

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DELA EMPRESA:
INDUMETÁLICAS M&G DE LA CIUDAD DE TUNJA**

SERGIO PINEDA PARDITO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA
TECNOLOGÍA EN LOGÍSTICA INDUSTRIAL
TUNJA
2017**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA:
INDUMETÁLICAS M&G DE LA CIUDAD DE TUNJA**

SERGIO PINEDA PARDITO

Trabajo de grado para optar al título de Tecnólogo en Logística Industrial

Director
MIGUEL ANTONIO FONSECA VILLAMIL
Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA
TECNOLOGÍA EN LOGÍSTICA INDUSTRIAL
TUNJA
2017**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, de hacer realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional. A mi Director de Proyecto, Ing. Miguel Antonio Fonseca Villamil por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A mis tutores porque durante toda mi carrera profesional han aportado un granito de arena a mi formación, también por su enseñanza y sobre todo por su amistad. De igual manera agradecer a mis compañeros de cursos por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión, por sus consejos, que me ayudan a formarme como persona e investigador.

A mis jefes de trabajo y en especial a un amigo y colega de trabajo, Eduardo Medina, quienes me han motivado durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a quienes les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para todos ellos: MUCHAS GRACIAS Y QUE DIOS LOS BENDIGA.

Tabla de contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Problema de investigación	15
Planteamiento del problema	15
Formulación del problema	16
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Justificación.....	18
Capítulo 1 Marco de referencia.....	19
1.1 Estado del arte	19
1.2 Marco teórico	23
1.3 Marco conceptual	27
1.4 Marco legal.....	30
1.5 Marco contextual.....	31
1.6 Marco metodológico	32
Capítulo 2 Resultados	34
2.1 Objetivo específico 1.....	34
2.2 Objetivo específico 2.....	46
2.3 Objetivo específico 3.....	55

Conclusiones	95
Referencias	96
Anexos	100

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Evolución de la teoría de la organización.	22
Tabla 2. Objetivos corporativos de INDUMETÁLICA M&G	36
Tabla 3. Volumen de producción al mes de INDUMETÁLICA M&G	37
Tabla 4. Tiempo de producción por producto de INDUMETÁLICA M&G	37
Tabla 5. Perfil y funciones del equipo directivo	42
Tabla 6. Perfil y funciones de la secretaria (equipo administrativo)	43
Tabla 7. Perfil y funciones del contador (equipo administrativo)	44
Tabla 8. Perfil y funciones del ornamentador (equipo operativo)	45
Tabla 9. Perfil y funciones del Auxiliar-Ayudante de producción (equipo operativo)	45
Tabla 10. Matriz DOFA general de INDUMETALICAS M&G	49
Tabla 11. Matriz DOFA para el área de recursos humanos de INDUMETALICAS M&G.	54
Tabla 12. Matriz DOFA para el área de producción de INDUMETALICAS M&G.	55
Tabla 13. Matriz DOFA para el área de finanzas y contabilidad de INDUMETALICAS M&G.	55
Tabla 14. Matriz DOFA para el área de mercadeo de INDUMETALICAS M&G.	56
Tabla 15. Descripción y perfiles del cargo Gerente General	58
Tabla 16. Descripción y perfiles del cargo Secretaria	61
Tabla 17. Descripción y perfiles del cargo Contadora Público.	65
Tabla 18. Descripción y perfiles del cargo Técnico soldador (Apoyo perfilaría en lámina)	68
Tabla 19. Descripción y perfiles del cargo Técnico soldador (Apoyo ensamblaje tubería).	71
Tabla 20. Descripción y perfiles del cargo Operario de acabados.	74
Tabla 21. Descripción y perfiles del cargo Ayudante-Auxiliar	77
Tabla 22. Descripción y perfiles del cargo Técnico soldador (apoyo ensamblaje Partes metálicas de acuerdo a la soldadura especial solicitada)	80
Tabla 23. Descripción y perfiles del cargo Profesional en Recursos Humanos	82

Tabla 24. Descripción y perfiles del cargo Profesional en Seguridad Ocupacional	85
	Pág.
Tabla 25. Mejoras sugeridas en el proceso productivo.	89
Tabla 26. Descripción de las 5S	93

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación de INDUMETÁLICAS M&G.	31
Figura 2. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 1 y 2 de la encuesta realizada.	39
Figura 3. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 3 y 4 de la encuesta realizada.	39
Figura 4. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 5 y 6 de la encuesta realizada.	41
Figura 5. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 7 y 8 de la encuesta realizada.	41
Figura 6. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 7 y 8 de la encuesta realizada.	42
Figura 7. Organigrama propuesto para INDUMETÁLICAS M&G con los cargos existentes.	46
Figura 8. Organigrama sugerido para la empresa INDUMETÁLICAS M&G con los cargos existentes y los nuevos cargos propuestos.	86
Figura 9. Las 5S.	93

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Encuesta realizada a los empleados del área administrativa y operativa.	98
Anexo B. Entrevista realizada a los empleados del área directiva.	99
Anexo C. Formato para la descripción y perfiles de cargos con modificaciones.	100

Resumen

La estructura organizacional es la herramienta que se encarga de definir las funciones que se deben realizar y quienes las realizan. Algunas de las funciones de esta herramienta son establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, departamentalizaciones, etc. Teniendo en cuenta que INDUMETÁLICAS M&G presenta dificultades organizacionales y que toda compañía requiere de una buena estructura organizacional, este trabajo tuvo como objetivo principal diseñar una estructura organizacional a la empresa INDUMETÁLICAS M&G para el mejoramiento de sus procesos. Para cumplir con dicho objetivo se realizó inicialmente un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa mediante observación, registro fotográfico, documentación de la empresa y la información recolectada a través de una entrevista realizada al gerente sobre las generalidades y situación actual de la empresa. Además, se realizó una encuesta a tres trabajadores del área administrativa y cuatro del área productiva para identificar que tanto conocían sobre el estado organizacional de la empresa. Posteriormente, se realizó la identificación de las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades analizando la información recolectada mediante la observación, la encuesta, la entrevista y usando la matriz DOFA. Finalmente, se propuso un plan de mejoramiento organizacional para INDUMETÁLICAS M&G. Los principales resultados obtenidos fueron lograr la descripción de las cargas laborales de cada uno de los funcionarios de la empresa, la construcción el organigrama con base a los cargos que existen actualmente y los que se proponen crear, la identificación de aspectos por mejorar en la estructura organizacional, así como el desarrollo del plan de mejoramiento.

Palabras clave: Estructura organizacional, plan de mejoramiento, organigrama, cargas laborales, perfiles de cargos

Abstract

The organizational structure is the tool that is responsible for defining the functions that must be performed and who performs them. Some of the functions of this tool are to establish authority, hierarchy, chain of command, organizational charts, departmentalizations, etc. Taking into account that INDUMETÁLICAS M & G presents organizational difficulties and that every company requires a good organizational structure, this work had as main objective to design an organizational structure for the company INDUMETÁLICAS M & G for the improvement of its processes. In order to meet this objective, a diagnosis of the company's organizational structure was first made through observation, photographic record, company documentation and information gathered through an interview with the manager about the generalities and current situation of the company. In addition, a survey was carried out to three workers in the administrative area and four in the productive area to identify who they knew about the organizational status of the company. Subsequently, the identification of threats, weaknesses, strengths and opportunities was analyzed analyzing the information collected through observation, the survey, the interview and using the SWOT matrix. Finally, an organizational improvement plan for INDUMETÁLICAS M & G was proposed. The main results obtained were the description of the workloads of each of the company's employees, the construction of the organization chart based on the positions that currently exist and those proposed to be created, the identification of aspects to be improved in the structure organization, as well as the development of the improvement plan.

Keywords: Organizational structure, improvement plan, organizational chart, workloads, job profiles

Introducción

Una organización está compuesta por un grupo de personas que trabajan unidas por un objetivo común, para cumplir dicho objetivo cada una de ellas tiene una función o rol específico que debe desempeñar. La herramienta que se encarga de definir qué funciones o roles se deben realizar y quien debe cumplirlas se conoce como estructura organizacional. La estructura organizacional tiene como función principal establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, departamentalizaciones, entre otras (Vásquez, 2012, párr. 1). Además, a través de esta herramienta se puede establecer un mecanismo que permita el cumplimiento de manera correcta y eficiente de los planes que una empresa se propone.

La estructura organizacional nace de la necesidad de las compañías de poder establecer las funciones que cada persona debe desempeñar y los departamentos en los que se debe dividir (Vásquez, 2012). Lo anterior, con el propósito de tener procesos ordenados y bajo el control adecuado que generen productos y servicios de excelente calidad, logrando así el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa (Vásquez, 2012). La estructura organizacional puede definirse de dos maneras, Mintzberg, (1984) la define como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” y Strategor, (1988) la define como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (citado en Universidad de Champagnat, 2002, párr. 2-3).

Una buena estructura organizacional permite una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Por lo tanto, al estar organizados se logra un mejor aprovechamiento de los recursos y por ende la empresa se hace más eficiente (De Haro, 2005), y es precisamente esto lo que busca la empresa INDUMETÁLICAS M&G. Esta es una

organización local importante de la ciudad de Tunja (Boyacá) que se encarga de la producción y comercialización de bienes y servicios metalmecánicos para la industria de la construcción y el comercio boyacense. A pesar que esta compañía ha crecido de forma sostenida a lo largo de estos últimos años, presenta dificultades organizacionales en diferentes áreas de la empresa, deficiencia en el manejo de las ganancias obtenidas de las ventas realizadas, múltiples falencias en el soporte tecnológico y carece de un sistema contable que ayude a las finanzas de la empresa.

Teniendo en cuenta que toda compañía requiere una buena estructura organizacional y que precisamente INDUMETÁLICAS M&G presenta dificultades organizacionales, este trabajo, el cual es descriptivo-explicativo, tuvo como objetivo principal diseñar una estructura organizacional a la empresa INDUMETÁLICAS M&G para el mejoramiento de sus procesos. Para cumplir con dicho objetivo se realizó inicialmente un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa mediante observación, registro fotográfico, documentación de la empresa y recolección de la información general y organizacional de la empresa a través de una entrevista realizada al gerente. Además, se realizó una encuesta a tres trabajadores del área administrativa y cuatro del área productiva y una entrevista al gerente. Posteriormente, se realizó la identificación de las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades analizando la información recolectada mediante la observación, la encuesta, la entrevista y usando la matriz DOFA. Una vez se obtuvieron los resultados de la DOFA y tomando la información obtenida en el diagnóstico se propuso un plan de mejoramiento organizacional para INDUMETÁLICAS M&G teniendo en cuenta sus posibilidades reales de reingeniería.

Problema de investigación

Planteamiento del problema

La pequeña empresa INDUMETÁLICAS M&G de la ciudad de Tunja, que desarrolla actividades de producción y comercialización de productos metalmecánicos, presenta por diversas razones, dificultades organizacionales en el área administrativa, tecnológica, financiera y ventas y servicios. Además, presenta deficiencia en el manejo de los recursos producto de las ventas realizadas, dado que dichos recursos se destinan a actividades diferentes como “gastos personales”, dejando de lado las necesidades de la empresa. A su vez, presenta múltiples falencias en el soporte tecnológico y falta de un sistema contable que ayude a las finanzas de la empresa, así como una deficiencia en la adquisición de conocimientos innovadores y actualizados por parte del personal de la compañía, que conlleven a la prestación de un mejor servicio.

Es necesario analizar dichas dificultades para posteriormente proponer una ruta creíble de correctivos y soluciones encaminadas a mejorar el desempeño y la competitividad de la compañía frente a la industria local y regional. INDUMETÁLICAS M&G es el resultado de una iniciativa privada (familiar y personal) cuyos miembros conocen las particularidades de éste tipo de negocio, pero no tienen los conocimientos suficientes de una apropiada gestión empresarial, razón por la cual se necesita éste tipo de investigación que le ayude a la empresa a mejorar y optimizar su proceso de gestión en las áreas de desarrollo y de comercialización de bienes y servicios.

Por lo anterior, se hace necesario generar metodologías de mejora continua para que la empresa INDUMETÁLICAS M&G tenga un importante posicionamiento en el sector y así evitar que la compañía vaya al fracaso, teniendo en cuenta que la competencia actual es agresiva y no da espera a generar correctivos a largo plazo.

Formulación del problema

¿Cómo se pueden mejorar las dificultades organizacionales de las áreas administrativa, tecnológica, financiera y ventas y servicios de la empresa INDUMETÁLICAS M&G?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional a la empresa INDUMETÁLICAS M&G para el mejoramiento de sus procesos.

Objetivos específicos

1. Describir y analizar la estructura organizacional en que se encuentra actualmente la empresa INDUMETÁLICAS M&G.
2. Identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que presenta la estructura organizacional actual de la empresa INDUMETÁLICAS M&G.
3. Proponer un plan de mejoramiento organizacional en la estructura organizacional de la empresa INDUMETÁLICAS M&G.

Justificación

Muchas empresas en Colombia funcionan de manera empírica sin tener en cuenta los principios básicos de la administración empresarial. Sin menospreciar o subestimar las habilidades y capacidades de los colombianos, que sin contar con información técnica o profesional completa han forjado grandes y exitosas organizaciones empresariales, es realmente necesario someter a las empresas a rigurosos análisis previamente elaborados y puestos a prueba en otras empresas y cuyos resultados se han expuesto en escenarios académicos, profesionales e institucionales.

En general, todas las empresas en el mundo, sin importar su tamaño o el tipo de actividades que desarrollen, requieren de procesos de reingeniería para optimizar su desempeño y para garantizar sus niveles de competitividad en un mundo cada vez más especializado y exigente. Lo anterior requiere una reorganización interna de las actividades y el rol de cada uno de los funcionarios y empleados de la empresa y es en ese momento en el que la estructura organizacional es vital.

Con ese espíritu de mejoramiento del desempeño empresarial y teniendo en cuenta la importancia de contar con una sólida estructura empresarial, se emprendió el presente estudio que buscó diseñar una estructura organizacional a la empresa INDUMETÁLICAS M&G para el mejoramiento de sus procesos. Una buena estructura organizacional de las diferentes áreas de esta empresa, permitirá mejorar su desempeño productivo, el control de calidad de sus productos, el manejo de su personal, y lo más importante, sus procesos de comercialización y el desarrollo de programas innovadores de sus productos.

Capítulo 1

Marco de referencia

1.1 Estado del arte

Estudios confirman que la ausencia de una buena estructura organizacional trae diversas problemáticas que frenan el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por esta razón es necesario diseñar planes de mejoramiento de la estructura organizacional de las mismas. Burbano (2014) propuso como trabajo de grado el diseño de un plan estratégico para mejorar la estructura organizacional de la empresa floricultora SEDAFY FLORAL (Cantón Pedro Moncayo-Ecuador), la cual se dedica al cultivo y comercialización de flores. Para cumplir con el propósito de este estudio aplicado-descriptivo, se realizó el análisis de la situación que presentaba la empresa en ese momento mediante observación directa y usando como instrumento la entrevista. Ese análisis mostró que la empresa no contaba con documentación administrativa, ni con un plan estratégico que le permitiera mejorar su estructura organizacional. Por lo tanto, se propuso un plan estratégico que incluía: el organigrama estructural, el manual de funciones de cada departamento, los principios corporativos, las estrategias comerciales, el flujograma del proceso productivo, las políticas y los fines de la compañía. Con este plan estratégico se buscaba que SEDAFY FLORAL primero tuviera una mejor organización empresarial, un mejor desarrollo de las actividades de producción y comercialización de las rosas y una mayor estabilidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos a mediano y largo plazo.

Salazar (2012) propuso como trabajo de grado el diseño de un plan de mejoramiento organizacional para la empresa CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A. E.S.P (CMA) (Medellín-Colombia), la cual es una empresa prestadora de servicios públicos. Para cumplir con el propósito de este estudio se realizó un diagnóstico de la empresa mediante el uso de la herramienta DOFA

(Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el objetivo de identificar el tipo de oportunidades que presentaba la compañía. Además, se realizó una entrevista personalizada como herramienta para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, así como la velocidad de respuesta y apoyo de los accionistas frente a las necesidades e identificar las oportunidades de mejora ante situaciones que no funcionaban adecuadamente. El análisis mostró que las debilidades de CMA estaban relacionadas directamente con la gestión administrativa y la falta de una estructura organizacional que pudiera garantizar el buen desempeño de las actividades principales de la empresa, así como la correcta toma de decisiones y direccionamiento de la misma. Estas debilidades son la razón principal de las amenazas que enfrentaba la empresa. Por lo tanto, se propuso realizar ajustes a la estructura organizacional que tenía la empresa en ese momento, para mejorar los niveles de control en las labores operativas. De igual forma como se identificó la oportunidad de liderazgo ejecutivo presencial, se propuso el cambio de visitas esporádicas a una presencia estable de los accionistas. Finalmente, se realizó una propuesta de solución para cada uno de los niveles de la empresa: operativo, gerencial, financiero y comercial. Por lo tanto, se concluye que así las organizaciones cuenten con una estructura, roles y responsabilidades definidos, deben contar con un liderazgo presencial y visible.

Una vez propuestos los planes de mejoramiento de la estructura organizacional, estos deben ejecutarse. Ramos (2011) propuso como trabajo de grado el diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa CREACIONES LAS DOS MM (Cali-Colombia), la cual se dedica a dedicada al diseño y confección de artículos de lencería para la cocina. Para cumplir con el propósito de este estudio exploratorio-descriptivo, se realizó la descripción de la empresa, el diagnóstico de las áreas de la empresa (administrativa, de producción, mercadeo, contable y financiera) y la observación y entrevista de los miembros de la empresa. Posteriormente se formuló

y ejecutó el plan de mejoramiento para cada una de las áreas de CREACIONES LAS DOS MM. Teniendo en cuenta las dificultades encontradas en cada área, en aquellas donde fue posible aplicar el plan las mejoras alcanzadas fueron evidentes. En cuanto al área administrativa, la empresa no contaba con una planeación organizacional sólida y definida ni con un organigrama donde hubiese división de cargos o trabajo, después de aplicar el plan fue posible definir el direccionamiento estratégico para la empresa, el diseño del organigrama y el manual de funciones correspondiente. De igual forma, en lo que respecta el área contable y financiera no manejaban una buena contabilidad y desconocían su situación financiera actual, después de aplicar el plan de mejoramiento se logró realizar durante dos meses consecutivos el análisis financiero de la empresa. Esto les permitió obtener un aumento en ventas y una utilidad operacional que se puede mejorar con el incremento en las ventas y la disminución de los costos fijos.

Por otra parte, estudios muestran que la estructura organizacional en unión con los planes estratégicos lleva a las empresas a tener un buen rendimiento y solidez. Fernández y colaboradores (2001) realizaron un estudio a través del cual verificaron que la estructura organizacional y los procesos estratégicos, que se han manejado como dos elementos interdependientes, deben complementarse para conseguir un alto rendimiento empresarial. Para realizar dicha verificación se recolectó la información sobre estructura, procesos estratégicos y rendimiento de 100 pequeñas, medianas y grandes empresas (cuyos directivos participaban en algún programa Master en formación en los diferentes centros ubicados en la Comunidad Autónoma de Madrid o porque ya existía alguna relación personal previa entre los autores del estudio y los directivos de las empresas que también tenían su sede en Madrid), mediante la aplicación del Cuestionario de Eficacia Organizacional (CDEF). La estructura se evaluó a través de las escalas de integración, formalización, centralización y complejidad; los procesos estratégicos a través de las escalas de

racionalidad, interacción y asertividad y el rendimiento través de los criterios propuestos por Campbell (1977). Los análisis estadísticos que evaluaron las relaciones entre las escalas y sus variables mostraron que el factor de integración formal, que combina las variables de integración (mecanismos y procesos) y dos variables de formalización (control y formalización), parece ser vital en el marco de las decisiones estratégicas y también puede ser un producto de una racionalidad e interacción intencionadas de los procesos estratégicos. Además, la división de la muestra en empresas de alto y bajo rendimiento, mostró que la congruencia estrategia-estructura es mayor en las empresas de alto rendimiento que en las de bajo rendimiento. Esto resultados permiten afirmar que la complementariedad de los procesos estratégicos y estructura organizacional contribuyen al mayor rendimiento de las empresas.

Luna, y colaboradores (2013) también mostraron que una buena planeación y estructura organizacional eran parte fundamental del éxito que tuvo la empresa ELECTROCARIBE S. A (Sincelejo-Colombia). A través de su estudio descriptivo dieron a conocer los procesos de planeación y organización de esta empresa que se llevaban a cabo cuando estaba bajo la operación de GAS NATURAL FENOSA (Madrid-España). La información y datos para este estudio se obtuvieron por medio de una entrevista realizada al jefe de recursos humanos de ese momento, documentos facilitados por la empresa y por observación. El análisis de la información mostró que la planeación de ELECTRICARIBE S.A. era un 90% formal. El plan estratégico (objetivos y estrategias) de esta empresa estaba incluido dentro del plan estratégico de GAS NATURAL FENOSA que se proponía a un plazo de cinco años. En cuanto a los planes normativos estos estaban divididos en normas, políticas y reglas que permitieran regular las actividades de la organización, así como las actitudes de sus empleados. La estructura de ELECTRICARIBE S. A., se basaba en una organización línea-staff y el organigrama se encontraba encabezado por la casa

matriz en Madrid representada por el Gerente de Gas Natural Fenosa, seguido del Gerente General sede Barranquilla y luego el Gerente sede Sincelejo. Dentro de esta sede encontraban la Unidad de Administración, Unidad de Finanzas, Unidad de Distribución y Mercado y Unidad de Recursos Humanos. Para esta época ELECTRICARIBE S. A. era una empresa líder gracias a su organización, constante innovación y crecimiento.

1.2 Marco teórico

Diferentes autores y escuelas han propuesto diferentes teorías sobre las organizaciones, en qué consisten, como funcionan, que elementos son determinantes para su desarrollo y cuál es la mejor forma de organización, etc. A continuación se muestra las diferentes teorías de la organización desde las más antiguas hasta las más recientes, clasificadas en teorías clásicas y modernas (Tabla 1). Esta clasificación permite ver la evolución de las teorías de la organización:

Tabla 1. *Evolución de la teoría de la organización. Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización. Recuperado de Teoría de la organización y estructuras organizacionales, Váldez, C., 2010. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>*

Teorías Clásicas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.

Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.
Teorías Modernas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.

Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocrítica organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Dentro de las teorías mencionadas anteriormente, una teoría importante para la estructura organizacional es la teoría de las relaciones humanas, cuyo principal referente fue Elton Mayo, junto con Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Douglas McGregor, la cual se caracteriza por: estudiar la organización como un grupo de personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas y la dinámica grupal e interpersonal (Aguirre, 2013). Esta teoría surge por varias razones entre ellas las cuatro principales son: necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola así de la teoría clásica; el desarrollo de las llamadas ciencias humanas (psicología y sociología), las ideas de la filosofía pragmática propuesta por John Dewey y de la psicología propuesta por Kurt Lewin que fueron

esenciales para el humanismo en la administración y las conclusiones del experimento realizado por Mayo con los trabajadores de la empresa Western Electric Company ubicada en barrio Hewthorne (Gallaga, 2003)

Otra de las teorías importante para la estructura organizacional es la teoría del desarrollo organizacional propuesta por Kurt Lewin y Douglas McGregor, la cual surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente (Trejo, 2008, párr. 1). Esta teoría nace por diferentes factores entre los que se destacan: el conflicto presente entre las diferentes teorías propuestas hasta ese momento, la necesidad de profundizar en los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones, los cambios en el mundo en cuanto a la organización misma y las tecnologías, cambios en la conducta administrativa, la fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones (Trejo, 2008).

La teoría del desarrollo organizacional de una u otra manera pudo dar solución al conflicto existente entre las teorías propuestas hasta ese momento como la teoría clásica propuesta por Frederick Taylor y Henri Fayol, la teoría de las relaciones humanas propuesta cuyo principal referente es Mayo, la teoría de la burocracia propuesta por Max Weber, entre otras (Trejo, 2008). El concepto de organización que propone esta teoría utiliza la noción tradicional del trabajo, cuando se refiere a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización, pero además se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones, las cuales contribuyen a la organización. Además, resalta que ese trabajo desarrollado por las personas está ocurriendo en un ambiente determinado, por lo tanto la existencia y supervivencia de la organización depende de cómo se relacione con ese ambiente.

Una de las teorías modernas importante para mejorar la estructura organizacional de una empresa, es la teoría de los recursos y capacidades, propuesta por Jay Barney. Esta permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Barney, (1997) propone que si los recursos y las capacidades que tiene una empresa son casi exclusivos, es decir solo los tienen un pequeño grupo de empresas y son costosos de copiar o difíciles de obtener, entonces podrá explorar oportunidades, constituir fortalezas de la empresa y neutralizar amenazas (Citado en Carrión & Ortiz, 2004). Navas, y Guerras (1998) mencionan que se debe tener presente que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento (Citado en Carrión & Ortiz, 2004). Por lo tanto, la combinación de los diferentes conocimientos de las personas que son parte de la organización crea capacidades distintivas y sinergias, combinación que es fomentada en un ambiente de aprendizaje (Toro, s.f., párr. 10)

1.3 Marco conceptual

1.3.1 planeación estratégica. Barthelme (2003) menciona que:

La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos”. (Citado en Torres & Daza, s.f., p. 4)

Sánchez, (2003) menciona que la planeación estratégica es una función administrativa con la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro. Con esta herramienta se definen los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor y más racional manera. (citado en Torres & Daza, s.f., p. 4)

David y Jervis (2011) plantean que :

Dentro de la planeación tanto la eficacia (habilidad para hacer las cosas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente) son de gran importancia ya que permiten establecer las metas y medios más apropiados para cada organización, teniendo en cuenta los recursos de la organización. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la organización y de su entorno, surgiendo de este ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro. (citado en Torres & Daza, s.f., p. 4).

1.3.2 las pymes y la planeación estratégica. Torres & Daza (Sin fecha) mencionan que:

Las pymes conforman gran parte del mercado empresarial del país, tienen un gran potencial para impulsar la economía del país y la calidad de vida de su gente, pero existen en ellas falencias que no les permiten tener una mayor participación en el mercado, por eso es importante apoyar este proceso de crecimiento de las pymes dándoles a conocer a sus gerentes las herramientas para implementar en sus empresas la planeación estratégica y a su vez que este apoyo les permita contrarrestar los demás obstáculos como las dificultades de acceso al financiamiento y puntualmente en el sector metalmeccánico que les dé la posibilidad de adquirir mejor tecnología para desarrollar todo su potencial. (p. 5)

1.3.3 estructura organizacional. La estructura organizacional es una disposición intencional de los roles quienes serán asumidos por las diferentes personas, de las cuales se espera

que cumplan con el mayor rendimiento posible. El propósito de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que desempeñaran los miembros de una empresa y de esta manera trabajar juntos de forma óptima para alcanzar los objetivos propuestos (Universidad de Champagnat, 2002, párr. 1). Por lo tanto, toda empresa debe contar una estructura organizacional, la cual se establece teniendo en cuenta todas las actividades que la empresa realiza. Una vez identificadas estas tareas se pueden establecer las áreas y departamentos, así como las funciones que los integrantes de cada área y departamento deben realizar. Esto con el propósito de producir servicios o productos de buena calidad y mediante un orden y control que aseguren el logro de las metas y objetivos de la compañía (Vásquez, 2012, párr. 2).

1.3.4 plan de mejoramiento. El plan de mejoramiento es una herramienta útil para consolidar las acciones de mejoramiento en las entidades que resultan de un proceso de autoevaluación, de las recomendaciones de la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal (Futuros administradores, 2010, párr. 1). Un plan de mejoras facilita la elección de los cambios que deben realizarse en cada uno de los procesos de la empresa para lograr productos y servicios de buena calidad. También debe permitir el control y seguimiento de dichos cambios una vez se realicen, así como la incorporación de acciones correctivas ante las posibles problemáticas que se pueden presentar en el futuro (ANECA, s.f., p. 4).

Para la definición de un plan de mejoramiento de la función administrativa de una entidad se debe tener en cuenta:

(...) los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación

y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras (...). (Futuros administradores, 2010, párr. 1)

1.3.5 El mejoramiento continuo. Morera, (2002) menciona que el mejoramiento continuo: “es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo” (párr. 13). Además, se debe tener en cuenta que:

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo, tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta y acumulativo, es decir, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado”. (Morera, 2002)

1.4 Marco legal

En la legislación colombiana se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial. La Empresa *INDUMETÁLICAS M & G* de Tunja, está regida y amparada por el Marco Legal fijado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT, 2011):

1.4.1 leyes: Las leyes de desarrollo empresarial son (MINCIT, 2011):

1.4.1.1 ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

1.4.1.2 ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

1.4.1.3 ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

1.4.1.4 ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.

1.4.1.5 ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

1.4.2 decretos (MINCIT, 2011):

1.4.2.1 decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

1.4.2.2 decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.

1.4.2.3 decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

1.4.3 resoluciones (MINCIT, 2011):

1.4.3.1 resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.

1.4.3.2 resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.

1.5 Marco contextual

Este trabajo se realizó en la empresa INDUMETALICAS M&G quien desarrolla sus actividades en el área metropolitana de la ciudad de Tunja (Boyacá) (Figura 1A) y su sede

permanente está ubicada en el *Barrio Doña Eva* en el Suroriente de la Ciudad (Figura 1B). Tanto a nivel local como regional, la Zona cuenta con buenas vías de acceso, excelentes servicios públicos y de comunicación.



Figura 1. Ubicación de INDUMETÁLICAS M&G. **A.** Mapa del área metropolitana de la ciudad de Tunja (Boyacá) (Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/area_metropolitana_de_Tunja). **B.** Sede permanente (Fuente: propia).

1.6 Marco metodológico

A continuación se describe el proceso de recolección y análisis de la información del proyecto. Serán recogidas en un estudio de campo basado en encuesta, análisis de documentos internos de la empresa y observación directa, e investigación mixta.

1.6.1 tipo de investigación. Al tener en cuenta los diversos aspectos que intervienen en la realización de esta investigación, se cataloga como un estudio descriptivo-explicativo.

Descriptivo porque se identifican y relacionan las características y elementos necesarios para proponer una estructura administrativa, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación, la aplicación de encuesta y realización de entrevista.

Además, persigue la descripción del problema objeto de estudio e identificación de todas las características que intervienen en el mismo. Explicativo porque el aporte esperado servirá como base para explicar otra clase de problemas afines a la solución del problema investigado.

1.6.2 fuentes de información

1.6.2.1 fuentes de información primarias. Para la investigación se utilizaron fuentes primarias de información que fueron observación, registro fotográfico y documentos internos de la empresa, así como la información brindada por los empleados de la empresa. La información dada por los empleados se obtuvo mediante su participación directa en el desarrollo de dos encuestas, una para trabajadores del área administrativa y operativa y otra para las directivas.

1.6.2.2 fuentes de información secundarias. Las fuentes de información secundaria consistieron en artículos y páginas de internet relacionados con la estructura organizacional y trabajos de grado enfocados en el diseño de un plan de mejoramiento de la estructura organizacional de una empresa.

1.6.3 población y muestra. Para la realización del proyecto se analizaron ocho puestos de trabajo que interfieren directamente en el proceso productivo pertenecientes a la respectiva persona como gerente, tres personas en la parte administrativa y cuatro procesos principales en el área productiva y acabados del producto.

1.6.4 instrumentos. Se utilizaron como instrumentos la encuesta y la entrevista. La encuesta consistió en 10 preguntas cerradas a las cuales podían responder SI o NO (Anexo A). Esta se aplicó a tres trabajadores del área administrativa y cuatro del área operativa con el propósito de evaluar que tanto conocían los empleados sobre la estructura organizacional. Los resultados obtenidos se representaron por diagramas circulares o gráficas de pastel. La entrevista, la cual se le realizó al gerente de la empresa, consistió de 10 preguntas abiertas sobre las características, historia reciente y circunstancias actuales de la Empresa.

Capítulo 2

Resultados

2.1 Objetivo específico 1

Los resultados obtenidos para el objetivo específico 1 fueron:

2.1.1 Generalidades de la Empresa. A continuación se realiza una descripción de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a INDUMETÁLICAS M&G mediante el proceso de observación, registro fotográfico y análisis de los documentos facilitados por la empresa y la entrevista realizada a los directivos.

2.1.1.1 historia. INDUMETÁLICAS M&G ha pasado por diferentes razones sociales al querer crecer competitivamente, por esta razón comenzó como INDUMETALICAS Doña Eva, que permaneció durante un largo periodo, después hubo una asociación para adquirir mejor maquinaria y crecer en la producción la cual permito el cambio de la razón social a Comercializadora Arcadio. Esta asociación duro solo 6 meses, ya que debido a inconvenientes administrativos tubo que separarse y desde ese entonces se llama INDUMETALICAS M&G.

INDUMETALICAS M&G es una empresa orientada al servicio. Contamos con un personal operativo capacitado en la realización de nuestros productos, lo que se traduce en una atención amable, rápida y eficiente, con un nivel de comunicación confiable que permite hacer despachos rápidos y oportunos, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes.

2.1.1.2 productos que comercializa. INDUMETALICAS M&G es una empresa innovadora, con amplitud de ideas vanguardistas en el diseño de todos nuestros productos. Desarrolla proyectos acomodados a las necesidades técnicas y económicas de sus clientes, poniendo en práctica sus ideas mediante la realización de planos, estudios y cálculos. Para ello ponen a su disposición todos los productos que diseñan y perfeccionan en el departamento

técnico. En sus instalaciones disponen del equipo humano y la tecnología más avanzada para la fabricación e instalación.

Se dedican a prestar servicios especializados en soldaduras y ornamentación para atenderle en sus requerimientos. Sus procesos y productos son de la mejor calidad, y su trayectoria es la mejor garantía de nuestra excelencia y confiabilidad.

2.1.1.3 visión. Ser una de las empresas líderes, más competitiva y rentables del sector metalmecánico. Con la capacidad de brindar servicios especializados de ingeniería carpintería metálica, mecanizado y soldadura. Con disponibilidad de maquinarias, equipos y tecnología para la fabricación de productos de excelente calidad con materiales como acero, acero inoxidable u otros metales. Con el propósito de responder a la amplia diversidad de necesidades de productos y servicios que exige el mercado.

2.1.1.4 misión. Proveer excelencia en productos y servicios metalmecánicos. Fabricación de partes, piezas, estructuras, equipos, máquinas y productos de acero para usos, institucionales, comerciales e industriales. De tal modo que satisfagan las necesidades especificadas por nuestros clientes y que sean rentables tanto para el desarrollo de nuestra empresa como para los socios y para el personal que labora en la misma.

2.1.1.5 compromiso. Cumplir con las metas organizacionales propuestas para convertirse esa empresa líder y competitiva. Así como aprender nuevos procesos para generar productos con una calidad cada vez mayor, cumpliendo así con las demandas del mercado y logrando la satisfacción de los clientes.

2.1.1.6 objetivos corporativos. Los objetivos corporativos de la empresa se mencionan a continuación (Tabla 2)

Tabla 2. *Objetivos corporativos de INDUMETÁLICA M&G.*

ASPECTOS	OBJETIVOS
SERVICIO AL CLIENTE	Cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con una buena prestación de los servicios. Teniendo en cuenta la calidad de los trabajos, optimización de recursos y tiempos de entrega.
TALENTO HUMANO	Contar con la disponibilidad del personal adecuado y capacitado para la buena ejecución de los trabajos.
MEJORAMIENTO CONTINUO	Lograr la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa.
EFICACIA OPERACIONAL	Cumplir con los requisitos de cumplimiento de especificaciones y de entrega según lo establecido en el contrato y/o orden de servicio.

2.1.1.7 volumen de producción. Dentro la empresa se identificó el número de productos en sus diferentes tipos, para determinar si es acorde el número de empleados para la producción que en la actualidad se realiza.

De acuerdo con el volumen de producción (Tabla 3) se contrata personal a destajo, situación por la cual los empleados no se encuentran comprometidos ni identificados con la empresa. En consecuencia, se evidencia un manejo regular de la materia prima, lo cual indica que se genera desperdicio en el material, mal uso de los recursos, verificaciones y rectificación de la producción, pérdida de maquinaria y ausencia sin justificación del personal.

Tabla 3. *Volumen de producción al mes de INDUMETÁLICA M&G*

DESCRIPCION DEL PRODUCTOS	CANTIDADES/MES	CANTIDAD (m²)
Ventanas en lamina	40	160
Puertas en lamina	20	40
Divisiones de baño en aluminio	30	60
Puertas en aluminio	20	40
Ventanas en aluminio	40	160
Portones de garaje de tres abras en lamina	6	36
Portones de garaje de tres abras en aluminio	6	36
Promedio de estructuras (policarbonato-marquesina para vidrio-estructura para teja) por metraje más hechas comúnmente a los clientes es de:18 m²	2	Promedio de 36

La empresa cuenta con personal calificado para algunas labores, pero en otras no hay la experiencia necesaria para generar rendimiento y eficiencia en la producción, lo que genera pérdida de tiempo/hora/hombre. El tiempo de producción por producto se muestra a continuación (Tabla 4):

Tabla 4. *Tiempo de producción por producto de INDUMETÁLICA M&G*

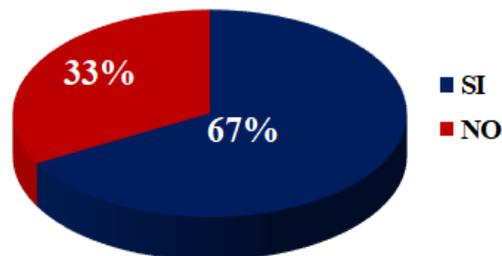
PRODUCTO	TIEMPO DE PRODUCCION (HORAS)
Ventana en lamina	6
Ventana en aluminio	6
Puerta en lamina	10
Puerta en aluminio	10
Portón de tres abras en lamina	36
Portón de tres abras en lamina	36
División de baño en aluminio	8
Estructura (policarbonato-marquesina para vidrio-estructura para teja) promedio de estructuras por metraje más hechas comúnmente a los clientes es de:18 mt²	36

2.1.2 análisis de la estructura organizacional. Para realizar el análisis de la situación actual de la estructura organizacional de INDUMETÁLICAS M&G, se realizó inicialmente un diagnóstico mediante la observación directa de las diferentes áreas existentes en la empresa. Además, se efectuó al personal de las áreas administrativa y operativa una entrevista (anexo A), con el propósito de conocer el estado actual de la estructura en aspectos básicos, así como para definir claramente el tipo de autoridad, conocer las unidades de mando, los principios escalares, la autoridad formal y la delegación de tareas. Con los resultados obtenidos fue enunciar las necesidades inmediatas de la empresa y tenerlas en cuenta para la propuesta de la nueva estructura organizacional.

2.1.2.1 Encuesta. Para cada una de las preguntas los resultados obtenidos fueron:

Para la primera pregunta el 67% de los empleados afirma conocer su jefe inmediato, sin embargo un 33% manifestó no saber quién es su jefe inmediato, de hecho, algunos de los miembros del equipo manifestaron duplicidad de mando, lo que indica falta de organización y genera confusión entre los colaboradores de la empresa. Para la segunda pregunta el 52% de los empleados de INDUMETÁLICAS M&G, consideran que su jefe inmediato no lo mantiene informado, este resultado indica que existe una debilidad en la comunicación que afecta considerablemente el normal desarrollo de los trabajos (Figura 2).

1. ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato?



2. ¿Su jefe inmediato le mantiene informado?

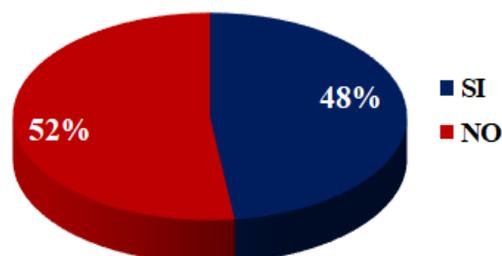
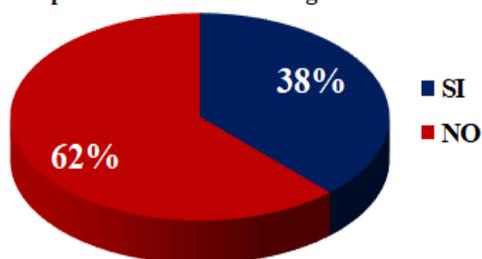


Figura 2. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 1 y 2 de la encuesta realizada.

Los resultados para la tercera pregunta muestran que de acuerdo al 38% de los colaboradores de *INDUMETALICAS M&G*, estos tienen que rendir cuentas y recibir instrucciones de otras personas a parte del jefe inmediato, lo que ocasiona confusión entre los empleados y demuestra falta de organización dentro de la misma y evidencia una considerable duplicidad de mando. Para la cuarta pregunta sólo el 20% de los empleados de *INDUMETALICAS M&G*, posee autonomía para tomar decisiones sobre su trabajo, lo que supone que la toma de decisiones se encuentra centralizada y hay muy poca delegación tanto de autoridad como de responsabilidad, además deja ver que la alta gerencia tiene casi absoluto control sobre la información (Figura 3).

3. ¿Además de su jefe tiene que rendir cuentas a otras personas dentro de la organización?



4. ¿Tiene autonomía para tomar decisiones relevantes sobre su trabajo?

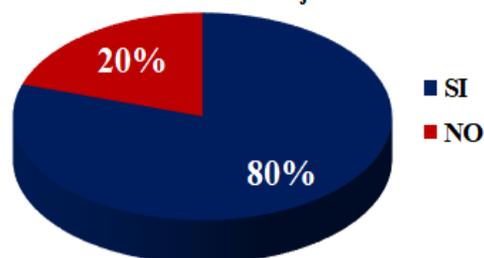


Figura 3. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 3 y 4 de la encuesta realizada.

Los resultados para la quinta pregunta muestran que el 78% de la población considera que la toma de decisiones dentro de la empresa se da siempre en la gerencia, mientras que el 22% restante afirma que la toma de decisiones la realiza tanto la gerencia como algunos mandos medios, lo cual denota que la toma de decisiones en *INDUMETALICAS M&G* se encuentra centralizada. Para la sexta pregunta el 73% de los empleados de *INDUMETALICAS M&G* afirma no distinguir claramente las áreas dentro de la organización, lo cual muestra una alta desorganización administrativa que repercute en la producción final del servicio (Figura 4).

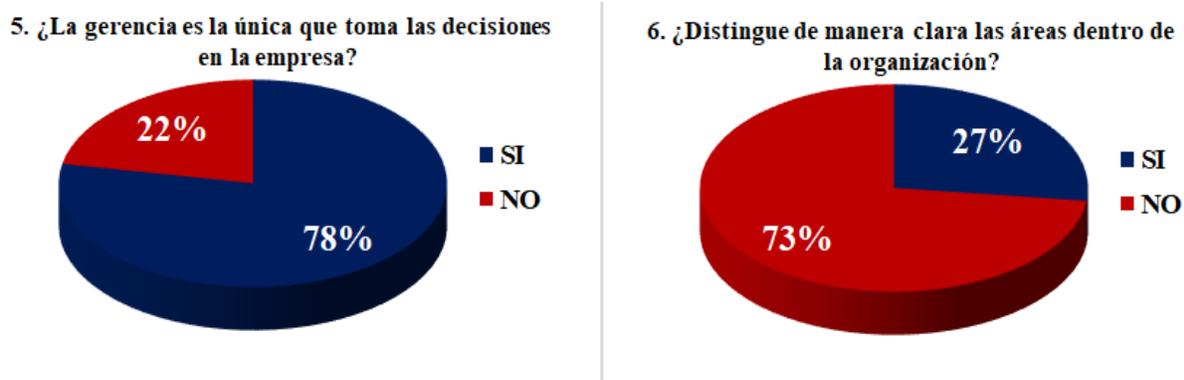
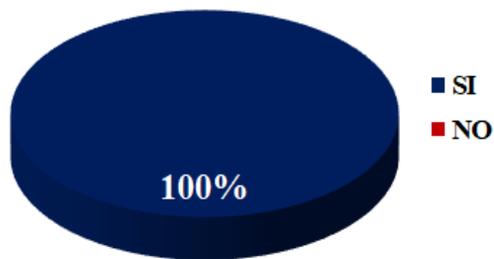


Figura 4. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 5 y 6 de la encuesta realizada.

Los resultados de la séptima pregunta mostraron que el 100% de los encuestados identifican, al interior de la empresa, al menos una de las formas de comunicación. Dentro de estos tipos se encuentra la descendente, la cual se da en forma de órdenes e instrucciones. Los resultados para la octava pregunta mostraron que el 68% de los empleados de *INDUMETALICAS M&G* afirma que los trabajos no se planifican, mientras que un porcentaje menor (32%) considera que los trabajos si se planifican, esto insinúa falta de organización y programación de la producción (Figura 5).

7. ¿En la empresa se practican los diferentes tipos de comunicación (ascendente, descendente y/o lateral)?



8. ¿Existe planificación en los trabajos de la empresa?

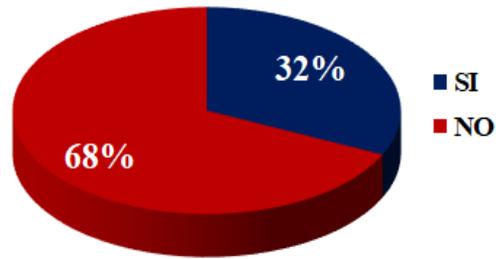
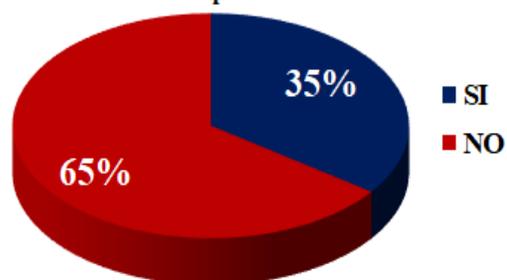


Figura 5. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 7 y 8 de la encuesta realizada.

Para la novena pregunta el 65% de los empleados afirma no tener responsabilidad sobre el trabajo de otros, lo que indica que en muy pocas personas recae la mayoría de la responsabilidad, no habiendo por lo tanto delegación de responsabilidad. Los resultados de la décima pregunta muestran que la empresa debe fomentar la buena comunicación entre sus colaboradores puesto que actualmente el 58% de los encuestados afirma pocas veces saber dónde acudir cuando se presenta algún problema en el trabajo, lo que a la vez indica desconocimiento de las demás áreas funcionales de la empresa (Figura 6).

9. ¿Tiene responsabilidad sobre el trabajo de otros compañeros?



10. ¿Sabe usted a donde debe acudir de presentarse un problema en su trabajo?

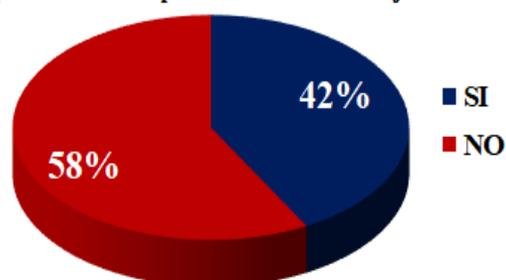


Figura 6. Gráfica circular de los resultados obtenidos para las preguntas 9 y 10 de la encuesta realizada.

2.1.2.2 Descripción de las cargas laborales de los funcionarios. A continuación se describen las cargas laborales de los funcionarios del equipo directivo (Tabla 4), administrativo y de producción (Tabla 5-9):

Tabla 5. *Perfil y funciones del equipo directivo.*

ITEM	DESCRIPCIÓN
CARGO	Gerente General
GRADO	Profesional Universitario en Administración de Empresas
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Junta Directiva
DIVISIÓN	Administrativa
NÚMERO DE EMPLEOS EN EL CARGO	1
PERFIL Y REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar en equipo y liderar grupos. • Requiere grado universitario de Administración de Empresas, con conocimientos en principios administrativos. • Requiere de por lo menos 2 años de experiencia en trabajos gerenciales.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones en la planeación empresarial. • Proponer o velar por la correcta aplicación de normas, política y reglamentos específicos de toda la empresa.

Tabla 6. *Perfil y funciones de la secretaria (equipo administrativo).*

ITEM	DESCRIPCIÓN
CARGO	Secretaria
GRADO	Técnico – profesional universitario en Secretariado
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Gerente General
DIVISIÓN	Administrativa
NÚMERO DE EMPLEOS EN EL CARGO	1
PERFIL Y REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de redacción, manejo de agenda y bases de datos. • Requiere como mínimo curso básico de Secretariado. Mecanografía Taquigrafía y traducción de lo escrito a nivel normal de lectura. • Requiere de por lo menos dos años de experiencia en trabajos relacionados con todas las áreas de la empresa.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al gerente de la empresa, realizar cotizaciones, concretar citas y ordenamiento de documentos, las llamadas. • Registro en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

Tabla 7. *Perfil y funciones del contador (equipo administrativo).*

ITEM	DESCRIPCIÓN
CARGO	Contador
GRADO	Profesional Universitario en Contaduría Pública
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Gerente financiera
DIVISIÓN	Administrativa
NÚMERO DE EMPLEOS EN EL CARGO	1
PERFIL Y REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la interpretación de datos y elaboración de estados financieros. • Requiere grado universitario de Contaduría Pública, con conocimientos básicos en las normas financieras. • Requiere de por lo menos dos años de experiencia en trabajos relacionados con el área financiera.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y análisis de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.

Tabla 8. *Perfil y funciones del ornamentador (equipo operativo).*

ITEM	DESCRIPCIÓN
CARGO	Soldador
GRADO	Bachiller- Técnico
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Gerente de Producción
DIVISIÓN	Productiva
NÚMERO DE EMPLEOS EN EL CARGO	2
PERFIL Y REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Buen estado físico, habilidad para el manejo del equipo de soldadura y de la maquinaria respectiva para cada trabajo de soldadura. • Requiere como mínimo haber cursado el bachillerato como técnico o haber cursado un técnico en soldadura. • Requiere experiencia mínima de un año
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ensamblar perfiles para la manufactura de ventanas, puertas y marquesinas en lámina. • Diseñar estructuras de acuerdo al espacio y soldar tubería estructural para tal fin.

Tabla 9. *Perfil y funciones del Auxiliar-Ayudante de producción (equipo operativo).*

ITEM	DESCRIPCIÓN
CARGO	Auxiliar-Ayudante de producción
GRADO	Bachiller
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Gerente de Producción
DIVISIÓN	Productiva
NÚMERO DE EMPLEOS EN EL CARGO	2
PERFIL Y REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para el manejo de todos los cargos operativos.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y soportar todos los cargos operativos

2.1.2.3 construcción del organigrama. De acuerdo a lo observado en el diagnóstico y a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados se propone el siguiente

organigrama para INDUMETÁLICAS M&G con base a los cargo que existen actualmente (Figura 7)

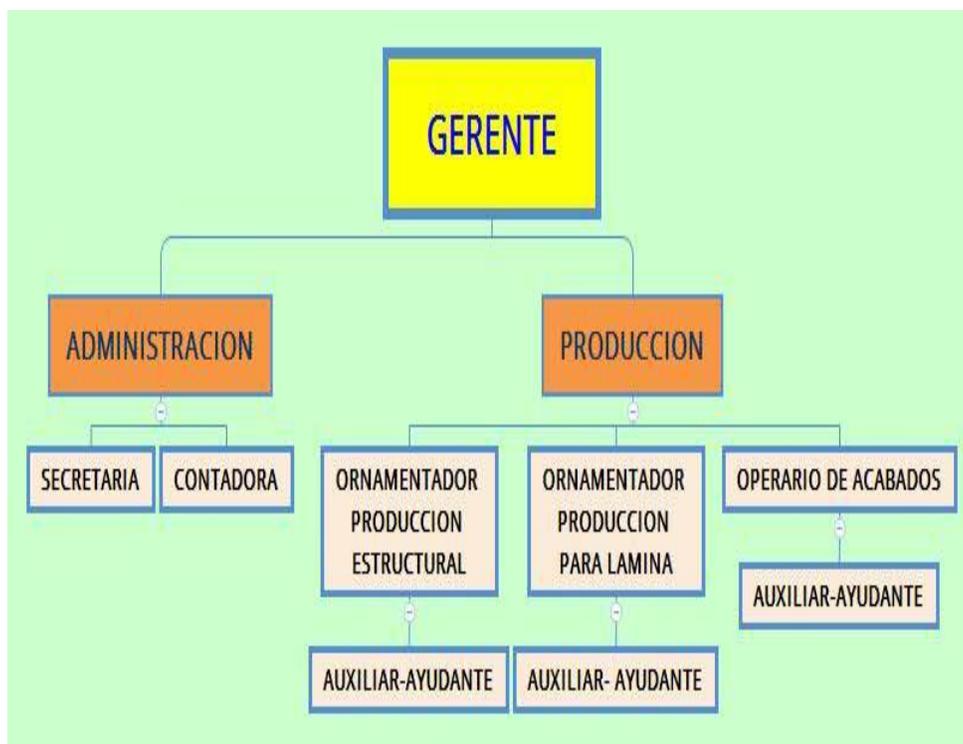


Figura 7. Organigrama propuesto para INDUMETÁLICAS M&G con los cargos existentes.

2.2 Objetivo específico 2

Para identificar las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que presenta la estructura organizacional actual de la empresa se analizó la información recolectada mediante la observación, la encuesta realizada a los trabajadores y la entrevista realizada a los directivos (Figura 2-6). Además, se utilizó como la matriz DOFA para conocer las condiciones de carácter interno (Debilidades y Fortalezas) y de carácter externo (Oportunidades y Amenazas) que tienen incidencia en la estructura organizacional de la empresa. Los resultados obtenidos fueron:

2.2.1 matriz DOFA. Las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas en INDUMETÁLICAS M&G. fueron:

2.2.1.1 matriz DOFA general. Como resultado de la actividad realizada de recolección de información y procurando ampliar la información contenida y detallada con la Matriz DOFA, se dan a conocer las condiciones generales observadas al interior de la empresa (Tabla 10):

En cuanto a la estructura organizacional en el organigrama existe un vacío, no se evidencia en él los cargos que actualmente se encuentran activos en la empresa, ni tampoco las líneas de mando y áreas funcionales. Este documento está bajo la responsabilidad del área de gestión humana pero no es de conocimiento del resto del equipo de trabajo. Además, se observó que diferentes cargos pueden estar bajo la responsabilidad de una misma persona, en la ejecución de sus actividades, generando de acuerdo al resultado de la encuesta, bajo rendimiento y confusión.

En el Área de Producción no se lleva a cabo una planeación para el cumplimiento de pedidos, no se lleva un control del inventario de materia prima, haciendo evidente la improvisación en la producción. Además, no existe un programa de mantenimiento preventivo de ninguno de los equipos, refiriéndonos tanto a la maquinaria para la producción como a equipos de cómputo.

En cuanto al entorno económico se ve el conocimiento como nuevo input inherente al proceso productivo, ya que el conocimiento, como cualquier otro factor de producción, puede ser generado y utilizado en la creación de nuevos bienes y servicios. Lo cual a su vez permitiría la innovación y mejora de las actuales operaciones, productos o procesos, así como el aprovechamiento de la relación con su entorno.

En otros aspectos la organización cumple con aspectos legales exigidos para su funcionamiento como seguridad social, salud, DIAN, entre otras. Aunque se encuentra definida la Misión, Visión y Política de Calidad, ninguno de los miembros de la empresa tiene conocimiento y/o claridad de estos.

Tabla 10. Matriz DOFA general de INDUMETALICAS M&G.

<p style="text-align: center;">ANALISIS DOFA INDUMETALICAS M&G</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una baja en las ventas por la competitividad. ➤ Comunicación deficiente. ➤ Baja de la actividad productiva debido a la maquinaria obsoleta. ➤ Falta transformar la gama de los productos. ➤ Innovación del producto deficiente. ➤ Darle más publicidad a la empresa. ➤ No cuenta con una estructura organizacional claramente definida. ➤ Incompleta y deficiente administración. ➤ Personal poco capacitado. ➤ Tecnología naciente. ➤ No cuenta con los respectivos equipos de oficina suficientes. ➤ Abandono de la base de datos de los clientes. ➤ Darle al capital un buen destino para inversión de maquinaria. ➤ Necesita de material de merchandasing para comercializar los productos. ➤ Se contrata el personal a destajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con variedades en cuanto al material lo cual permite cumplir los pedidos de nuestros clientes y mantener siempre un producto terminado. ➤ Tiene una buena clasificación del producto para evitar la contaminación y el desperdicio. ➤ Se proporciona un buen producto y se le da al cliente un buen precio para manejar la competencia. ➤ Se mantiene una buena relación de negocios y a la vez se garantiza una buena calidad en el mercado en cuanto producto terminado. Reconocida por su calidad y cumplimiento. ➤ Experiencia en el sector. ➤ Permanencia económica. ➤ Muy buen servicio al cliente. ➤ No carece de endeudamiento a largo plazo. ➤ Responsabilidad en la entrega de los productos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnología accesible para ser representativos en cuanto a los productos dentro del sector metalmeccánico. ➤ Generar una producción contante y eficiente que conlleve a procesos productivos donde se genere empleo. ➤ Competir en el mercado nacional e internacional con calidad y precio, donde el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener una base de datos con clientes actuales y potenciales. ➤ Facultar la fuerza de ventas en el portafolio de productos para las constructoras. ➤ Implementar y diseñar material POP. ➤ Realizar procedimientos claros donde se evidencie cada actividad por tipo de funcionario, su jefe inmediato y labores al detalle para mejorar el funcionamiento empresarial. ➤ Promover la comercialización de los productos por las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El desarrollo eficiente de las relaciones públicas y el buen desempeño del impulso de las ventas se presentara como nuevas alternativas con el mercado potencial ofreciendo un portafolio actualizado ligado a la calidad, servicio y garantía. ➤ Fortalecer la estructura organizacional de la empresa, generando una segmentación de áreas plenamente identificables y entendibles en sus labores. ➤ Crear procesos de integración de cada una de las áreas funcionales de la compañía

<p>producto sirva para lo que está diseñado y satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por medio de la tecnología y de las herramientas hoy en día novedosas, producir productos innovadores con la seguridad de encontrar consumidores dispuestos a pagar por estos bienes. ➤ Mediante la implementación de proceso productivos, desarrollar prácticas de manufactura que accedan a identificar beneficios en el incremento de la eficiencia operativa y la reducción de costos de producción. ➤ Inversión ambiental, llegando a la producción más limpia, generando rentabilidad y reduciendo el impacto ambiental llevando consigo una logística inversa de la mano. ➤ Generación de ingresos para las personas; con toda la normatividad legal que ello exige y de la misma manera incentivar la superación de cada trabajador. ➤ Ejecución de un plan de manejo ambiental para 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar en un porcentaje alto los estándares de calidad. ➤ Eliminar los equipos y maquinaria obsoleta y cambiarla por maquinaria innovadora y eficiente. 	<p>objeto de estudio para optimizar las labores de los funcionarios de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar un programa de inversión con las necesidades de la empresa. ➤ Invertir significativamente en el personal para las respectivas capacitaciones. ➤ Realizar propuestas viables para el aumento significativo de la productividad. ➤ Realizar propuestas adecuadas de acuerdo al crecimiento de la empresa.
--	---	--

<p>generar la certificación de calidad y medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciar una estrategia de acompañamiento y asesoría legal y profesional para obtener el reconocimiento y posicionamiento de la autoridad ambiental en el sector. ➤ Reactivación y trabajo en conjunto con el sector de la construcción ➤ Tecnología y redes sociales para ofrecer sus productos. ➤ Alianza estratégica con ingeniería profesional que inyecten capital a la empresa. ➤ Oportunidades de crédito para la compra de maquinaria genera alta productividad y mejora os tiempos de entrega. 		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que las magnas empresas invadan con los mismos productos penetrando en el mercado con grandes oportunidades. ➤ En el sector se dificulta reconocer ventajas competitivas y comparativas. ➤ La capacidad de inversión es limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar página web de la empresa donde exponga el portafolio de productos y experiencia. ➤ Efectuar campaña de referidos. ➤ Fortalecer el recurso financiero a raves de la alianza estratégicas. ➤ Elaborar un nuevo organigrama donde se evidencie de manera organizada las actividades que se deben realizar en cada una de las áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer presencia y participar en ferias y eventos nacionales. ➤ Destinar presupuesto para los gastos de representación. ➤ Incentivar la fuerza de ventas por el incumplimiento de las metas. ➤ Crear áreas de mercadeo y ventas con personal calcificado, para el incremento de las ventas de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las pequeñas empresas no se apoyan en instrumentos de capacitación que ofrecen programas gubernamentales como el SENA ya que aquí la capacitación es interna y no técnica, y se apoyan en otras entidades como las ARP. ➤ Los beneficios sociales no se extienden sino a los exigidos por la ley, aunque la mayoría de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas están cubiertos por la ley 100. ➤ Las pequeñas empresas no poseen un sistema de gestión de la productividad adecuada, lo que quizás sea producto de un deficiente sistema de planeación y ejecución empresarial. ➤ Que la gestión de la información tienda a ser deficiente, por no existir un sistema de información integrado que ayude a la toma de decisiones. ➤ Que se llegue a la ineficiencia de comunicación interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar un programa de monitoreo de las actividades realizadas en cada una de las áreas en la empresa. ➤ Posicionar la empresa en cuanto a su bajo costo y su buena calidad en el producto. ➤ Producir productos innovadores que despierten satisfacción al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover un ambiente laboral positivo, para así motivar al trabajador, generando productividad en la empresa ➤ .Mejorar y desarrollar proceso que mejoren la utilización de los materiales para la manufactura del producto. ➤ Efectuar un análisis exhaustivo de presupuestos para generar inversión en cuanto al crecimiento empresarial de la empresa.
---	--	---

<ul style="list-style-type: none">➤ Que los empresarios no tengan ningún tipo de información en gestión ambiental y por ello son mal asesorados.➤ Tendencia creciente y variable del precio de la materia prima.➤ Los precios bajos que ofrece la competencia.➤ El tratado libre de comercio en cuanto a la apertura de nuevos competidores.➤ La mayoría de los proyectos son de interés social.➤ Altos costos de implementación y compra de maquinaria y equipo.		
--	--	--

2.2.1.2 matriz DOFA por áreas. Los resultados obtenidos con la matriz DOFA para cada una de las áreas muestran que INDUMETÁLICAS M&G es una empresa con un enorme potencial. Se caracteriza por realizar un buen control de calidad de sus productos, sin embargo es pertinente que sus propietarios y administradores conozcan mejor el contexto industrial y comercial de la región para fortalecer sus ventas. Además, es necesario que incrementen sus posibilidades de mercado mediante diversos canales de publicidad y que organicen una oficina de personal y un registro y seguimiento (Base de Datos) de sus clientes. De igual manera, INDUMETÁLICAS M&G A. presenta márgenes de rentabilidad aceptables, pero es necesario crear estrategias para proyectar a corto y mediano plazo metas claras de crecimiento, buscar apoyos gremiales, sectoriales, del gobierno nacional y regional (Tablas 11-14).

Tabla 11. *Matriz DOFA para el área de recursos humanos de INDUMETALICAS M&G.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En este momento la empresa cuenta con 8 empleados los cuales ya tienen la suficiente experiencia dentro de la misma, lo que hace que los gastos de capacitación sean nulos. ➤ El empleado es considerado como un factor muy importante dentro de la empresa. ➤ Se cumple oportunamente con los pagos y motivándolos a través de incentivos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los contratos no están legalmente soportados. ➤ El departamento no está constituido
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los empleados están dispuestos a una evaluación jefe - funcionario, lo que permite una retroalimentación y una mejora para la empresa ya que están dispuestos al cambio. ➤ La implementación del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el ministerio sancione a la empresa por no tener la documentación en regla. ➤ Que los empleados entablen una demanda a la empresa por no aportar lo reglamentario de los aportes parafiscales que le corresponden a la

Tabla 12. *Matriz DOFA para el área de producción de INDUMETALICAS M&G.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa cuenta con las herramientas y maquinaria necesarias para desarrollar su objeto social. ➤ Se cuenta con la mano de obra suficiente para cubrir las necesidades de su mercado. ➤ Se cuenta con el control de calidad en cuanto a las materias primas y la soldadura de revestimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización de la materia prima que ingresa a la empresa, no se tiene un lugar destinado para tal fin. ➤ No se tiene un almacenista que este pendiente de las herramientas empleadas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquirir la bodega el lote del lado de la empresa, para ampliarla. ➤ Comprar una equipos y herramientas más modernas que permita que las piezas salgan con menos imperfectos y reduzca los desperdicios. ➤ El incremento de la demanda por la organización del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que los vecinos demanden a la empresa por el ruido que producen las maquinas. ➤ Maquinas. ➤ Que se dañe alguna de las maquinas. ➤ Que la competencia saque el mismo producto de la empresa a menor costo.

Tabla 13. *Matriz DOFA para el área de finanzas y contabilidad de INDUMETALICAS M&G.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa lleva actualmente sus Libros contables y maneja un flujo de Caja menor controlado. ➤ Los ingresos cubren los egresos mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aun no se tiene una cuenta bancaria a nombre de la empresa. ➤ Los empleados no se quedan con ningún soporte del pago de la nómina.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La implementación de un software contable en la empresa. ➤ La ventaja del crecimiento económico constante que la empresa ha reflejado en los últimos tres meses que indican la posibilidad de invertir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el contador renuncie por la ubicación de la empresa. ➤ Que el costo de mantenimiento de la bodega aumente por la valorización.

Tabla 14. Matriz DOFA para el área de mercadeo de INDUMETÁLICAS M&G.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control y dirección sobre las ventas al cliente final ➤ Calidad y confiabilidad del producto ➤ Mejor desempeño del producto, comparado con competidores ➤ Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto ➤ Capacidad ociosa de manufactura ➤ Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final ➤ Lista de clientes disponible ➤ Capacidad de entrega directa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores ➤ Seríamos un competidor débil ➤ Poca experiencia en mercadeo directo ➤ Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero ➤ Necesidad de una mayor fuerza de ventas ➤ Presupuesto limitado ➤ No se ha realizado ninguna prueba ➤ Aún no existe un plan detallado ➤ El personal de entrega necesita
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían desarrollar nuevos productos ➤ Los competidores locales tienen productos de baja calidad ➤ Los márgenes de ganancia serán buenos ➤ Los clientes finales responden ante nuevas ideas ➤ Se podría extender a otros países ➤ Nuevas aplicaciones especiales ➤ Puede sorprender a la competencia ➤ Se podrían lograr mejores acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto de la legislación ➤ Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes ➤ Riesgo para la distribución actual ➤ La demanda del mercado es muy estacional ➤ Retención del personal clave ➤ Podría distraer del negocio central ➤ Posible publicidad negativa ➤ Vulnerabilidad ante grandes competidores

2.3 Objetivo específico 3.

Mediante la implementación del plan de acción que se propone para la empresa INDUMETÁLICAS M&G, se busca la mejora en su desempeño, crear una estructura sólida donde se encuentren claramente definidas y especificadas las áreas funcionales, responsabilidades, funciones, líneas de comunicación y mando. Al igual que la implementación de un enfoque basado en procesos, dado que este enfoque posibilita un análisis continuo de las actividades que se llevan a cabo, la interrelación de los procesos identificados, el cumplimiento de los objetivos, la misión

y la visión de la compañía y de ésta manera al mejoramiento de la competitividad de la empresa en mención.

Se busca definir y formalizar cada cargo que existe en la empresa vinculando cada uno de ellos al proceso dentro del sistema al cual pertenece. Procurando así que quienes lo desempeñen tengan total claridad de sus funciones, de cómo engrana su cargo dentro del sistema y la importancia que éste tiene para el alcance de los objetivos, misión y visión organizacional, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Buscando así un desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e interrelación de los cargos, calidad y otros elementos que son importantes.

Esta propuesta también permitirá mayor y mejor control de los diferentes procesos identificados, obtención de mejores resultados debido a la comunicación e interrelación entre los procesos, mejoramiento continuo a nivel general de la organización, participación de todo el personal en el logro de los objetivos organizacionales y sostenibilidad y rápida respuesta a las exigencias del mercado

2.3.1 nuevos cargos propuestos. Se propone la creación de tres cargos adicionales para la empresa. Uno de ellos para un técnico soldador con experiencia en soldadura MIG y TIG y argón, así como en soldaduras especiales en bronce y aluminio. El segundo es para un profesional en seguridad ocupacional que se encargue de supervisar a los trabajadores tanto dentro del taller, durante la producción de estructuras, como fuera de él y el tercero un profesional en recursos humano que lleve una organización y planificación de personal.

2.3.2 análisis, descripción y perfiles de cargos. Para la descripción y perfiles de cargos de la empresa INDUMENTALICAS M&G se sugiere el uso del formato propuesto en otro

trabajo de grado, realizándole algunas modificaciones (Anexo C). A continuación se presenta la descripción y perfiles de los cargos existente en la empresa y de los dos nuevos cargos propuestos (Tabla 15-23).

Tabla 15. Descripción y perfiles del cargo Gerente General.

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		GERENTE	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N° 1	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Gerente General			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Directivo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Direccionar, planificar, dirigir y controlar los recursos físicos suficientes y necesarios, para asegurar su disponibilidad en la ejecución de los trabajos y facilitando la información financiera para la toma de decisiones oportunas y certeras en el mantenimiento sostenible de la organización			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Gestión Administrativa de servicios			
OBJETIVO: Apoyar en la planeación, organización, en todas las actividades relacionadas con la Gestión Administrativa de la empresa.			
FUNCION: Gestión Comercial			
OBJETIVO: Gestionar relaciones comerciales con los clientes activos y potenciales, con el fin de sentar las bases para la consolidación de los actuales y futuros negocios de la Corporación, contribuyendo al crecimiento económico de ésta.			
FRECUENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
X			Orientar a la búsqueda de cliente potenciales de acuerdo a la situación real y a la proyección del mercado.
X			Planear, organizar y dirigir las actividades de la empresa
X			Gestionar la consolidación de negocios para la empresa
X			Validar y gestionar contratos de acuerdo a los proyectos nuevos
X			Analizar informes de cada uno de los departamentos
	X		Leer , analizar y verificar contratos con proveedores y empleados de la empresa

	X		Proponer los cambios necesarios para la empresa
	X		Presentar la declaración de la retención en la fuente
		X	Renovar la matricula mercantil y presentar los documentos ante la cámara de comercio
X			Tomar decisiones, dar órdenes y hacer las cumplir
	X		Autorizar el pago de nomina y pago de proveedores
X			Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo velando por el bienestar de los trabajadores
X			Realizar actividades de relaciones públicas con clientes actuales, potenciales y proveedores
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
CATEGORÍA		NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		Alto	X Medio
Funciones		Elementos y equipos de cómputo de la empresa	
POR ERRORES		X Alto	Medio
Funciones		En la fundamentación de los negocios. Es el encargado de generar las utilidades de la empresa	
POR INFORMACION CONFIDENCIAL		X Alto	Medio
Funciones		Alto nivel de responsabilidad ya que conoce todas una de las circunstancias del negocio.	
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN		X Alto	Medio
Funciones		Supervisa todo el personal y recursos de la empresa.	
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO		X Alto	X Medio
Funciones		Las actividades que realiza inciden directamente.	
5. NIVEL DE AUTONOMIA			
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO		X Alto	Medio
Funciones		Gestión administrativa de la empresa.	
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO		X Alto	Medio
Funciones		Suscripción de contratos de alto valor. Gestión del proceso de comercialización de los productos	

6. RELACIONES DEL CARGO			
CONTACTO		PROPÓSITO	
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA		Para coordinaciones administrativas y operativas.	
CLIENTES, PROVEEDORES		Definir negociaciones.	
7. CONOCIMIENTOS			
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA		PERFIL	
FORMAL		Ingeniero Industrial	
NO FORMAL		Manejo de sistemas informáticos (office).	
8. EXPERIENCIA			
TIPO DE EXPERIENCIA		DESCRIPCIÓN	
GENERAL		Cinco años	
ESPECIFICA		Dos años	
CONVALIDACION		En caso de no acreditar título, puede convalidar con título de profesional, Título especialización relacionada con el cargo y dos años de experiencia relacionada adicional a la requerida por el cargo.	
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO		Alto	Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Oficina , taller y patio		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	QUÍMICO	
ELÉCTRICO		ERGONÓMICO	<input checked="" type="checkbox"/>
PSICOSOCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	FISICO-QUÍMICO	
FÍSICO	<input checked="" type="checkbox"/>	BIOLÓGICO	
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

Tabla 16. Descripción y perfiles del cargo Secretaria.

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		SECRETARIA	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N° 1	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Secretaria			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Directivo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Apoyar la gestión administrativa de la Gerencia General en las actividades diarias y programadas, con el fin de contribuir a su normal			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Gestión Financiera			
OBJETIVO: Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la Gestión Financiera de la Corporación			
FRECUENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
X			Agendar las actividades del gerente general
X			Recepción de llamadas y tramite de las mismas según la necesidad del solicitante
X			Diligenciar la información para dar solución a las solicitudes expuestas
X			Recepción y envío de toda información tanto interno como externo de la empresa.
X			Recepción de los requerimientos en todas las áreas de la organización.
X			Llevar el control en el cumplimiento de las órdenes expuestas por el gerente general.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
CATEGORÍA	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Alto	X Medio	Bajo
Funciones	Elementos y equipos de cómputo de la empresa		
POR ERRORES	X Alto	X Medio	Bajo
Funciones	Perdida de la documentación recibida		
	Demora en el tramite de una solicitud		
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	X Alto	X Medio	Bajo
Funciones	Información de parte de la empresa y del gerente general		
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	Alto	Medio	Bajo
Funciones	No aplica		
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	Alto	X Medio	Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.		
5. NIVEL DE AUTONOMIA			
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	X Alto	X Medio	Bajo
Funciones	Agilización de documentos que no requieran firma del gerente general		

DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	Alto Medio X Bajo
Funciones	Acciones que toma el gerente general de acuerdo a las circunstancias
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para acompañar todas las acciones tomadas por el gerente general.
	Tramite de documentación
7. CONOCIMIENTOS	
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA	PERFIL
FORMAL	Tecnólogo en administración de oficina
NO FORMAL	Manejo de sistemas informáticos (office).
8. EXPERIENCIA	
TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN
GENERAL	1 año
ESPECIFICA	1 año
CONVALIDACION	En caso de no acreditar título como técnico o como tecnólogo se convalida con 2 años de experiencia laboral en áreas administrativas.
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:	
10. CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL	Alto X Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	X Alto Medio Bajo
ESFUERZO FISICO	Alto Medio X Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Oficina , taller y patio
DISPONIBILIDAD	Jornada normal

11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

MECÁNICO	X	QUÍMICO	
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO- QUÍMICO	
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	
PÚBLICO			

FECHA DE ELABORACIÓN

DÍA	MES	AÑO
29	4	2018

Tabla 17. Descripción y perfiles del cargo Contadora Público.

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		CONTADORA	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N° 1	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Contadora Publica			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Directivo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Apoyar la gestión administrativa mediante en manejo de la información económica de la empresa.			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Análisis de los movimientos contables de la empresa.			
OBJETIVO: Apoyar en el proceso contable y financiero de la empresa.			
FRECUENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
	X		atender las solicitudes administrativas
	X		Llevar un registro contable
	X		Atender a las solicitudes de la DIAN
	X		Tener informado al gerente general de las actividades para llevar un registro contable organizado.
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
CATEGORÍA			NIVEL DE RESPONSABILIDAD

POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	X Alto Medio Bajo
Funciones	Llevar los registros contable y flujo económico de la empresa
POR ERRORES	X Alto Medio Bajo
Funciones	En la perdida y manejo erróneo de la información económica de la empresa.
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	X Alto Medio Bajo
Funciones	Alto nivel de responsabilidad ya que conoce todas las circunstancias del área económica y financiera de la empresa.
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	Alto Medio Bajo
Funciones	No aplica
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	Alto Medio X Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.
5. NIVEL DE AUTONOMIA	
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	Alto X Medio Bajo
Funciones	Gestión administrativa de la empresa.
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	Alto X Medio Bajo
Funciones	Decisiones de gerencia
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para coordinaciones administrativas.
CLIENTES, PROVEEDORES	No aplica
7. CONOCIMIENTOS	
TIPO DE EDUACIÓN REQUERIDA	PERFIL
FORMAL	Contador publico
NO FORMAL	Manejo de sistemas informáticos (office) y experiencia en manejo de libros contables.
8. EXPERIENCIA	

TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN		
GENERAL	Cinco años		
ESPECIFICA	Dos años		
CONVALIDACION	En caso de no acreditar título, puede convalidar con título de profesional, Título especialización relacionada con el cargo y dos años de experiencia relacionada adicional a la requerida por el cargo.		
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO		Alto	Medio X Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Oficina		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO		QUÍMICO	
ELÉCTRICO		ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

Tabla 18. Descripción y perfiles del cargo Técnico soldador (apoyo perfilería en lámina).

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		SOLDADOR PARA LAMINA	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N° 1	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Soldador			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Operativo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Apoyar en el ensamble correspondiente de la perfilería en lámina, para producir el producto específico.			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Gestión operativa de ensamble de piezas en lámina.			
OBJETIVO: Apoyar en la planeación, y manufactura de los respectivos productos para satisfacción del cliente.			
FRECUCENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
X			Corte y ensamble de perfilería
X			Soldadura de partes en perfilería
X			Diseño y construcción del producto en lamina
X			Rediseño y soldadura del producto en lamina
X	X		Mantenimiento correctivo de las herramientas
	X		Orden y organización del puesto de trabajo
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
CATEGORÍA			NIVEL DE RESPONSABILIDAD

POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Elementos, herramientas y equipos industriales.
POR ERRORES	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En la manufactura y diseño del producto
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	X Alto Medio Bajo
Funciones	Alto nivel de responsabilidad, debido a la manufactura del producto, la innovación del diseño de este. Es importante para la competitividad comercial.
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Supervisa todo el personal operativo
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.
5. NIVEL DE AUTONOMIA	
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	X Alto Medio Bajo
Funciones	De acuerdo al diseño del producto
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En cuanto rediseño del producto
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para coordinaciones operativas.
CLIENTES, PROVEEDORES	Definir diseño del producto y llevar un diagnóstico de calidad de los materiales.
7. CONOCIMIENTOS	
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA	PERFIL
FORMAL	Técnico Soldador tipo 1
NO FORMAL	Manejo y experiencia en el sector metalmecánico
8. EXPERIENCIA	

TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN		
GENERAL	4 años		
ESPECIFICA	2 años		
CONVALIDACION	En caso de no acreditar título como técnico soldador, se debe tener referencias laborales de 5 o más años en el sector industrial y de soldadura.		
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO	X	Alto	Medio Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Taller y patio		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO- QUÍMICO	X
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

Tabla 19. Descripción y perfiles del cargo Técnico soldador (apoyo ensamblaje tubería).

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		SOLDADOR PARA ESTRUCTURA	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N° 1	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Soldador			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Operativo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Apoyar en el ensamble correspondiente de la tubería estructural y soldadura de esta.			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Gestión operativa de producción estructural			
OBJETIVO: Apoyar en la planeación, y diseño de las estructuras específicas para satisfacción del cliente.			
FRECUENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
X			Corte y ensamble de perfilaría estructural
X			Soldadura de tubería estructural metálica
	X		Diseño y construcción de la estructura
X			Rediseño y soldadura de perfilaría estructural
X	X		Mantenimiento correctivo de las herramientas
	X		Orden y organización del puesto de trabajo
X	X		Diseño estratégico del área a trabajar
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			

CATEGORÍA	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Elementos, herramientas y equipos industriales.
POR ERRORES	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En la manufactura y diseño del producto En la instalación adecuada de una estructura metálica y con las respectivas normas
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Nivel de responsabilidad medio, ya que es importante tener información competitiva clasificada sobre estructuras metálicas y diseño de estas.
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Supervisa todo el personal operativo
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.
5. NIVEL DE AUTONOMIA	
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	X Alto Medio Bajo
Funciones	De acuerdo al diseño de la estructura metálica
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En cuanto rediseño de partes de la estructura metálica.
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para coordinaciones operativas.
CLIENTES, PROVEEDORES	Definir diseño de la estructura

7. CONOCIMIENTOS			
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA		PERFIL	
FORMAL		Técnico Soldador Tipo 2	
NO FORMAL		Manejo y experiencia en el sector metalmecánico	
8. EXPERIENCIA			
TIPO DE EXPERIENCIA		DESCRIPCIÓN	
GENERAL		4 años	
ESPECIFICA		2 años	
CONVALIDACION		En caso de no acreditar título como técnico soldador, se debe tener referencias laborales de 5 o más años en el sector industrial estructural y de soldadura.	
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO	X	Alto	Medio Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Taller y patio		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	X
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
CATEGORÍA	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Elementos, herramientas y equipos industriales.
POR ERRORES	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En los acabados del producto y aplicación de la pintura
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	X Alto Medio Bajo
Funciones	Alto nivel de responsabilidad , ya que hay proceso en cuanto a la pintura para darle un mejor acabado a la pieza
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Supervisa todo el personal operativo ayudante
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.
5. NIVEL DE AUTONOMIA	
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	X Alto Medio Bajo
Funciones	De acuerdo al diseño del producto en la parte de acabados
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En cuanto rediseño del producto en la parte de acabados
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para coordinaciones operativas en cuanto a los acabados del producto

CLIENTES, PROVEEDORES	Definir diseño del producto y llevar un diagnóstico de calidad de los materiales.		
7. CONOCIMIENTOS			
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA	PERFIL		
FORMAL	operario en acabados(colorista)		
NO FORMAL	Manejo y experiencia en el sector de acabados industriales		
8. EXPERIENCIA			
TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN		
GENERAL	2 años		
ESPECIFICA	1 año		
CONVALIDACION	En caso de no acreditar título como colorista se debe tener referencias laborales de 5 o más años en el sector de acabados industriales y de soldadura.		
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO	X	Alto	Medio Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Taller y patio		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	X
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

CATEGORÍA	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Elementos, herramientas y equipos industriales.
POR ERRORES	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En la manipulación inadecuada de los materiales
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Alto X Medio Bajo
Funciones	Debido a la información de la empresa y su parte productiva.
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	X Alto X Medio X Bajo
Funciones	Supervisión del área productiva
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	X Alto X Medio X Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.
5. NIVEL DE AUTONOMIA	
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	Alto Medio Bajo
Funciones	No aplica
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	Alto X Medio Bajo
Funciones	No aplica
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Parte productiva
CLIENTES, PROVEEDORES	Ayuda en la entrega del producto y satisfacción del cliente.
7. CONOCIMIENTOS	
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA	PERFIL
FORMAL	Técnico Soldador tipo 1
NO FORMAL	Manejo y experiencia en el sector metalmecánico
8. EXPERIENCIA	
TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN

GENERAL	1 año		
ESPECIFICA	medio año		
CONVALIDACION	En caso de no acreditar título de bachiller académico, se debe tener referencias laborales de 1 o más años en el sector industrial y de soldadura.		
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL	X	Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO	X	Alto	Medio Bajo
LUGAR DE TRABAJO	Taller y patio		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	X
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

CATEGORÍA	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Elementos, herramientas y equipos industriales.
POR ERRORES	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En la manufactura y diseño del producto
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	X Alto Medio Bajo
Funciones	Alto nivel de responsabilidad ya debido a la manufactura del producto, la innovación del diseño de este es importante para la competitividad comercial.
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Supervisa todo el personal operativo
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	Las actividades que realiza inciden directamente.
5. NIVEL DE AUTONOMIA	
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	X Alto Medio Bajo
Funciones	De acuerdo al diseño del producto
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	X Alto X Medio Bajo
Funciones	En cuanto rediseño del producto
6. RELACIONES DEL CARGO	
CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para coordinaciones operativas.
CLIENTES, PROVEEDORES	Definir diseño del producto en cuanto a soldadura especial y llevar un diagnóstico de calidad de los materiales.
7. CONOCIMIENTOS	
TIPO DE EDUACIÓN REQUERIDA	PERFIL
FORMAL	Técnico Soldador tipo 3
NO FORMAL	Manejo y experiencia en el sector metalmecánico

8. EXPERIENCIA			
TIPO DE EXPERIENCIA		DESCRIPCIÓN	
GENERAL		4 años	
ESPECIFICA		2 años	
CONVALIDACION		En caso de no acreditar título como técnico soldador, se debe tener referencias laborales de 5 o más años en el sector industrial y de soldadura.	
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL		X Alto	Medio Bajo
ESFUERZO VISUAL		X Alto	Medio Bajo
ESFUERZO FISICO		X Alto	Medio Bajo
LUGAR DE TRABAJO		Taller y patio	
DISPONIBILIDAD		Jornada normal	
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	X
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

Tabla 23. Descripción y perfiles del cargo Profesional en Recursos Humanos

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANO	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N°	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Tecnólogo en Recursos Humanos			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Operativo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Organización y planificación de personal, Reclutamiento , selección, planes de carrera y promoción profesional, formación			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Gestión operativa en la organización y planificación de personal			
OBJETIVO: Apoyar en la planeación, selección y reclutamiento de personal			
FRECUENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
X			Evaluar el rendimiento productivo del trabajador.
X			Diseñar los puestos de trabajo oportunos y definir funciones y responsabilidades.
	X		Prever las necesidades de personal a medio y largo plazo
X	X		Atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa
X	X		Análisis completo del trabajador para mirar que aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por unas pruebas de selección.

	X		Capacitación para progresar en la estructura de la organización.
	X		Formación en los avances tecnológicos y adaptabilidad de los cambios de la empresa.
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
CATEGORÍA		NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Inspección de la maquinaria y equipos de la empresa	
POR ERRORES		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Por mal direccionamiento de los trabajadores	
POR INFORMACION CONFIDENCIAL		X Alto	Medio Bajo
Funciones		Alto nivel de responsabilidad ya es importante manejar la información de la empresa en su parte productiva.	
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Supervisa todo el personal operativo	
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Las actividades que realiza inciden directamente.	
5. NIVEL DE AUTONOMIA			
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO		X Alto	Medio Bajo
Funciones		De acuerdo al proceso productivo	

DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO		X Alto	X Medio	Bajo
Funciones		En cuanto a la inspección de los procesos productivos		
6. RELACIONES DEL CARGO				
CONTACTO		PROPÓSITO		
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA		Para coordinaciones operativas.		
CLIENTES, PROVEEDORES		Aplica en el manejo del proveedor y cliente		
7. CONOCIMIENTOS				
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA		PERFIL		
FORMAL		Tecnólogo en recursos humanos		
NO FORMAL		Manejo y experiencia en el sector metalmecánico		
8. EXPERIENCIA				
TIPO DE EXPERIENCIA		DESCRIPCIÓN		
GENERAL		3 años		
ESPECIFICA		2 años		
CONVALIDACION		En caso de no acreditar título como tecnólogo debe tener un técnico en recursos humanos		
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:				
10. CONDICIONES DE TRABAJO				
ESFUERZO MENTAL	X Alto	Medio	Bajo	
ESFUERZO VISUAL	X Alto	Medio	Bajo	
ESFUERZO FISICO	X Alto	Medio	Bajo	
LUGAR DE TRABAJO	Taller y patio			
DISPONIBILIDAD	Jornada normal			
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL				
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X	
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X	
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	X	
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X	
PÚBLICO				
FECHA DE ELABORACIÓN				
DÍA	MES	AÑO		

Tabla 24. Descripción y perfiles del cargo Profesional en Seguridad Ocupacional.

INDUMETALICAS M&G		METALMECANIA Y ORNAMENTACION	
		PROFESIONAL EN SEGURIDAD OCUPACIONAL	
No. DE PAGINAS:	CODIGO	VERSION N° 1	FECHA DE APROBACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:			
DENOMINACION DEL CARGO: Profesional en Seguridad Ocupacional			
N° DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1			
NIVEL DEL CARGO: Operativo			
N° DE PERSONAS A CARGO:1			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO: Apoyar en la supervisión de la actividad productiva.			
3. FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO:			
FUNCION: Gestión operativa de inspección de los trabajadores.			
OBJETIVO: Apoyar en la planeaciones de sistemas de seguridad en el trabajo y también capacitar al trabajador de acuerdo a las implementos de protección personal.			
FRECUENCIA			ACTIVIDADES DEL CARGO
Diariamente	Periódicamente	Ocasionalmente	
X			Evaluar el grado de desarrollo en Salud Ocupacional y el porcentaje de cumplimiento de la empresa.
X			Evaluar las condiciones de salud de los trabajadores de la empresa, utilizando herramientas evaluativas acordes con la actividad económica de la empresa.
X			Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica conjuntamente con higiene y seguridad industrial que incluirán accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, patologías relacionadas con el trabajo y ausentismo por tales causas
X	X		Evaluar puestos de trabajo desde la perspectiva de la Ergonomía aplicada a los sistemas de trabajo.
	X		Formar grupos interdisciplinarios comprometidos en los planes de mejoramiento de la calidad de la prestación de los servicios de una empresa, desarrollando el componente de Salud Ocupacional y Riesgos profesionales.

	X		Organizar la brigada de emergencia empresarial e implementar el servicio de primeros auxilios.
	X		Prestar asesoría en aspectos médico laborales, tanto en forma individual como colectiva.
		X	Promover actividades de recreación, descanso y deporte como medios para la recuperación física y mental de los trabajadores, dentro de los programas de estilos de vida y trabajo saludables.
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
CATEGORÍA		NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Inspección de la maquinaria y equipos de la empresa	
POR ERRORES		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Por mal direccionamiento de la inspección a los trabajadores	
POR INFORMACION CONFIDENCIAL		X Alto	Medio Bajo
Funciones		Alto nivel de responsabilidad ya es importante manejar la información de la empresa en su parte productiva.	
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Supervisa todo el personal operativo	
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO		X Alto	X Medio Bajo
Funciones		Las actividades que realiza inciden directamente.	
5. NIVEL DE AUTONOMIA			
DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO		X Alto	Medio Bajo
Funciones		De acuerdo al proceso productivo	

DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	X Alto X Medio Bajo		
Funciones	En cuanto a la inspección de los procesos productivos		
6. RELACIONES DEL CARGO			
CONTACTO	PROPÓSITO		
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	Para coordinaciones operativas.		
CLIENTES, PROVEEDORES	Aplica en cuanto a la supervisión del material del proveedor		
7. CONOCIMIENTOS			
TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA	PERFIL		
FORMAL	Tecnólogo en salud ocupacional		
NO FORMAL	Manejo y experiencia en el sector metalmecánico		
8. EXPERIENCIA			
TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN		
GENERAL	3 años		
ESPECIFICA	2 años		
CONVALIDACION	En caso de no acreditar título como tecnólogo debe tener un técnico certificado del Sena en seguridad en el trabajo (SISO)		
9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	X Alto Medio Bajo		
ESFUERZO VISUAL	X Alto Medio Bajo		
ESFUERZO FISICO	X Alto Medio Bajo		
LUGAR DE TRABAJO	Taller y patio		
DISPONIBILIDAD	Jornada normal		
11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL			
MECÁNICO	X	QUÍMICO	X
ELÉCTRICO	X	ERGONÓMICO	X
PSICOSOCIAL	X	FISICO-QUÍMICO	X
FÍSICO	X	BIOLÓGICO	X
PÚBLICO			
FECHA DE ELABORACIÓN			
DÍA	MES	AÑO	
29	4	2018	

2.3.3 Propuesta de organigrama: Después de haber realizado descripción y perfiles de los cargos existente en la empresa y de los dos nuevos cargos propuestos, el organigrama que se propone para INDUMETÁLICAS M&G es (Figura 8):

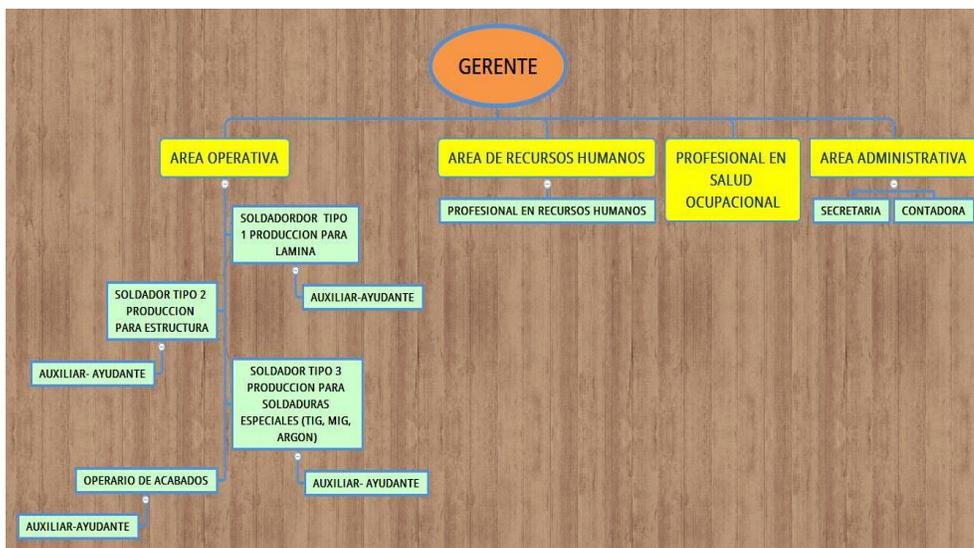


Figura 8. Organigrama sugerido para la empresa INDUMETÁLICAS M&G con los cargos existentes y los nuevos cargos propuestos.

2.3.4 propuesta de mejora.

2.3.4.1 propuesta de mejora administrativa. Se propone el uso del Tablero de Control, el cual nace al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información. Teniendo en cuenta que las ciencias empresariales han podido evolucionar notoriamente, debido a la revolución de la información generada a finales del siglo XX, es necesario generar metodologías gerenciales. De esta manera las empresas no se basan sólo en su intuición y en los conocimientos de cada directivo, ni en la sola inteligencia existente en herramientas informáticas (Wikipedia, 2017)

Por lo tanto con el objetivo de conseguir un cuadro de control integrado con la visión empresarial de la empresa de debe:

1. Establecer metas para los respectivos indicadores, lo cual genere a los trabajadores responsabilidad y compromiso hacia el crecimiento empresarial.

2. Equilibrar y organizar las iniciativas estratégicas, ya que la diferencia entre las metas de los indicadores del cuadro de control y la realidad actual accede instaurar prioridades para las inversiones futuras.

3. Identificar las decisiones claves en las áreas de proceso productivo. Abrir solo aquellas decisiones que aporten concordancias positivas a los objetivos de las unidades de producción y de sus indicadores.

4. Determinar metas, indicadores de resultados e indicadores de procesos.

5. Instaurar un tablero de control para cada subdepartamento.

6. Desarrollar un tablero de control individual de cada puesto ordenado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.

7. Identificar los desiguales tipos de indicadores históricos en un proceso (Indicadores de entrada, salida, eficiencia, eficacia, calidad, productividad, impacto y cultura).

2.3.4.2 propuesta de mejora en la parte productiva. Es necesario e indispensable que la empresa tenga y fortalezca el área de gestión de talento humano, ya que su aporte permite a las organizaciones garantizar una contratación eficiente de personal y así desarrollar competencias que generen estrategias que brinden un desarrollo productivo eficiente.

En cuanto al área de producción debe existir un cronograma de trabajo semanal. Con el propósito que el jefe o coordinador del área, por medio de este cronograma pueda dar un trabajo anticipado en el área de soldadura y ensamble y así poder salir sin paros en cuanto a la producción, así se presenten defectos en cuanto a los materiales. El jefe o coordinador del área productiva al inicio de la jornada laboral, deberá programar cada día en el tablero, indicando que

actividad debe realizar cada funcionario y establecer el orden para ello. El jefe o coordinador del área productiva deberá inspeccionar cada día para evaluar el correcto desempeño y avance de las actividades, así como prevenir o dar solución a inconvenientes que se pudieran presentar.

En cuanto al manejo de los materiales y corte de estos se debe tener una supervisión por medio del jefe o coordinador del área productiva para que no se tenga desperdicio de material y así no se acumule material innecesario que ocupe un lugar importante en la empresa. Además, se hace necesario tener un auxiliar el cual tenga capacidades y experiencia en cuanto al manejo y corte de material tanto de perfilaría como de tubería, para no tener desperdicio y perjudicar el tiempo de ensamble del soldador. El auxiliar debe estar atento para levantar y almacenar los residuos de material, para evitar peligros, ya que estos cortes de material salen de tal manera que puede perjudicar a los operarios de la empresa. Por esta razón también el material de residuo debe evacuarse cada 15 días para no ocupar espacio que pueda ser eficiente para otro proceso productivo. A continuación se mencionan las mejoras que se sugieren en el proceso productivo (Tabla 24).

Tabla 25. *Mejoras sugeridas en el proceso productivo.*

Proceso	Mejoras propuestas
ELABORACIÓN DE PROCESO DE FABRICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los datos de entrada correspondientes a la preparación de juntas, considerando que es importante tener detalle en cuanto a la perfilaría y sus dimensiones. • Rediseñar los datos para el armado de las partes y soldadura siempre teniendo en cuenta la secuencia de armado y soldadura. • Redefinir el rol del técnico de proceso, ya que deberá verificar el seguimiento del uso y estudio de la documentación elaborada y entregada a la empresa, esto como una actividad complementaria a su responsabilidad.
DISEÑO DE JUNTAS DE SOLDADURA	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe designar un operario en soldadura con experiencia de tiempo completo para el análisis

	<p>de las propuestas ingeniería para tener una base de conocimiento en el proceso productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las labores antes señaladas deberán ser compartidas y expuestas con las de supervisión de la empresa que involucrarán el acompañamiento y aseguramiento de la aplicación de los parámetros en cuanto al ensamble de los materiales. • Por lo tanto también es importante calificar periódicamente a los operarios para saber el desempeño productivo que le han brindado a la empresa y asimismo de servir de medio para recibir la retroalimentación del personal en conjunto.
<p>PROCESO DE ACABADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe contar con un auxiliar de experiencia para manipulación del producto como de la pintura para darle un proceso de acabado al producto de la mejor calidad. • Se debe contar con las herramientas suficientes para la limpieza eficiente del producto a pintar. • Se debe contar con un compresor industrial y con las herramientas de alta calidad (pistola aerógrafo, manguera) para darle un mejor acabado a la pintura en el producto. • Se tiene que contar con todas las herramientas de protección personal para preservar la humanidad del auxiliar. • Se debe incentivar al auxiliar para que tenga información relevante y capacitación de parte del Sena sobre las nuevas tecnologías en cuanto a la pintura y los acabados.

Es de gran importancia que la empresa siga con un desarrollo competitivo, ya que eso encamina a que tenga ventajas en el sector industrial y así pueda continuar en el mercado. Para lograr esto la empresa debe guiarse por objetivos de una estructura organizacional eficiente que logre alcanzar dichas metas, lo cual se busca con la implementación de la propuesta de desarrollo organizacional. Al implementar esta propuesta se quiere lograr una respuesta de cambio, es decir,

transformar las actitudes, creencias, valores y estructura de la empresa, de tal forma que INDUMETÁLICAS M&G pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías y retos del mercado, que día a día es cambiante, y de esta manera obtener la ventaja competitiva. Todo esto con el fin de generar un ambiente laboral donde se incremente la motivación de los trabajadores y así puedan desarrollar ideas que conlleven a establecer un clima de confianza el cual se fortalezca en donde ellos puedan también desarrollar habilidades que brinden un crecimiento productivo en la empresa.

2.3.4.3 herramienta para mejorar la calidad, efectividad y productividad en el trabajo.

Al implementar el puesto de trabajo para un profesional en seguridad ocupacional se deberá estructurar un programa de salud ocupacional, el cual incentive y exija a los trabajadores utilizar los implementos de protección personal para concientizarles de su cuidado y que así mismo puedan lograr una actividad productiva eficiente.

Además, se propone como proyecto a corto plazo la implementación de las 5S (Figura 9), proyecto en el cual el profesional en salud ocupacional será pieza clave. Las 5S son una herramienta en la medida en que la organización representa el medio que les permite a las personas que colaboran en ella alcanzar sus objetivos individuales. Por lo tanto, se constituye en un factor que incide de forma representativa en el comportamiento de los colaboradores de la organización (Salazar, 2016).



Figura 9. Las 5S (MDJ <http://www.mdjcr.com/curso/5s-la-mejora-continua-las-organizaciones/>).

A continuación se describen en detalle cada una de las 5S aplicadas a INDUMETÁLICAS M&G (Tabla 25).

Tabla 26. Descripción de las 5S (Salazar, 2016).

S	NOMBRE	APLICACIÓN EN INDUMETÁLICAS M&G
1	SEIRI (Clasificación y Descarte)	Significa que se deben separar cada uno de los materiales que son necesarios y los que no, para no ocupar espacio que sea necesario para un proceso de manufactura.
2	SEITON (Organización)	Significa que cada cosa dentro de la empresa debe tener su lugar para no presentar interferencia en el área productiva que cause retrasos en la entrega del producto al cliente.
3	SEISO (Limpieza)	Significa que cada operario dentro de la empresa deber tener un lugar de trabajo limpio y ordenado. Además, a término del trabajo realizado debe tener un orden que genere un ambiente laboral limpio, generando responsabilidad en el operario y así logrando un proceso productivo eficiente.
4	SEIKETSU (Higiene y Visualización)	Significa que se debe llevar a cabo un proceso de mejora continua, ya que por medio de la gestión visual se debe identificar qué características influyen significativamente al proceso productivo

		de la empresa. Permitiendo así, una producción y calidad eficientes, ya que por medio de ideas novedosas se logra cambiar el ambiente laboral de la empresa.
5	SHITSUKE (Compromiso y Disciplina)	Significa que tanto los operarios como el jefe tienen derechos, como deberes cuyo cumplimiento genera un ambiente de trabajo estable. La responsabilidad y el respeto por el trabajo se ven reflejados en un proceso productivo de gran calidad, por esta razón mediante el entrenamiento y la formación de todos se consigue romper los malos hábitos y poner en práctica los buenos hábitos.

Conclusiones

INDUMETÁLICAS M&G es un esfuerzo empresarial relativamente joven, que cuenta con siete cargos activos. La estructura organizacional que tiene actualmente muestra que se deben hacer ciertos ajustes ya que se presenta: duplicidad de mando que genera confusión entre los empleados de la empresa; debilidades en la comunicación que afecta el desarrollo de los trabajos; poca delegación tanto de autoridad como responsabilidad a consecuencia de una toma de decisiones centralizada; desorganización administrativa que repercute en la producción final del servicio y poca planificación de los trabajos.

La matriz DOFA muestra que INDUMETÁLICAS M&G, aunque presente numerosas fortalezas que hacen de ella una empresa con gran potencial, también presenta debilidades que deben ser mejoradas de manera inmediata. A nivel organizacional es necesario contar con un organigrama donde claramente se muestren todos los cargos activos, las líneas de mando y las áreas funcionales. Además, es pertinente hacer ajustes en todas las áreas de la empresa (gerenciales, administrativos, financieros, tecnológicos y de ventas y servicios) para garantizar a corto y mediano plazo su sostenibilidad y crecimiento.

El plan de mejoramiento organizacional propuesto busca que INDUMETÁLICAS M&G tenga una estructura organizacional sólida que se caracterice por: tener los cargos suficientes para el desarrollo de cada proceso; que cada uno de los cargos cuente con una descripción clara de sus características y funciones; que quienes desempeñen cada uno de los cargos conozcan las actividades que deben realizar, las responsabilidades que tienen, así como las líneas de comunicación y de mando. Además, esta propuesta busca que la empresa implemente diversas mejoras administrativas y en el proceso productivo mediante el uso de herramientas como las 5S.

Referencias

- Aguirre, I. S. (2013). *Teoría de relaciones humanas*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- ANECA. (Sin fecha). *Plan de mejoras Herramienta de trabajo*. Obtenido de
http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, massachusetts: Addison-Wesley.
- Barthelme, C. (2003). *La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica*.
- Burbano, P. A. (2014). *Plan estrategico para mejorar la estructura organizacional de la empresa floricultora "SEDAFY FLORAL" del Canto Pedro Moncayo*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/paulburbano9/plan-estrategico-para-el-mejoramiento-empresa-floricultora-sedafy>
- Carrión, J. & Ortiz, M. (2004). *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>
- David, S. & Jervis, J. (2011). *Manual de Planeación Corporativa para Empresas de Aseguramiento en Salud en Colombia*. España: Universidad De Málaga-España.
- De Haro, G. (2005). *Introducción al diseño de la estructura organizacional*.
- Fernández, M. S. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: Implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39. Obtenido de
<http://www.psicothema.com/english/psicothema.asp?id=410>

- Futuros administradores. (2010). *Plan de mejoramiento empresarial*. Obtenido de Gestion Administrativa 6: <http://yerojusa2009.blogspot.com.co/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>
- Gallaga, N. (2003). *Hawthorne, origen de la teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/hawthorne-origen-de-la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>
- Luna, L. K. (2013). Procesos de planeacion y organización en la empresa ELECTRICARIBE S. A de la Ciudad de Sincelejo en 2011-02.13. *REVISTA PENSAMIENTO GERENCIAL*(1). Obtenido de <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/84/91>
- MINCIT . (2011). *Leyes marco del desarrollo*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:
http://www.mincit.co/publicaciones/16683/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Morera, J. O. (2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Navas, J. E & Guerras, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Ramos, D. (2011). *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa CREACIONES LAS DOS MM*. Obtenido de http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf

- Salazar, J. A. (2012). *Diseño de un plan de mejoramiento organizacionla para la empresa CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A. E.S.P* . Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/.../diseño_plan_organizacional.pdf
- Salazar, B. (2016). *Metodología de las 5S*. Obtenido de Ingeniería Industrial online.com: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *EAN*, 34-45.
- Strategor. (1988). *Stratégie, structure, decision, identité: Politique générale d'entreprise*. París : Intereditions.
- Toro, J. (Eumed. net/Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales de Sin fecha). *2. La teoría de recursos y capacidades* . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>
- Torres, D. &. (Sin fecha). Propuesta de planeación estrategia para la empresa KHOLER LTDA. 1-11.
- Trejo, S. (2008). *Teoría del desarrollo organizacional*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Universidad de Champagnat. (2002). *La estructura organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Váldez, C. (2010). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

Vásquez, C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Wikipedia. (2017). *Tablero de control*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control

Anexos

Anexo A. Encuesta realizada a los empleados del área administrativa y operativa.

FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL OPERATIVO

Encuesta dirigida a Empleados de la empresa: *INDUMETALICAS M & G* de la ciudad de Tunja.

Apreciado(a) Amigo(a): Cordial saludo. La presente Encuesta es voluntaria y tiene un propósito académico. Busca mejorar nuestra capacidad profesional en el área de la gestión empresarial y es además una contribución al desarrollo socioeconómico de Boyacá. Esta Encuesta no lo compromete a usted de ninguna manera, razón por la cual le rogamos sinceridad y objetividad en sus respuestas. Muchas Gracias.

INFORMACION PERSONAL

NOMBRE: _____

EDAD: _____ ACTIVIDAD PROFESIONAL _____

Celular: _____ Correo electrónico: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato? Sí _____ No _____
2. ¿Su jefe inmediato le mantiene informado? Sí _____ No _____
3. ¿Además de su jefe tiene que rendir cuentas a otras personas dentro de la organización? Sí _____ No _____
4. ¿Tiene autonomía para tomar decisiones relevantes sobre su trabajo? Sí _____ No _____
5. ¿La gerencia es la única que toma las decisiones en la empresa? Sí _____ No _____
6. ¿Distingue de manera clara las áreas dentro de la organización? Sí _____ No _____
7. ¿En la empresa se practican los diferentes tipos de comunicación (ascendente, descendente y lateral)? Sí _____ No _____
8. ¿Existe planificación en los trabajos de la empresa? Sí _____ No _____
9. ¿Tiene responsabilidad sobre el trabajo de otros compañeros? Sí _____ No _____
10. ¿Sabe usted a donde debe acudir de presentarse un problema en su trabajo? Sí _____ No _____

MUCHAS GRACIAS

Anexo B. Entrevista realizada a los empleados del área directiva**FORMATO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DE LA EMPRESA INDUMETÁLICAS****M&G de la ciudad de Tunja.**

Apreciados Señores Directivos: Gracias por su tiempo y por su generosidad al aceptar esta Entrevista que como ustedes saben es de carácter académico, con la cual aspiramos también a que ustedes, a partir de éste análisis, puedan proyectar mejor el presente y futuro de su Empresa. Con estos buenos propósitos, los invitamos a que nos respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo nace la Empresa *INDUMETÁLICAS M&G* de Tunja?
2. Según su opinión ¿Cómo ha sido la evolución de la empresa desde su creación? Positiva, negativa, lenta, etc.
3. ¿Cree usted que el contexto regional dentro del cual desarrolla sus actividades *INDUMETÁLICAS M&G*, es el más favorable para el progreso y crecimiento de la Empresa?
4. Según su opinión ¿*INDUMETÁLICAS M&G* debería ser mucho más innovadora y creativa en la elaboración y mercadeo de sus productos y servicios?
5. ¿Creen ustedes que están trabajando con suficiente respaldo financiero o que en esa dirección el gobierno y el sector privado deberían apoyar más y mejor éste tipo de empresas?
6. ¿Qué opinión tiene usted del personal que lo acompaña en ésta Empresa?
7. Según su opinión ¿cuál es el mayor obstáculo que usted observa para el desarrollo y el progreso de su Empresa?
8. Respecto a las empresas del mismo sector en la región ¿trabajan ustedes unidos y agremiados, o cada quien trabaja aisladamente?
9. ¿Se preocupa usted por capacitarse y capacitar a sus empleados respecto a las innovaciones y avances tecnológicos del sector?
10. Gracias por sus respuestas y quisiera su opinión acerca del presente ejercicio académico.

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

CATEGORÍA	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
POR DINERO, VALORES, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	
POR ERRORES	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	
POR MANEJO DE PERSONAL - SUPERVISIÓN	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	
POR RESULTADO FINAL DEL PROCESO	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	

5. NIVEL DE AUTONOMIA

DECISIONES QUE NO REQUIEREN APROBACION DEL JEFE INMEDIATO	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	
DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
Funciones	

6. RELACIONES DEL CARGO

CONTACTO	PROPÓSITO
TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	
CLIENTES, PROVEEDORES	

7. CONOCIMIENTOS

TIPO DE EDUCACIÓN REQUERIDA	PERFIL
FORMAL	
NO FORMAL	

8. EXPERIENCIA

TIPO DE EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN
GENERAL	
ESPECIFICA	
CONVALIDACION	

9. TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:**10. CONDICIONES DE TRABAJO**

ESFUERZO MENTAL	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
ESFUERZO VISUAL	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
ESFUERZO FISICO	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
LUGAR DE TRABAJO	
DISPONIBILIDAD	

11. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

MECÁNICO		QUÍMICO	
ELÉCTRICO		ERGONÓMICO	
PSICOSOCIAL		FISICO- QUÍMICO	
FÍSICO		BIOLÓGICO	
PÚBLICO			

FECHA DE ELABORACIÓN		
DÍA	MES	AÑO