar retrasos, deficiencia, baja productividad en la labor que desempeña.</p> <p>✓ Período de estancamiento en la economía nacional lo que puede traer consigo disminución de las ventas y de los ingresos.</p>	<p>cuenta la empresa para defenderse del entorno. Un aspecto que muchas veces no es valorado en su total magnitud es la no expansión del negocio, muchas veces se considera que se tiene suficientes ingresos y no se desarrolla ni crece el negocio.</p> <p>Dentro de las amenazas mayores esta la competencia y las grandes empresas que brindan estos mismos productos y servicios por las posibilidades que tienen de producir en mayor cantidad y con costos más bajos lo que siempre es perjudicial.</p>	<p>daños e irreparables pérdidas por lo que se debe buscar a toda costa que no coincidan. Para ello la gerencia de la empresa debe saber en qué momento específico aplicar el plan de mejoras así como conocer a profundidad estas debilidades. La debilidades resultantes de la mala organización del trabajo es la pérdida de tiempo, realización de otras actividades no relacionadas con la empresa, mala comunicación resultando en una baja productividad. Esta situación puede agravarse con los peligros existentes.</p>
---	--	--

<p>✓ Posición geográfica de la empresa alejada de grandes empresas industriales.</p>		
<p>✓ No expansión de la empresa, no se crean nuevos establecimientos o servicios en otras partes del territorio.</p>		

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Resultados del Diagnóstico.

A partir del diagnóstico realizado se identifica la debilidad siguiente como la de mayor impacto: la falta de organización del trabajo, no se distribuye apropiadamente las actividades o labores de los trabajadores. A esta debilidad también se le suman la pérdida de tiempo, ineficacia de las actividades realizadas, no se utilizan órdenes de trabajo para solicitar materiales, materias primas o instrumentos y herramientas además de la falta de capacitación y autosuperación de los trabajadores.

Como parte de la investigación la debilidad central y objeto de estudio ha sido identificada, esta falta de organización del trabajo fue identificada por los 22 encuestados considerándose el problema de investigación así como el objetivo general de la misma.

Por tanto constituye el principal problema a resolver, esta situación se complementa por la opinión de los trabajadores y en especial del gerente que debido a la constante demanda de los servicios y productos del taller así como los ingresos y las utilidades resultantes por lo que se está en un momento favorable para la solución de estos problemas a través del trabajo

en equipo implementando medidas y tomando decisiones estratégicas que permitan posicionar y crecer a la empresa.

Finalmente se determinan dos fortalezas fundamentales en las cuales se apoyarán para contribuir a la solución de los problemas identificados, en primer lugar la excelente calidad de los productos y del servicio ofrecido por la entidad así como la experiencia, conocimiento, profesionalidad del colectivo de trabajadores las cuales son decisivas en el futuro crecimiento y mejoramiento de la entidad.

Se considera importante además el análisis de las amenazas del entorno, especialmente la falta del marketing (se considerará un presupuesto para actividades de promoción) y de la utilización de la tecnología en la empresa. Se propone en un futuro la creación de una página web y de comenzar a brindar servicios en redes sociales y vía digital.

4.1.2 Aspectos organizativos establecidos a partir del diagnóstico.

Objeto Social.

- ✓ Brindar servicio de Mecanizado de piezas industriales para empresas de diferentes sectores económicos.
- ✓ Brindar un servicio de Torneado de piezas industriales.
- ✓ Brindar servicios de Soldadura en general.
- ✓ Brindar un servicio de Fresado de diferentes piezas industriales
- ✓ Brindar servicios de Corte industrial o de piezas por hilo.
- ✓ Brindar servicio de mantenimiento a motores y otro equipamiento industrial.
- ✓ Diseño y construcción de piezas para maquinarias y equipos industriales.

Actualmente la empresa no cuenta con misión y visión de la empresa, por lo que constituye una prioridad para la misma así como un objetivo o meta

a alcanzar. Esta deficiencia ha sido identificada por la investigadora durante la realización de este proyecto de grado.

4.2 Descripción de las actividades que se desarrollan en el Taller “Choez”.

Los principales problemas en los talleres industriales radican en la falta de mano de obra calificada y equipos de alta tecnología a nivel nacional, ya que en la mayoría de los talleres no cuentan con el personal debidamente especializado en las áreas torneado y en el área de soldadura en general porque en el país existen pocos centros de capacitación.

A continuación se describen elementos esenciales sobre las actividades que se realizan en la empresa:

Mecanizado de piezas industriales:

El mecanizado de piezas industriales de forma general es un proceso de fabricación de una pieza determinada que incluye varios pasos como el diseño mediante software especializados, el torneado de la misma o el fresado dependiendo del tipo de pieza que sea. Esta conformación de piezas generalmente se realiza mediante la eliminación de material ya sea por arranque de viruta, sin arranque de viruta o por abrasión. Los productos obtenidos de este proceso pueden ser finales o semielaborados que requieran operaciones posteriores como un moldeo o forja de los mismos. Este mecanizado se hace con maquinarias propias de la empresa.

En la empresa se realiza el Mecanizado sin arranque de viruta, el Mecanizado por arranque de viruta, el Mecanizado por abrasión así como en ocasiones el Mecanizado manual.

Actividad 1. Diseño de la pieza:

Para esta actividad se utiliza el Software especializado Autocad 2018 Ver. 22.0 (Computer Assisted Drawing), reconocido mundialmente por su utilidad, sus posibilidades y facilidades que brinda al usuario. Esta actividad la realiza exclusivamente el gerente de la empresa a través de un Computador adquirido para la actividad.

Actividad 2. Torneado:

Esta actividad se realiza a partir de máquinas-herramientas que permiten el mecanizado de piezas metálicas para diferentes equipos industriales (se puede roscar, trapecial, agujerear, cilindrar, desbastar, cortar, ranurar, etc.). Esta actividad es básica para el proceso industrial de mecanizado. Actualmente la entidad cuenta con tornos copiadores, automáticos y de control numérico que permiten trabajar a los dos carros de forma simultánea, consiguiendo cilindrados cónicos y esféricos.

Nota sobre el funcionamiento de un torno:

Operan o funcionan haciendo girar la pieza a mecanizar (sujeta en el cabezal o chuck fijada entre los puntos de centar) mientras una o varias herramientas de corte son empujadas en un movimiento regulado de avance contra la superficie de la pieza, cortando la viruta de acuerdo con las condiciones tecnológicas adecuadas.

Actividad 3. Fresado:

En el corte del material que se mecaniza con una herramienta rotativa de varios filos, que se llaman dientes, labios o plaquitas de metal duro, que ejecuta movimientos en casi cualquier dirección de los tres ejes posibles en los que se puede desplazar la mesa donde va fijada la pieza que se mecaniza. Generalmente en el Ecuador se le plantea al fresado como la actividad obtener piñones rectos y helicoidales.

Actividad 4. Soldadura:

Es un proceso de unión o de fijación donde se realiza valga la redundancia la unión o fijación de dos o más piezas de un material, para la empresa generalmente metales o en algunos casos termoplásticos. Este proceso o actividad es desarrollada a través de la coalescencia o fusión en la cual las piezas son soldadas a partir de fundentes o fundiendo una pieza en otras. También se puede agregar un material de aporte (metal o plástico), que, al fundirse, forma un charco de material fundido entre las piezas a soldar (el *baño de soldadura*) y, al enfriarse, se convierte en una unión fija a la que se le denomina cordón. A veces se utiliza conjuntamente presión y calor, o solo presión por sí misma, para producir la soldadura.

Existen además la soldadura blanda (en inglés *soldering*) y la soldadura fuerte (en inglés *brazing*), que implican el derretimiento de un material de bajo punto de fusión entre piezas de trabajo para formar un enlace entre ellos, sin fundir las piezas de trabajo.

Para esta actividad existen máquinas y herramientas especializadas para la actividad.

Actividad 5. Corte:

Al haber una elevada diferencia de velocidades entre la herramienta y la pieza, al entrar en contacto la arista de corte con la pieza, se arranca el material y se desprende la viruta. Estos tipos de herramientas cortantes son muy frágiles y sensible al extremo que no se pueden tocar con los dedos (aristas cortantes) debido a la gran eliminación de ácidos biológicos que desprende nuestros organismos.

Hay diferentes tipos de herramientas de corte, en función de su uso. Las podríamos clasificar en dos categorías: herramienta hecha de un único material (generalmente acero al cobalto), y herramienta con plaquitas de corte industrial. Para cortar una pieza existe dos posibilidades: que la pieza este quieta y la que se mueva sea la herramienta como es el caso de la fresa, o que la herramienta permanezca quieta y la que se mueva sea la

pieza como en el caso del torno. Esto condiciona la geometría de la herramienta.

Actividad 6. Servicio de mantenimiento:

Se puede separar en dos elementos fundamentales el mantenimiento preventivo y correctivo. Generalmente esta actividad se realiza para corregir defectos, problemas y desperfectos en equipamiento, herramientas o instrumentos este tipo de servicio es correctivo aunque actualmente también se lleva a cabo el mantenimiento preventivo que consiste en evitar que las roturas o problemas en las maquinarias ocurran. Estos servicios generalmente son solicitados por los clientes tradicionales de la empresa que confían en la calidad de los productos así como tienen una relación y vínculos de negocios previamente establecidos.

4.3 Identificación de las causas que provocan el problema.

A continuación se muestran las causas principales que provocan la desorganización en el trabajo.

Cuadro 5. Causas identificadas que provocan mala organización del trabajo.

No	Descripción
1	Mala administración por parte de la gerencia (mala organización, planificación y distribución del trabajo)
2	Mal diseño o errores en la concepción inicial de la pieza.
3	Pérdida de tiempo, demora en procesos y actividades de la empresa.
4	Mal procedimiento o errores realizados por los trabajadores en las actividades.
5	Falta de preparación, inexperiencia y capacitación del personal del taller.
6	Falta o no existencia de ordenas donde se recojan los materiales necesarios para el mecanizado de una pieza.

No	Descripción
7	Mala calidad de la materia prima.
8	No disponibilidad de materia prima y materiales en stock
9	Maquinaria y herramientas obsoletas.
10	Falta de motivación, compromiso de los trabajadores (Baja estimulación salarial)

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la anterior tabla durante el período de realización de la investigación fueron identificadas las principales causas que provocan la mala organización del trabajo en la empresa de estudio y la cantidad de veces que estas influyen en los resultados, además que traen consigo quejas e insatisfacciones por parte de los clientes externo e internos de la entidad.

Esta situación provoca una reflexión acerca de los resultados que trae consigo la mala organización del trabajo especialmente en la productividad de la empresa, en el tiempo necesario para realizar una actividad o el mecanizado de una pieza específica. Se demostró que no existe un estudio de tiempo ni de productividad del trabajo en la empresa.

Análisis de las causas.

1. *Mala administración por parte de la gerencia (mala organización, planificación y distribución del trabajo)*

Generalmente esta causa es general y provoca muchos otros problemas relacionados con otras áreas o actividades y procesos de la empresa. El administrativo no tiene establecido una planificación de las actividades a realizar durante la semana, ni las competencias y destrezas de sus trabajadores y cuál es la actividad en la cual son más competentes. Realiza la asignación de tareas sin importar la capacitación, preparación o experiencia de la misma.

Otra actividad que influye fuertemente es que dedica mucho tiempo al diseño de las piezas y el maquinado de las mismas quitando tiempo de la supervisión y control de los resultados así como observar la calidad del producto o servicio brindado y a veces también descuida la atención al cliente y otros aspectos que son vitales para el futuro desarrollo de la empresa.

Se recomienda la realización de un estudio de productividad del trabajo a partir de las opiniones y apreciaciones de los entrevistados, no se puede determinar el impacto que tienen en los resultados actuales de la empresa sin contar con una herramienta analítica que determine cuál es la productividad real del trabajo y de la empresa.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 8 y Cuadro 13)

Beneficios esperados: Mejoras en la planificación, organización, dirección, coordinación y control de todos los procesos/actividades de la empresa.

2. Mal diseño o errores en la concepción inicial de la pieza.

Este problema está asociado a las especificaciones de las piezas muchas veces dadas por el cliente y a la falta de investigación sobre la pieza en sí misma. Este aspecto puede ser solucionado estableciendo una base de datos sobre las distintas piezas realizadas, su clasificación por funciones, normas técnicas, materiales que se necesitan y demás. Esta base de datos no está disponible ni se tiene referencia sobre la misma.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 10)

Beneficios esperados: Desarrollo de una capacitación continua y la autosuperación de los trabajadores. Profundización de los conocimientos y adquisición de habilidades teóricas y su aplicación práctica.

3. Pérdida de tiempo, demora en procesos y actividades de la empresa.

Esta es quizás la más frecuente de todas las causas identificadas, muchas veces los procedimientos toman más tiempo de lo previsto, o los trabajadores pierden el tiempo innecesariamente, o se dedican a otras actividades y no a la que realmente fue asignada, incluso dedican tiempo a resolver sus propias gestiones. A veces dejan el trabajo incompleto, les falta capacitación o preparación y experiencia para realizar la actividad. Se debe comprobar si en realidad existe una falta de habilidad en el personal ejecutor en la realización de las actividades manuales o en los procesos auxiliados por las maquinarias-herramientas.

A partir del siguiente análisis se determinó la realización de un estudio de tiempo clasificado de la siguiente manera.

Cuadro 6. Estudio de tiempo a partir de la siguiente tipología de piezas y de actividades a realizar.

Complejidad Pieza	Diseño	Torno	Fresa	Corte	Sold	Manual	Mant
Pieza Tipo I	1-2 Hrs	1 Hrs	1 Hrs	15 Min	10 Min	1 Hrs	2 Hrs
Pieza Tipo II	2-4 Hrs	1-3 Hrs	1-3 Hrs	15-1 Hrs	10-30 Min	1-3 Hrs	2-5 Hrs
Pieza Tipo II	+ 4 Hrs	+ 3 Hrs	+ 3 Hrs	+ 1 Hrs	+ 30 Min	+ 3 Hrs	+ 5 Hrs

Fuente: Elaboración propia.

Es una técnica de medición del trabajo que se emplea para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, para analizar los datos, con el fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea

bajo normas establecidas. En la práctica, el estudio de tiempos incluye, por lo general, al estudio de métodos.

Hay que dar cumplimiento a ciertos requisitos fundamentales para emprender el estudio de tiempos. Es importante que el método que va a estudiarse se haya estandarizado en todos los puntos donde se va a utilizar. Los estándares de tiempo carecerán de valor y serán fuente constante de inconformidades, disgustos y conflictos internos, si no se estandarizan todos los detalles del método y las condiciones de trabajo. El operario debe verificar que se está siguiendo el método correcto y procurar familiarizarse con todos los detalles de la operación.

Para lograr un buen estudio de tiempos, es necesario:

- a) Seleccionar al trabajador promedio.
- b) El trabajador seleccionado de ser un operador calificado que tenga la experiencia los conocimientos y otras cualidades necesarias para efectuar el trabajo, según la norma o método establecido.
- c) Obtener y registrar toda la información pertinente acerca de la tarea del operario y de las condiciones de trabajo.
- d) Registrar toda la información completa del método. Descomponiendo la tarea en elementos.
- e) Medir con el instrumento adecuado.
- f) Determinar la velocidad de trabajo, o sea, valorar o efectuar la calificación de actuación del trabajador (habilidad, esfuerzo, condiciones y la consistencia).
- g) Convertir los tiempos observados en tiempos básicos.
- h) Añadir los suplementos al tiempo básico para obtener el tiempo tipo.
- i) Obtener el tiempo estándar en piezas por hora y/o en horas por piezas.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 9)

Beneficios esperados: Optimización del tiempo de trabajo y del tiempo dedicado a cada parte del mecanizado de una pieza o del tiempo dedicado a los servicios que se prestan.

4. Mal procedimiento o errores realizados por los trabajadores en las actividades.

Esta causa también es frecuente aunque su solución no requiere de grandes esfuerzos o sumas de dinero ni de grandes inversiones. Puede ser solucionada a partir de una capacitación a todo el personal así como etapas de adiestramiento y preparación en otras actividades en la cual el trabajador esté menos preparado. A veces también es necesario realizar llamadas de atención y penalizaciones al trabajador que cometa más de 3 errores seguidos en cualquier actividad incluso se puede prescindir de sus servicios e caso de que ocasiones pérdidas irreparables e insatisfacciones a los clientes con el trabajo realizado.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 10)

Beneficios esperados: Desarrollo de capacitaciones e intercambios con centros educativos o de formación de profesionales en el área de mecánica. Disminución de los errores humanos e incremento de la productividad del taller.

5. Falta de preparación, inexperiencia y capacitación del personal del taller.

Esta causante está estrechamente relacionada con la anterior y la misma constituye un elemento destacado a la hora de realizar las mejoras pues se efectuara una capacitación y especialización de los trabajadores incluyendo la autosuperación o fijación de metas para la obtención de títulos técnicos de los trabajadores.

Es importante realizar una identificación de los cargos, los procesos existentes y las actividades que pueden realizar y a las que se dedican los

trabajadores en el taller de Construcción y Mantenimiento Choez. El gerente o administrador debe conocer a la perfección de que son capaces cada uno de sus colaboradores.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 10)

Beneficios esperados: Ampliación de los conocimientos y de las habilidades de los trabajadores.

6. Falta o no existencia de ordenes donde se recojan los materiales necesarios para el mecanizado de una pieza.

A partir del estudio realizado se comprendió la importancia de establecer una base de datos sobre las características de cada una de las piezas y los requerimientos materiales de la misma.

Cuadro 7. Ejemplo sobre la clasificación de las piezas según sus requerimiento materiales.

Pieza	Descripción	Materiales	Complejidad	Diseño	Requerimientos
1	Piñones	Amplios	Alta	Complejo	Fresa
2	Tornillos y tuercas	Bajo	Baja	Sencillo	Torno
3	Engranajes	Medio	Media	Medio	Torno y Fresa
4	Chaveteros	Alto	Alta	Complejo	Fresa

Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento será encargar a la parte contable sobre las órdenes específicas de cada pieza o de cada mantenimiento realizado donde se le entrega al administrador los requerimientos necesarios, tanto de materiales como de maquinarias, el tiempo necesario y la fecha de entrega.

De esta misma manera se encargará a la secretaria y al mensajero contar siempre con un stock adecuado para las principales demandas hechas a la

empresa, mantener actualizada la producción en proceso y la disponibilidad de materiales.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 14)

Beneficios esperados: Base de datos donde se recojan todas las características y especificaciones de las piezas así como los requerimientos de la misma y materiales e instrumentos que se requieren.

7. Mala calidad e la materia prima.

Esta causa generalmente ha sido debido al cambio de proveedor o el aprovisionamiento por urgencia realizado con proveedores no regulares de la empresa pues consiste en una tarea del gerente asegurar la calidad de la misma.

Las dos etapas de producción en un taller metal mecánico (primaria y secundaria) se basan en la calidad de la materia prima para llegar a una forma fácil de trabajar, como hojas barras, platinas o alambres y finalmente la segunda etapa que consiste en el tratamiento térmico (procesos de calentamiento y enfriamiento para efectuar cambios estructurales en un material). Se pueden ejecutar operaciones de tratamiento térmico sobre una parte de trabajo metálica en varios pasos de la secuencia de manufactura.

Si la materia prima no contiene las especificaciones del tipo de acero necesario, la cantidad de aluminio, cobalto, cobre o bronce en dependencia de la maquinaria entonces se debe rechazar la mercadería contribuyendo a reducir los costos de producción y elevando la satisfacción del cliente debido a la calidad de las piezas finales.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 14)

Beneficios esperados: Eliminar quejas o insatisfacciones asociadas a la calidad de los productos entregados o del servicio realizado.

8. No disponibilidad de materia prima y materiales en stock.

Esta deficiencia ha sido trabajada durante la realización de la investigación, se concluye que al concluir el año debe estar solucionada o al menos no debe constituir un problema para la entidad. Además se piensa con la obtención de préstamos de ampliar el local para incluso determinar un área para almacenamiento. Generalmente esta es responsabilidad del mensajero y de la gerencia que no notifican las necesidades con tiempo. Aunque a veces llegan solicitudes y trabajos de imprevisto y no se tiene la materia prima necesaria por lo que se hace necesario salir a buscarla.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 14)

Beneficios esperados: Disponibilidad de materias primas para cualquier trabajo que se solicite con urgencia. Mejora de relaciones con los proveedores y la identificación de aquellos con mejores precios y mayor calidad.

9. Maquinaria y herramientas obsoletas.

Esta dificultad está presente en la mayoría de los establecimientos o negocios de este tipo en países subdesarrollados o del área. Generalmente acceder a equipamiento, maquinaria-herramientas de punta o de la última tecnología es sumamente costoso. Hay que importar estas por lo que la adquisición se hace aún más difícil.

Para tratar de solucionar esta causa que provoca muchas otras consecuencias se piensa adquirir o gestionar un crédito para microempresas con el Banco Pichincha para el desarrollo y expansión del negocio y comprendo el 80% del préstamo para la adquisición de nuevo equipamiento.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 12)

Beneficios esperados: Adquisición de tornos, fresadoras y equipos de soldadura de última generación, más eficientes y eficaces y por ende mayores resultados en la productividad de la empresa.

10. Falta de motivación, compromiso de los trabajadores (Baja estimulación salarial)

Esta causa es subjetiva y muchas veces depende del carácter o comportamiento del trabajador así como de la realidad familiar y social en que se desenvuelve. A veces los problemas externos influyen en los resultados del trabajo por lo que se hace necesario realizar reuniones donde se expresen los problemas o dificultades que los están afectando. También se diseñó un grupo de actividades fuera del entorno de trabajo que permitan estrechar los vínculos de amistad y cooperación entre todos los trabajadores.

En cuanto a la estimulación monetaria se puede decir que los trabajadores gestionen sus propios trabajos y en dependencia puedan ganarse un % significativo del mismo. Además al final del año se les pagan todos los beneficios establecidos por ley y un bono equivalente a las utilidades obtenidas por el taller en correspondencia con su desempeño.

Solución: A partir del Plan de Mejoras propuesto (Cuadro 11)

Beneficios esperados: Una mejor integración entre la gerencia y los trabajadores y que estos se sientan más comprometidos con la empresa, las metas y objetivos así con la implementación de estas mejoras o acciones.

4.4 Propuesta de mejoras a la organización del trabajo.

El Plan de mejoras está diseñado para cumplir con la técnica de las 5W2H (interrogantes basadas en los objetivos que se quieren lograr). El por qué se describe de manera igual para cada una de las causas y es la solución o eliminación de esta ya que afecta directamente la organización del trabajo en la empresa

Cuadro 8. Mejoras propuestas para solucionar la Mala administración en la empresa.

Plan de mejoras	
Causa <i>¿Qué?</i>	Mala administración por parte de la gerencia (mala organización, planificación y distribución del trabajo)
Acciones <i>¿Cómo?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la administración de forma general de la empresa: <ol style="list-style-type: none"> a. Generación de Misión y Visión; b. Creación de estructura organizacional; 2. Realizar la planificación de las actividades por tiempo, por recursos y requerimientos: <ol style="list-style-type: none"> a. Estas actividades son las del core o giro de la empresa. 3. Diseñar un perfil de cargos (Manual de funciones), con competencias y actividades que pueden realizar los trabajadores. Realizar un manual de procedimientos en la empresa para las diferentes actividades. <ol style="list-style-type: none"> a. El manual de procedimiento minimizará el impacto de aquellos imprevistos, brindando rutas de acción a seguir para el abordaje de determinadas situaciones. 4. Mejorar la comunicación a través de diseño de canales de transmisión de la información (email institucional, instalación de teléfonos en las áreas,

Plan de mejoras			
	<p>etc.) y crear un excelente ambiente laboral en la entidad.</p> <p>a. La comunicación es esencial en este tipo de negocios, a falta de esta se incurre en errores, pérdida de tiempo y dinero.</p> <p>b. La buena comunicación crea un excelente clima organizacional y desempeño en el trabajo. Otra forma de crear buen clima laboral es la adecuada proporción de herramientas útiles de trabajo.</p> <p>5. Al finalizar se deberá realizar un estudio de productividad del tiempo en el trabajo según actividades y en general de la empresa.</p>		
Responsable ¿Quién?	Tiempo ¿Cuándo?	Recursos ¿Dónde?	Financiación ¿Cuánto?
Gerente	24 Meses	Talento Humano de la Empresa	Autofinanciación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Mejoras propuestas para la solución de la pérdida de tiempo y la demora en procesos/actividades de la empresa.

Plan de mejoras	
Causa ¿Qué?	Pérdida de tiempo, demora en procesos y actividades de la empresa.
Acciones ¿Cómo?	<p>1. Realizar un estudio de tiempo y causas según piezas:</p> <p>a. En este estudio se podrá avizorar que procesos generan mayor pérdida de tiempo en productividad, detectar si existen variables asociadas a la pérdida de tiempo como calidad de materia prima,</p>

	<p>conocimientos para la elaboración de piezas, etc.</p> <p>2. Aplicar mejorar graduales en determinados puntos como capacitación para el modelaje de determinadas piezas, compra de mejor materia prima, etc. Lo cual podrá ser evaluado para futuras correcciones.</p>		
Responsable ¿Quién?	Tiempo ¿Cuándo?	Recursos ¿Dónde?	Financiación ¿Cuánto?
Gerente	12 Meses	Talento Humano de la Empresa	Autofinanciación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10. Propuestas de mejoras para solucionar diferentes aspectos que causan mala organización del trabajo en la empresa.

Plan de mejoras			
Causa ¿Qué?	<p>Mal procedimiento o errores realizados por los trabajadores en las actividades.</p> <p>Falta de preparación, inexperiencia y capacitación del personal del taller.</p> <p>Mal diseño o errores en la concepción inicial de la pieza.</p>		
Acciones ¿Cómo?	<p>1. Desarrollar continuas capacitaciones para el personal.</p> <p>2. Facilitar la preparación y auto superación de los trabajadores, actualizar los conocimientos que tenga el talento humano de empresa.</p>		
Responsable ¿Quién?	Tiempo ¿Cuándo?	Recursos ¿Dónde?	Financiación ¿Cuánto?
Todos los trabajadores	36 Meses	Talento Humano de la Empresa	Autofinanciación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Propuestas de mejoras para solucionar la desmotivación y falta de compromiso de los trabajadores.

Plan de mejoras			
Causa <i>¿Qué?</i>	Falta de motivación, compromiso de los trabajadores (Baja estimulación salarial)		
Acciones <i>¿Cómo?</i>	1. Motivar a los colaboradores con mayor empeño mostrado. <ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar políticas de incentivos como planes de carrera, reconocimientos, estabilidad laboral, buen clima laboral, etc. 2. Pagos puntuales, sueldo de acuerdo al sector y estímulos monetarios varios.		
Responsable <i>¿Quién?</i>	Tiempo <i>¿Cuándo?</i>	Recursos <i>¿Dónde?</i>	Financiación <i>¿Cuánto?</i>
Gerente y secretaria	12 Meses	Talento Humano de la Empresa	A partir de las utilidades obtenidas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Propuesta de mejoras que permiten la solución de la obsolescencia tecnológica existente en la empresa.

Plan de mejoras			
Causa <i>¿Qué?</i>	Maquinaria y herramientas obsoletas.		
Acciones <i>¿Cómo?</i>	1. Adquisición de nuevas herramientas y maquinarias -herramientas (Torno, Fresadora y equipos de soldadura), a través de un apalancamiento financiero (préstamo)		
Responsable <i>¿Quién?</i>	Tiempo <i>¿Cuándo?</i>	Recursos <i>¿Dónde?</i>	Financiación <i>¿Cuánto?</i>
Gerente y secretaria	24 Meses	Talento Humano de la Empresa	Banco Pichincha.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13. Mejoras propuestas para diversas causas que provocan la mala organización del trabajo.

Plan de mejoras			
Causa <i>¿Qué?</i>	Mala administración por parte de la gerencia (mala organización, planificación y distribución del trabajo) Mal procedimiento o errores realizados por los trabajadores en las actividades. Falta de preparación, inexperiencia y capacitación del personal del taller. Falta de motivación, compromiso de los trabajadores (Baja estimulación salarial)		
Acciones <i>¿Cómo?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear páginas web y mayor promoción y publicidad a través de internet y las redes sociales. 2. Destinar un presupuesto para mercadotecnia, publicidad y promoción. 		
Responsable <i>¿Quién?</i>	Tiempo <i>¿Cuándo?</i>	Recursos <i>¿Dónde?</i>	Financiación <i>¿Cuánto?</i>
Gerente y secretaria	36 Meses	Internet, redes sociales, computadores y medios de comunicación	Autofinanciación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Mejoras que permiten la solución de elementos que provocan la mala organización del trabajo existente en la empresa.

Plan de mejoras	
Causa <i>¿Qué?</i>	Falta o no existencia de ordenes donde se recojan los materiales necesarios para el mecanizado de una pieza.

Plan de mejoras			
	Mala calidad de la materia prima. No disponibilidad de materia prima y materiales en stock		
Acciones ¿Cómo?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear dentro de la empresa un departamento de bodega que pueda controlar los principales materiales, piezas de modelaje en pro de la optimización del tiempo. 2. Aplicar la estrategia <i>just in time</i> para el manejo de material de media y baja rotación la cual podrá ser posible con un convenio con los proveedores. 3. Realizar las órdenes de trabajo de forma electrónica para la economía del tiempo y dinero. 4. Realizar cortes de stock para poder fijar un stock mínimo en bodega para el disparo de indicadores de compra. 		
Responsable ¿Quién?	Tiempo ¿Cuándo?	Recursos ¿Dónde?	Financiación ¿Cuánto?
Gerente, secretaria	12 Meses	Activos de la empresa	Autofinanciación

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la validación del procedimiento propuesto y de la aplicación de las mejoras señaladas se posibilitará mejorar los resultados de la empresa, su productividad, sus ingresos y utilidades. Mejorar las condiciones de trabajo y la maquinaria o herramientas de la empresa (modernas, más rápidas y eficientes). Los resultados posibilitan un nivel superior en el desempeño de la labor de la empresa, dejando establecidas las bases para un futuro trabajo en función de lograr una mayor calidad.

La aplicación práctica de las mejoras, permitirán un cambio positivo sustancial en la mejora de la calidad del servicio al cliente. Las condiciones

actuales del Taller objeto de estudio, posibilitan la aplicación del procedimiento propuesto posibilitando la reducción del tiempo utilizado en la mecanización de diferentes tipos de piezas permitiendo la maximización del aprovechamiento del equipamiento instalado.

Ver Anexo 5. Encuesta para corroborar los resultados de la investigación.

Financiación.

La empresa obtiene fundamentalmente el Capital de préstamos bancarios. Banco Pichincha. Sobre hipoteca abierta (Garantía el Patrimonio familiar, vivienda y local Taller)

Requisitos para la obtención del crédito.

1. Solicitud de crédito firmada. (Fija el monto)
2. Documentos solicitados (Cedulas, papeleta votación, Servicios básicos, Declaración de Impuestos a la Renta)
3. Estudio de la propuesta (Aprobación o no)
4. Fijación del crédito (Tabla de amortización, monto de los intereses, pago de las cuotas)
5. Entrega del efectivo (Transferencia del monto a la cuenta).

Actualmente se entregó la solicitud para en crédito con un monte de \$ 20 000.

Monto destinado para la compra de equipamiento, compra de máquina de corte por hilo, un nuevo torno industrial CNC, compra de afiladora semiautomática. Destinar un capital de \$500 a la promoción y publicidad. \$100 a la actualización de la página web, ventas online.

CONCLUSIONES

1. La organización del trabajo es un elemento esencial de la administración integrando todos los recursos, procesos y actividades de cualquier organización. Esta es necesaria para asegurar un buen producto o servicio, determinando su calidad. Una empresa que presente problemas en su organización nunca podrá funcionar eficientemente.
2. Se diseñó un procedimiento metodológico basado en cuatro etapas fundamentales; 1. Definición del problema, 2. Descripción de las actividades, 3. Identificación de las causas que provocan el problema, y la 4ta etapa o final que consiste en el Establecimiento de mejoras. Estos elementos están todos integrados para lograr los resultados, metas u objetivos trazados en la investigación. Este sirve para describir los aspectos esenciales de la investigación y lo que se realizó en la misma.
3. El diagnóstico realizado a la empresa permitió identificar que la falta de organización en el trabajo es el principal problema o debilidad de la empresa afectando directamente su planificación así como resultados y especialmente la productividad y eficiencia de sus procesos y actividades. A partir de la Matriz FODA se determinó que la empresa está en el III Cuadrante con una posición de supervivencia interactuando fuertemente las Debilidades y las Amenazas del entorno.
4. Se identificaron las causas principales que provocan la mala organización del trabajo en el Taller de Mantenimiento y Construcción Choez. Estas son las causas raíces y la eliminación o solución de las mismas permitirá a la empresa mejorar sus resultados, su productividad así como su eficiencia y eficacia. Entre estas tenemos: Mala administración por parte de la gerencia (mala organización, planificación y distribución del trabajo), Mal diseño o errores en la concepción inicial de la pieza. Pérdida de tiempo, demora en procesos y actividades de la empresa, Mal procedimiento o errores realizados por los trabajadores

en las actividades, Falta de preparación, inexperiencia y capacitación del personal del taller, Falta o no existencia de ordenes donde se recojan los materiales necesarios para el mecanizado de una pieza, Maquinaria y herramientas obsoletas, Falta de motivación, compromiso de los trabajadores (Baja estimulación salarial) entre otras.

5. La aplicación de la propuesta de mejoras o la implementación de las acciones constituye la etapa final de la investigación, estas posibilitarán alcanzar una mejor organización del trabajo en la empresa en períodos futuros siempre que se consideren las actividades a realizar respetando el responsable, el tiempo, los recursos y el tema de la financiación de estas acciones.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las mejoras a través de las acciones propuestas a partir la discusión del proyecto de grado, destacando la aplicación de las mismas para finales del 2017 y comienzos del 2018.
2. Socializar los resultados de la investigación con los trabajadores, clientes y proveedores como muestra del trabajo de la empresa y sus objetivos y metas de desarrollo y sostenibilidad así como mejorar sus resultados e ingresos.
3. Comenzar el trabajo personalizado con los trabajadores, trazar estrategias e implementación de acciones que logren el compromiso de los trabajadores con la empresa y sus metas así como su mejorar su motivación y satisfacción.
4. Adoptar políticas de calidad general en sus productos y servicios, enfatizando en la adquisición de materia prima en cada uno de los procesos y actividades que se realizan en la empresa.
5. Publicar la presente investigación en revistas científicas especializadas logrando impacto y la extensión de su metodología a otras empresas dedicadas a la misma actividad en diferentes territorios.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, P. (1957) *El Desarrollo Organizacional*. Consultado el 3 de mayo del 2017 en <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

Auliso, R. (2006) *Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones*. Uruguay: Universidad Católica. En: Revista electrónica.

Banco Central de Ecuador. BCE (2017) Indicadores Financieros. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Barnard, S. (1959) *Organization and management: Selected papers*. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press.

Cárdenas, I. C. (2015) *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Universidad técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la educación. Carrera de Psicología Industrial.

Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (Octava edición). México: Editorial Thomson

Díaz de Quijano, S. D. (1993). *Psicología Social en las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona: PPU.

Fernandez, M. A. (2014). *Eficacia del sistema de control interno*. España: Editorial MacGraw-Hill.

French W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana. S.A.

Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Productividad*. México: Estudios Económicos.

Hiba, J. C. (2001). *Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo: estrategias y resultados en América Latina de un método activo de capacitación empresarial de pequeñas y medianas empresas*. OIT, Lima, Perú

Insht. (2016). Organización del trabajo. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de Organización del trabajo: <http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=f14c84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>

Jurán, J. y Gryna, F. (1995) *Análisis y planeación de la calidad* 3a. Ed. USA: McGraw Hill.

Mejía, C.A (2013) como medir la productividad. *Revista Planning* No. 1302

Del Prado, J. (2014). *Nuevas formas de organización del trabajo*. IMF Business School. Tomo 16 sección 8 p. 64.

Mooney, J (1947) *Principios generales de la organización*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.

Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos*. Tesis en opción al grado

científico de doctor en ciencias técnicas en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. Ciudad de la Habana.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2009). Normas de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo. Seguridad y Salud en el Trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo. 98a. Reunión. OIT

Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): Behavior in Organization. New York: McGraw Hill Book Co.

Simon, Herbert A. (1991) Organizations and Markets: *The Journal of Economic Perspectives*, 5: p. 25-44.

Sumanth, D. (1999). Administración para la Productividad total. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Vanegas, M. (2001). Productividad Total. México, Ediciones Castillo, S.A. de C.V

Weber, M. (1922) La Acción Social: Ensayos Metodológicos. Barcelona, Península.

ANEXOS

ANEXO 1. Recursos del Taller de Mantenimientos y Construcción “Choez”.

Cuadro1. Trabajadores, calificación y actividades que realizan.

Cargo Ocupacional	Can.	Calificación	Actividades que realiza
Propietario/ Gerente	1	Bachiller en Ciencias Físicas-matemática	Control de los trabajadores, gestiona nuevos clientes, firma autorizada para cheques y autorizaciones de pago, diseña y construye nuevas piezas, revisión de los estados financieros en especial el estado de pérdidas y ganancias, identificar las principales deficiencias de la empresa y solucionarlas, gestión con los proveedores, adquisición de materias primas materiales y equipamiento, encargado de nuevos proyecto y la gestión de capital y préstamos bancarios.
Secretaria	1	Tecnóloga en Administración de Empresas	Revisión rol de pago, pago de utilidades y del XIII y XIV, ingreso al sistema del SRI los diferentes formularios, revisión de facturas, generación y mantención de los estados financieros, archivar documentación y registros contables o legales.
Operador Fresador	1	Bachiller	Realiza el fresado de los piñones rectos y helicoidales.
Operador Tornero	2	Bachiller	Realiza todas las operaciones del torno, maquinado o medida de piezas, bocines, roscas, tornillos, sin fin, impulsores.

Cargo Ocupacional	Can.	Calificación	Actividades que realiza
Operador Soldador	2	Bachiller	Soldadura en general y corte en general
Mensajero	1	Bachiller	Búsqueda de materia prima, compras de insumos, retiro de cheques, diversos trámites públicos y legales, depósitos.
Total:	8		

Fuente: Elaboración propia.

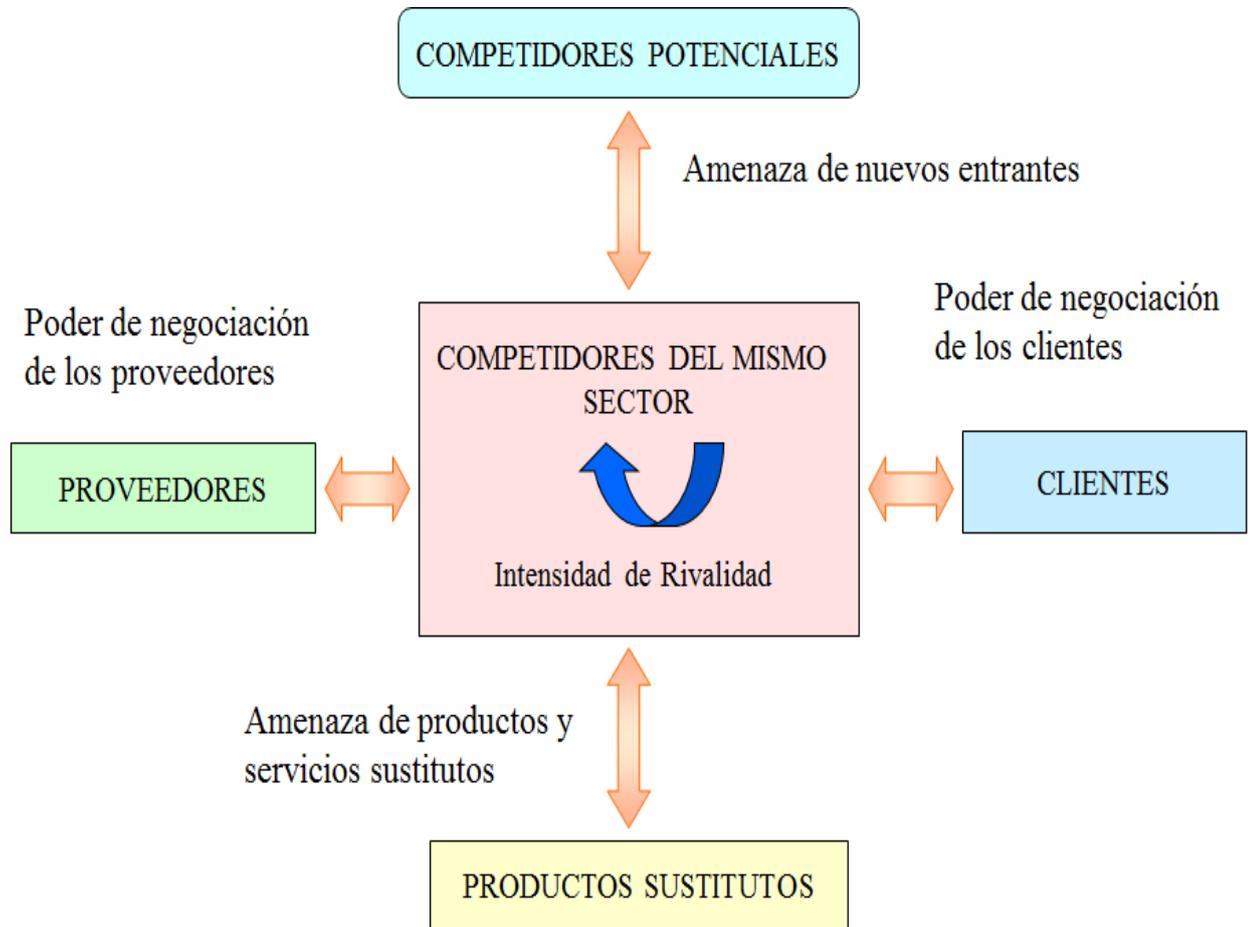
Cuadro 2. Descripción de elementos estructurales de la empresa.

Elemento	Cantidad	Descripción general
Infraestructura: Edificio	1	Taller Choez 176 m2, Área de ingresos, Área de Oficinas, Área de almacenamiento, Área de corte por hilo, Área de torneado, Área de fresado, Área de afilar, Área de soldadura (Planta alta)
Maquinaria:		
Torno	5	Torno paralelo español de 750X1500mm Torno paralelo de 800X3500mm Torno paralelo japonés de 750x1500mm Torno paralelo chino 500x1000mm
Fresadora	1	Fresadora universal No.3 Española
Equipos de soldadura	7	2 Maquina MIXMAC 2 Máquinas Inverter para TIC 2 Soldadoras universales Equipo de autógena
Equipo de afilar	1	Máquina de afilar 1300mm
Equipos de corte por hilo	1	Maquina CNC
Otros Activos		

Elemento	Cantidad	Descripción general
Equipos de oficina (3 computadores)	3	1 escritorio (diseño y demás documentos y 2 laptops (para la máquina de corte por hilo y la otra para contabilidad
Camioneta	1	Transporte de materias primas, herramientas, equipos, retiro y entrega de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2. Las 5 Fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Ser Competitivo, M. Porter (2009)

ANEXO 3. Encuesta aplicada para determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa.

ENCUESTA

Estimado cliente:

El Taller de Mantenimiento y Construcciones Choez en conjunto con el Instituto Tecnológico Bolivariano se encuentran realizando un estudio sobre la organización del trabajo y los principales problemas que están afectado a la empresa. Usted forma parte de los colaboradores seleccionado para responder el siguiente cuestionario. Contamos con su experiencia y ayuda.

La encuesta es totalmente anónima.

Aspecto Interno:

1. ¿Cuáles son las principales Fortalezas o ventajas de la entidad y por qué?

Fortalezas	Por qué
1	1
2	2
3	3
4	4

2. ¿Cuáles son las principales Debilidades o problemas que presenta y Cuáles son las causas que lo provocan?

Debilidades o Problemas	Causas
1	1
2	2
3	3
4	4

Aspecto Externo:

3. ¿Cuáles son las principales Oportunidades de la empresa y que ventajas le puede traer consigo?

Oportunidades	Ventajas
1	1
2	2
3	3
4	4

4. ¿Cuáles son las principales Amenazas que tiene la empresa y Qué consecuencias puede traer aparejado?

Amenazas	Consecuencias
1	1
2	2
3	3
4	4

5. ¿Qué acción, mejora o actividad usted recomienda se debe aplicar en la empresa?

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 4. Entrevistas realizadas a gerente, trabajadores y clientes de la empresa.

A Gerente y trabajadores:

Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan en el Taller de Mantenimiento y Construcciones Choez?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Pregunta 2. Describa brevemente la actividad o cómo se realiza la misma en el Taller.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Pregunta 3. ¿Cuáles son las principales afectaciones que sufren estas actividades?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las principales causas que provocan la mala organización del trabajo en el Taller?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

A clientes:

Pregunta 1 ¿Considera que el personal de la empresa está capacitado y tiene conocimientos para realizar las actividades en el taller?

R: Considero que al personal se debe capacitar constantemente en relación a la labor que desempeña.

Pregunta 2 ¿Usted como cliente ha comprobado si se realizan mesas de trabajo, reuniones o planificaciones que permitan la organización en el taller?.

R: En muy pocas oportunidades se ha planificado mesas de trabajo con el fin de organizar y planificar el trabajo.

Pregunta 3 ¿Considera que la empresa debe adquirir nuevas máquinas más avanzadas tecnológicamente?

R: Si es necesario ir al paso de la tecnología para contar con una mejor producción, mayor calidad y mejor servicio.

Pregunta 4 ¿Es necesario capacitar a los trabajadores del taller constantemente y que estos se autopreparen y estudien carreras técnicas y tecnológicas?

R: Si es necesario capacitarlos y no solo contar con su experiencia como trabajador.

Pregunta 5 ¿La empresa a través de su gestión ha realizados investigaciones, proyectos y ha aplicado planes de mejoras o acciones que permitan su desarrollo y la solución de sus problemas?

R: Se han realizado muy pocas veces pero la empresa está organizando realizar este tipo de actividades.

ANEXO 5. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa para validar los resultados de la investigación

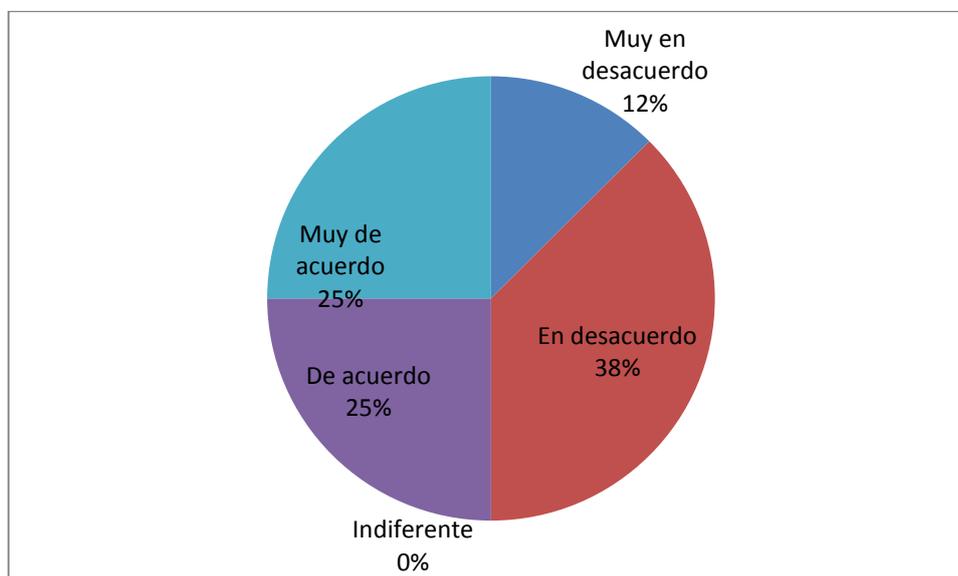
1. ¿Considera que la productividad de taller es óptima?

Tabla 1. Productividad

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	1	13%
En desacuerdo	3	38%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	2	25%
Muy de acuerdo	2	25%
Total	8	100%

Autor: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 1. Productividad



Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 38% manifestó que está en desacuerdo con la productividad de la empresa, un 25% indicaron que están de acuerdo y consideran que es óptima la producción.

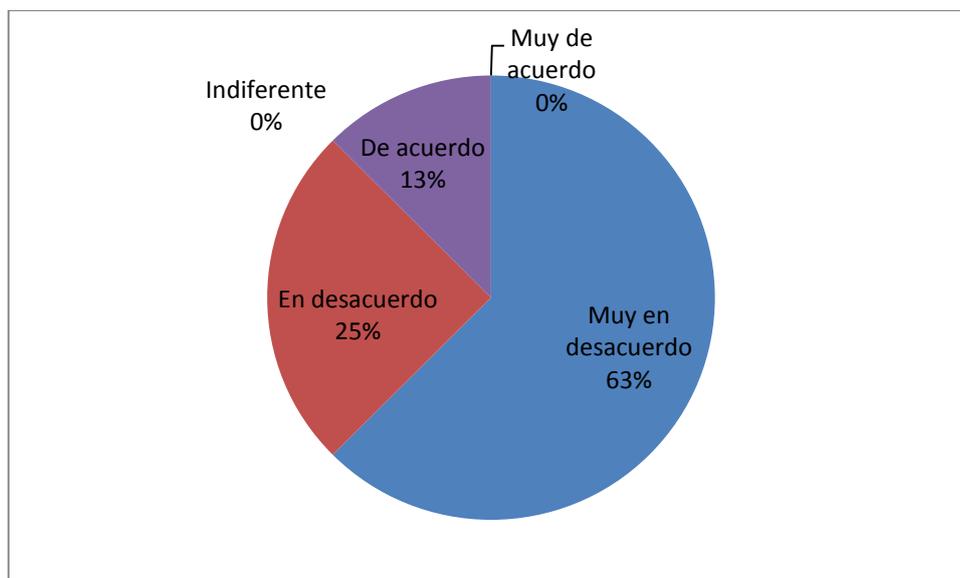
6. ¿Considera que hay organización del trabajo en el taller?

Tabla 2. Organización

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	5	62%
En desacuerdo	2	25%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	1	13%
Muy de acuerdo	0	0%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 2. Organización



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 62% manifestó que está en desacuerdo con la organización de la empresa y en un 25% indicaron

que están en muy de desacuerdo y por otra parte en un 13% de acuerdo con lo planteado.

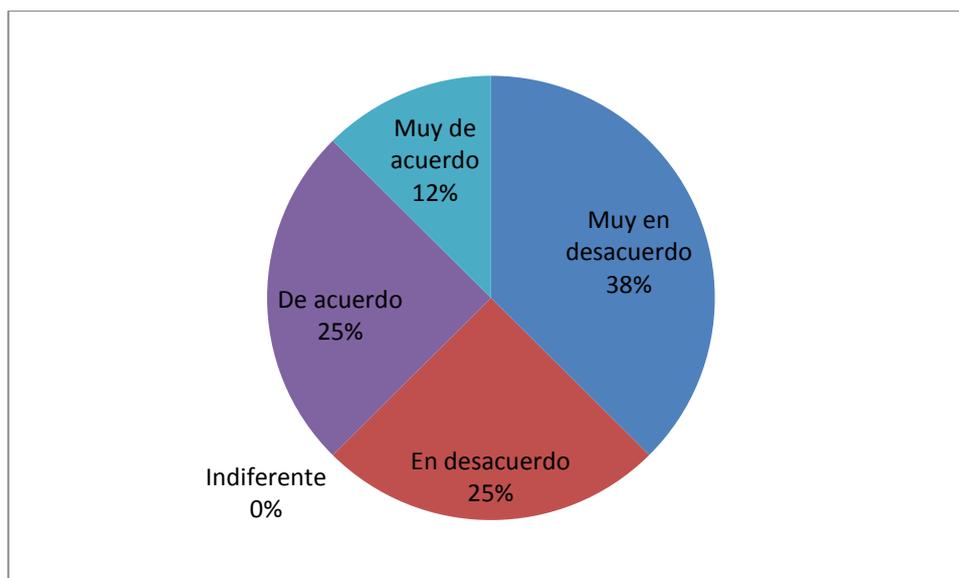
7. ¿La mano de obra de los operadores es calificada?

Tabla 3. Mano de obra

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	3	38%
En desacuerdo	2	25%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	2	25%
Muy de acuerdo	1	13%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 3. Mano de obra



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 37% manifestó que está en desacuerdo en relación a que la mano de obra de los que laboran en el taller es calificada, y en un 25% indicaron que están en muy de desacuerdo y por otra parte en un 13% de acuerdo con lo planteado.

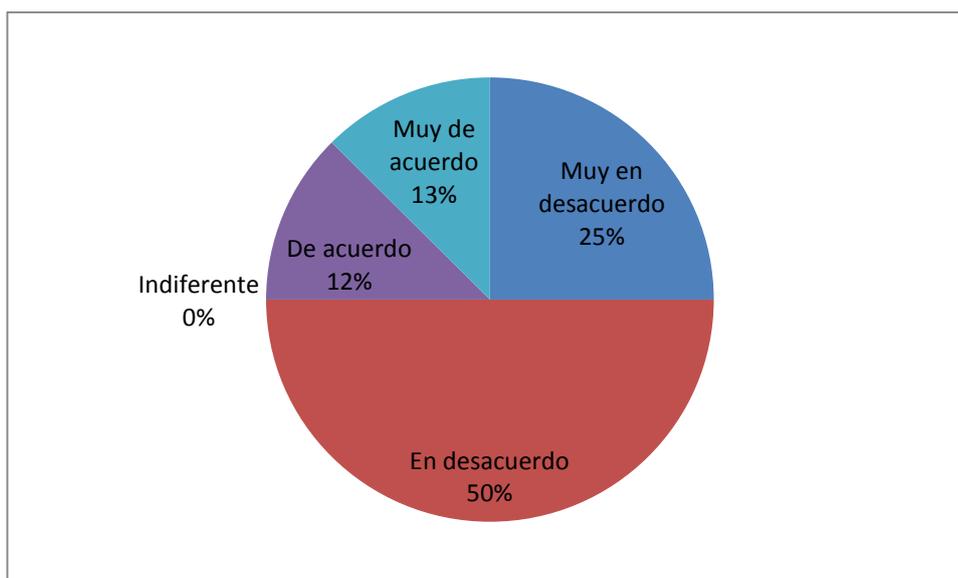
8. ¿Las condiciones de las maquinas del taller se encuentran optimas y funcionales?

Tabla 4. Condiciones de la maquinaria

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	2	25%
En desacuerdo	4	50%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	1	13%
Muy de acuerdo	1	13%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 4. Condiciones de la maquinaria



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 50% manifestó que está en desacuerdo en relación a que las maquinas se encuentran en buen estado, y en un 25% indicaron que están en muy de desacuerdo y por otra parte en un 13% muy acuerdo con lo planteado.

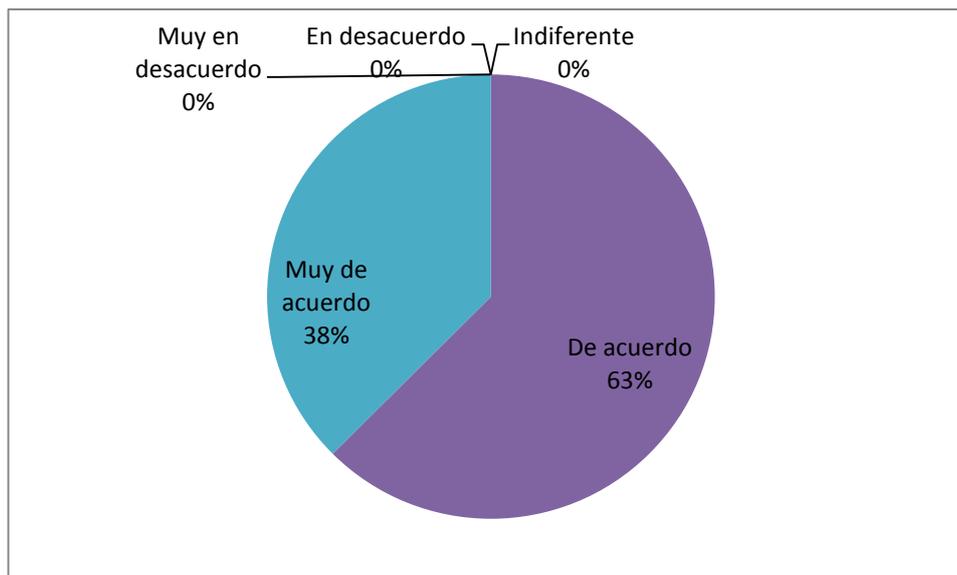
9. ¿Cree usted que el taller requiere de máquinas con más tecnología?

Tabla 5. Maquinaria Tecnológica

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	5	63%
Muy de acuerdo	3	38%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 5. Maquinaria Tecnológica



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 62% indicaron que están de acuerdo que el taller requiere maquinas más tecnológicas y avanzadas. Y en un 38% manifestaron que están muy de acuerdo con lo planteado.

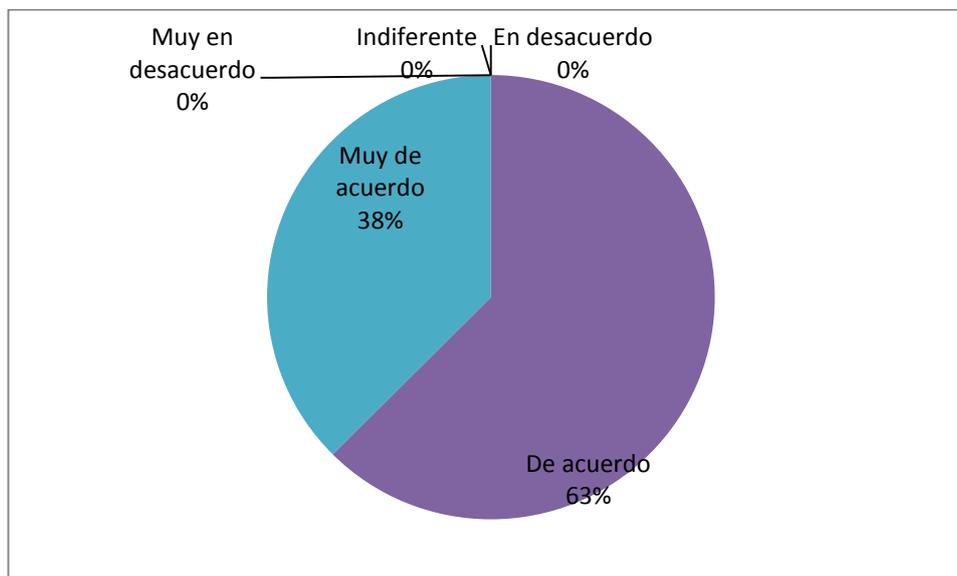
10. ¿Considera usted que necesita de capacitación para desarrollar una mejor labor?

Tabla 6. Capacitación

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	5	63%
Muy de acuerdo	3	38%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 6. Capacitación



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 62% indicaron que están de acuerdo que necesitan más capacitación para hacer una labor eficiente. Y en un 38% manifestaron que están muy de acuerdo con lo planteado.

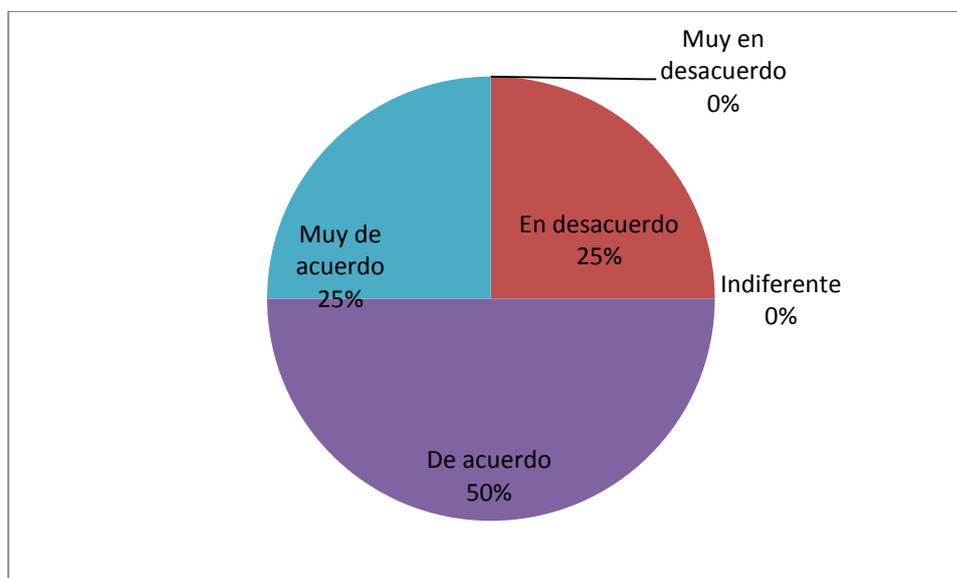
11. ¿Considera usted que se debe contratar personal con más experiencia en el taller?

Tabla 7. Personal experiencia

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	25%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	4	50%
Muy de acuerdo	2	25%
Total	8	100%

Autor: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 7. Personal experiencia



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 50% manifestaron que está de acuerdo que la empresa amerita contratar más personal calificado y experimentado, y en un 25% están en desacuerdo con lo planteado.

12. ¿Está de acuerdo en que el taller está presentando problemas en la entrega de los trabajos?

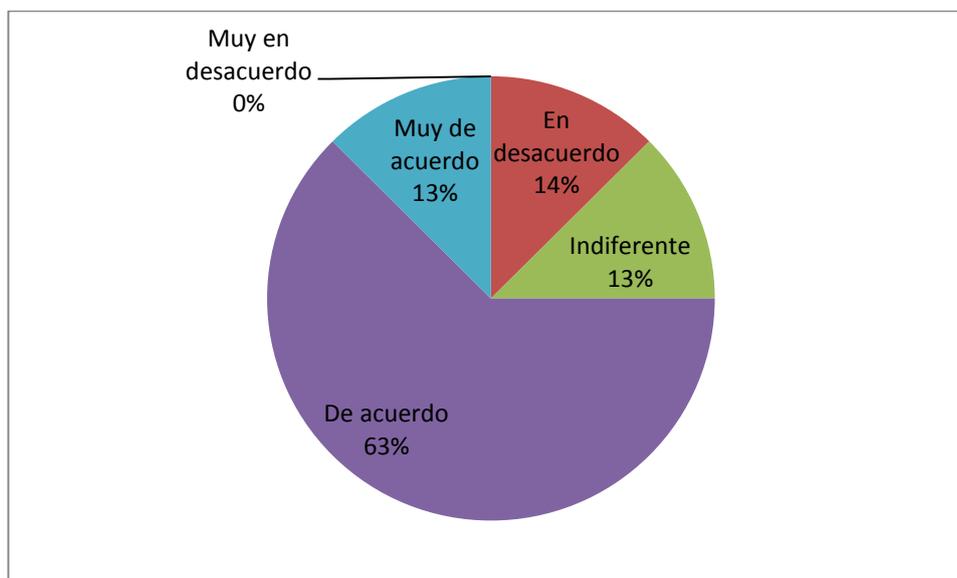
Tabla 8. Entrega de Trabajo

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	13%
Indiferente	1	13%
De acuerdo	5	63%

Muy de acuerdo	1	13%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 8. Entrega de Trabajo



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 63% manifestaron que está de acuerdo que la empresa en el taller está presentando problemas en el taller, y en un 13% indicaron que está muy de acuerdo con lo planteado.

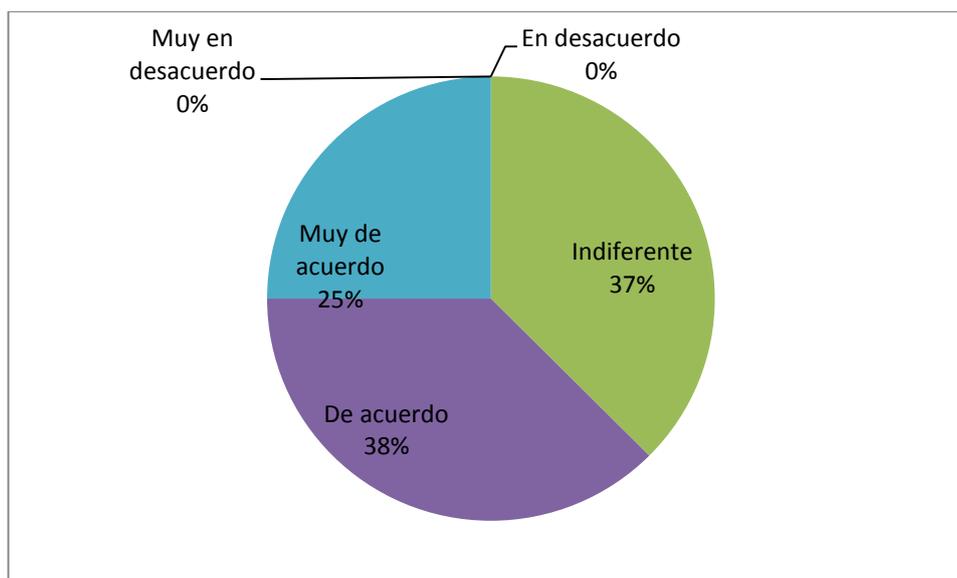
9. ¿Los clientes están satisfechos con el trabajo que usted realiza?

Tabla 9. Clientes satisfechos

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	38%
De acuerdo	3	38%
Muy de acuerdo	2	25%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 9. Clientes satisfechos



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 38% manifestaron que está de acuerdo en que los clientes se sienten satisfechos con el trabajo y en un 37% manifestó que les resulta indiferente.

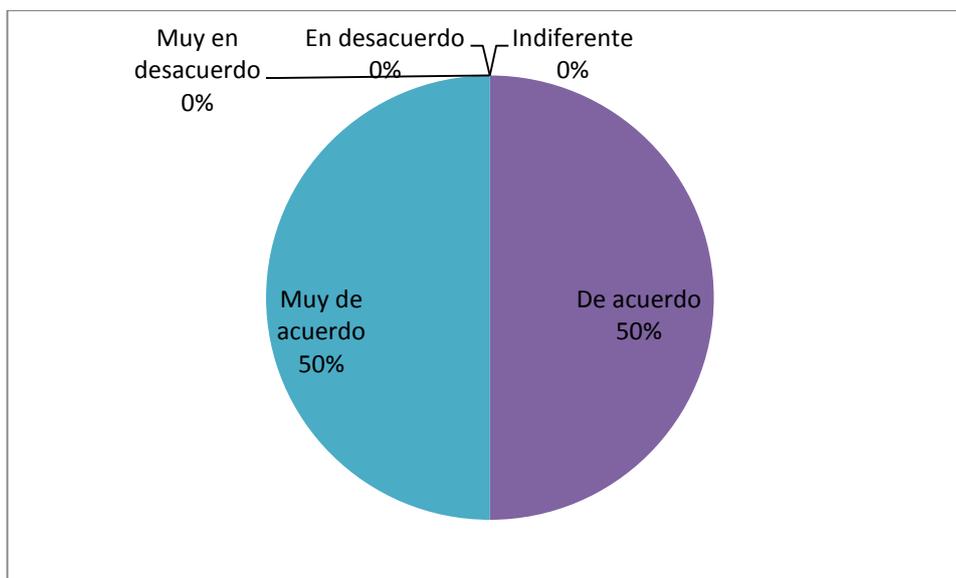
10. ¿Los directivos de la empresa deben tomar medidas para mejorar la labor del taller?

Tabla 10. Directivos del taller

Ítems	Resultados	Frecuencia
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	4	50%
Muy de acuerdo	4	50%
Total	8	100%

Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Figura 10. Directivos del taller



Autora: YENNIFER APOLINARIO BENITES

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, en un 50% estar muy de acuerdo con que los directivos de la empresa deben tomar medidas en relación a la organización de la empresa.

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO "CHOEZ" PARA EL PERÍODO 2017**, presentado como requisito para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo mejorar la organización del trabajo en el Taller de Construcciones y Mantenimiento "Choez" de forma que permita incrementar su productividad para el período 2017, el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos investigativos de la institución, requisitos legales además de la importancia del tema para la empresa objeto de estudio:

Presentado por la egresada: **Yennifer Paola Apolinario Benites**

Yennifer Apolinario B.

Tutor: Ing. Christian Fidel Solórzano Vargas

Christian Fidel Solórzano Vargas

AUTORÍA NOTARIADA

Las ideas, criterios, valoraciones y resultados expuestos en el presente proyecto de grado con el tema: **PROPUESTA DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL TALLER DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTOS "CHOEZ" para el período 2017** de la carrera Tecnología en Administración de Empresas perteneciente al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otras tesis o investigaciones presentadas con anterioridad.

Autora:

Yennifer Paola Apolinario Benites

C.I: 0925829459



CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Apolinario Benites Yennifer Paola en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de mejora en la organización del trabajo en el taller Construcciones y Mantenimientos Choez de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el Art. 114 del *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Apolinario Benites Yennifer Paola

Nombre y Apellidos del Autor
No. de cedula: 0925829459

Yennifer Apolinario B.
Firma

Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más



Factura: 002-992-000020863

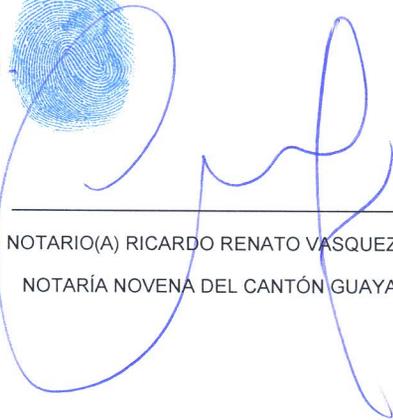


20170901009D01099

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901009D01099

Ante mí, NOTARIO(A) RICARDO RENATO VASQUEZ LEIVA de la NOTARÍA NOVENA , comparece(n) YENNIFER PAOLA APOLINARIO BENITES portador(a) de CÉDULA 0925829459 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLAUSULA DE AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE TRABAJOS DE TITULACION, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 29 DE NOVIEMBRE DEL 2017, (11:33).

Yennifer Apolinario B.
YENNIFER PAOLA APOLINARIO BENITES
CÉDULA: 0925829459

NOTARIO(A) RICARDO RENATO VASQUEZ LEIVA
NOTARÍA NOVENA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



CÉDULA DE CIUDADANÍA No. **092582945-9**

APELLIDOS Y NOMBRES
APOLINARIO BENITES YENNIFER PAOLA

LUGAR DE NACIMIENTO
GUAYAS GUAYAQUIL FEBRES CORDERO

FECHA DE NACIMIENTO **1987-05-07**

NACIONALIDAD **ECUATORIANA**

SEXO **F**

ESTADO CIVIL **SOLTERA**




INSTRUCCIÓN **BACHILLERATO** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **ESTUDIANTE** V3333V1222

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE **APOLINARIO ESCALANTE JOSE S**

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE **BENITES IGLESIAS CECILIA DEL R**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
GUAYAQUIL 2012-05-04

FECHA DE EXPIRACIÓN
2022-05-04

Yennifer Apolinario B
DIRECTOR GENERAL




CERTIFICADO DE VOTACION
ELECCIONES GENERALES 2017
2 DE ABRIL 2017

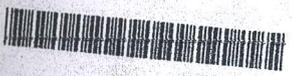
003 - 003
NÚMERO

0925829459
CÉDULA

APOLINARIO BENITES YENNIFER PAOLA
APELLIDOS Y NOMBRES

GUAYAS
PROVINCIA
GUAYAQUIL
CANTÓN
TARQUI
PARROQUIA

CIRCUNSCRIPCIÓN: 2
ZONA: 11




ECUADOR ELIGE CON TRANSPARENCIA

ELECCIONES 2017
GARANTIZAMOS TU DECISION

CIUDADANA (O):

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN LAS ELECCIONES GENERALES 2017

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRAMITES PUBLICOS Y PRIVADOS

[Signature]
PRESIDENTE DE LA JRV



Doy FE: que la(s) copia(s) que antecede(n) constante(s) en _____ foja(s) útiles es fiel y exacta(s) al ORIGINAL que me fue exhibido y que devuelvo al interesado.

29 NOV. 2017

Dr. Renato Vásquez Leiva
NOTARIA NOVENA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Yennifer Apolinario B.

Número único de identificación: 0925829459

Nombres del ciudadano: APOLINARIO BENITES YENNIFER PAOLA

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/FEB
CORDERO

Fecha de nacimiento: 7 DE MAYO DE 1987

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SECUNDARIA

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: APOLINARIO ESCALANTE JOSE S

Nombres de la madre: R BENITES IGLESIAS CECILIA DEL

Fecha de expedición: 4 DE MAYO DE 2012

Información certificada a la fecha: 29 DE NOVIEMBRE DE 2017

Emisor: ANA MARIA REAL GONZALEZ - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 9 - GUAYAS - GUAYAQUIL



N° de certificado: 179-073-63843



179-073-63843

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente

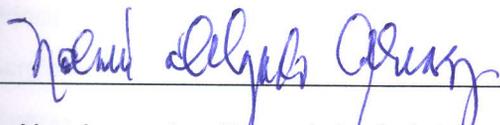


CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESICT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.



Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESICT



Firma

