



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MILVITECH S.A”.

**Proyecto de Investigación de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad.**

**Línea de investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

**Autora:**

MARÍA ISABEL ANDRADE VELASCO

**Director:**

OSMANY PÉREZ BARRAL, PhD

**Ambato – Ecuador**

**Abril 2017**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO BASADO EN PROCESOS PARA  
EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MILVITECH S.A”

**Línea de Investigación:**

Gerencia, planificación, dirección y/o control de empresas

**Autora:**

MARÍA ISABEL ANDRADE VELASCO

Osmany Pérez Barral, PhD

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

**CALIFICADORA**

f. \_\_\_\_\_

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Julio César Zurita Altamirano, Mg.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. \_\_\_\_\_

Ambato – Ecuador  
Abril 2017

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, María Isabel Andrade Velasco, portadora de la cédula de identidad número 180493808-0, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Isabel Andrade Velasco

C.I. 180493808-0

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios, porque siempre fue mi guía de todos los días quien me ayudó a cumplir todas mis metas mediante la bendición y el amor de él.

Quiero agradecer a mis padres por siempre estar conmigo en las buenas y en las malas, guiándome y dándome fuerza para poder continuar con todas mis metas, gracias al apoyo, esfuerzo y ejemplo de ellos soy la mujer que soy ahora, de igual forma, quiero agradecer a mi hermana quien nunca me ha dejado sola dándome todo su cariño y apoyo diario. Un agradecimiento especial para mi esposo quien ha estado conmigo apoyándome, guiándome y ayudándome para poder cumplir y culminar con este trabajo y todos los objetivos de mi vida.

También quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y a todos los docentes que han estado a lo largo de mi carrera impartiendo conocimientos y sus experiencias, siendo mis guías, y así poder culminar con esta etapa de mi vida.

Y por último, quiero agradecer a Osmany Pérez Barral, PhD.y al Ing. Mba. Julio Zurita, quienes han sido un pilar muy importante por ser mi apoyo y mi guía para culminar con este trabajo, dándome siempre las pautas necesarias para seguir adelante transmitiendo todos sus conocimientos y por haberme tenido paciencia y dedicación en todo este proceso.

María Isabel Andrade Velasco

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres en honor a todo su esfuerzo y apoyo que me han dado a lo largo de mi vida estudiantil con todo mi amor y cariño, quienes me enseñaron a no rendirme y seguir adelante a pesar de cualquier dificultad, quienes han sido mis consejeros, mis guías para poder cumplir todas mis metas y sueños con su motivación y con todo su cariño.

A mi esposo por su tiempo, paciencia y apoyo a lo largo de este proceso, quien me ha ayudado con todo su cariño y amor, siendo mí guía, mi compañía en todo.

A mi hermana quien está conmigo en las buenas y en las malas, siempre apoyándome con su sinceridad y perseverancia.

María Isabel Andrade Velasco

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realiza en Miviltech S.A, que se dedica a la fabricación y venta de soluciones para vehículos de transporte en el Ecuador. El proyecto tiene como objetivo proponer un modelo de gestión administrativo basado en procesos para el departamento de producción, en respuesta a la administración empírica que se ha llevado en la empresa desde su tiempo de creación, que ha ocasionado mala organización y la falta de delimitación de procesos\_ funciones y, por ende, demoras en la producción, entrega del producto final y costos elevados e insatisfacción del cliente.

La investigación se realiza con el apoyo de herramientas de investigación que determinan la situación actual de la empresa a través de una encuesta a los trabajadores del área de producción para poder recabar información y obtener resultados que corroboren con la observación directa realizada. Como resultado final, se propone un modelo de gestión administrativo de los procesos y funciones, mediante manuales en el área de producción, para poder evitar retrasos en la entrega de productos, y corregir los errores encontrados.

**Palabras Clave:** Administración, Modelo de gestión, Procesos.

## ABSTRACT

*This study is carried out in Miviltech S.A. which is dedicated to the manufacture and sales of solutions for transportation vehicles in Ecuador. The aim of the project is to propose a process-based administration management model for their production department in response to empirical administration, which the company has used since they began but it has caused poor organization and the lack of setting limits of processes\_tasks, thus causing delays in production, delivery of the final product, elevated costs and customer dissatisfaction.*

*The research is carried out with the help of research tools, which determine the company's current situation through a survey to the workers in the production area to collect data and obtain results that verify the observation that was directly done. As a final result, an administration management model of the processes and duties is proposed through manuals in the production area so that delays can be avoided in product delivery and the detected errors can be corrected.*

**Key words:** *Administration, Management model, Processes.*

## TABLA DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema:.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	5
1.2.3. Antecedentes del Problema.....	6
1.2.4. Prognosis.....	7
1.3. Formulación del problema.....	7
1.4. Delimitación del Problema .....	7
1.5. Justificación .....	8
1.6. Objetivos .....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Legal .....	12
2.3. Definiciones y conceptos de administración .....	13
2.3.1. Gestión.....	15
2.3.2. Proceso.....	15
2.3.3. Procedimientos .....	18

2.3.4. Sistema .....	18
2.3.5. Gestión por Procesos.....	19
2.3.6. Organigrama .....	19
2.3.7. Manual .....	20
2.3.8 Diagrama de Flujo.....	22
CAPÍTULO III .....	24
METODOLOGÍA .....	24
3.1. Enfoque de la Investigación .....	24
CAPÍTULO IV.....	26
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	26
4.1 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida al gerente de la empresa	34
CAPÍTULO V.....	36
PROPUESTA.....	36
5.1. Título.....	36
5.2. Datos Informativos .....	36
5.3. Antecedentes de la Propuesta .....	36
5.4. La empresa .....	37
5.5 Justificación .....	38
5.6 Objetivos .....	39
5.7. Desarrollo de la propuesta .....	39
CAPÍTULO VI.....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
Bibliografía.....	57
Anexos.....	59

## TABLA DE GRÁFICOS

### CUADROS

Cuadro 2.1. Conceptos Básicos.....	13
Cuadro 2.2. Símbolos del Diagrama de Flujo .....	23
Cuadro 5.1. Identificación de Procesos .....	45
Cuadro 5.2. Producción Fibra .....	46
Cuadro 5.3. Ficha de proceso de fibra de vidrio .....	46
Cuadro 5.4. Producción de rúters electrónicos .....	47
Cuadro 5.5. Ficha de procesos Producción de rúters electrónicos .....	48
Cuadro 5.6. Producción de <i>Switches</i> y controles de puertas electrónicas.....	48
Cuadro 5.7. Ficha procesos producción <i>Switches</i> control puertas electrónicas	49
Cuadro 5.8. Producción de regletas de iluminación led .....	50
Cuadro 5.9. Ficha procesos de la producción de regletas de iluminación led ..	51
Cuadro 5.10. Producción de asientos .....	51
Cuadro 5.11. Ficha de procesos de la producción de asientos .....	52
Cuadro 5.12. Producción de chasis .....	53
Cuadro 5.13. Ficha de procesos de la producción de chasis.....	54

### GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Nivel de Instrucción de los operarios.....	26
Gráfico 4.2. Cargo de los trabajadores del departamento de producción. ....	27
Gráfico 4.3. Edad promedio de los operarios.....	27
Gráfico 4.4. Pertinencia del Cargo. ....	28
Gráfico 4.5. Conocimiento de las actividades. ....	29
Gráfico 4.6. Existencia de un manual de funciones. ....	29
Gráfico 4.7. Existencia de procesos innecesarios.....	30
Gráfico 4.8 Reconocimiento del jefe inmediato.....	31
Gráfico 4.9. Existencia de tiempos estandarizados de fabricación .....	31
Gráfico 4.10. Reducción de tiempos de fabricación.....	32
Gráfico 4.11. Clima Laboral del Taller.....	33

Gráfico 4.12. Capacitación del personal en procesos.....	33
--	----

## **ESQUEMAS**

Esquema 2.1. Definición de un proceso.....	16
Esquema 5.1. Modelo de Gestión Administrativo propuesto.....	42
Esquema 5.3 Estructura Organizacional funcional.....	44

## INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo sobre: “Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción de la empresa Miviltech S.A”, está dividido en seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se realiza una aproximación a la problemática existente en la empresa, sobre la ausencia de un Modelo de Gestión Administrativo, que surge debido a que la empresa trabaja con un método empírico, sobre todo en sus procesos, porque no tiene delimitado cada uno de ellos, siendo importante la implantación de un manual de funciones y un manual de procesos para que la empresa trabaje productivamente.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, el cual se sustenta de manera bibliográfica, se detalla conceptos de la administración, gestión, procesos, además, se presentan antecedentes investigativos del mismo tema.

El capítulo III, está dedicado a detallar la metodología con la que se realiza el trabajo de investigación, consta la modalidad, tipo de investigación que se realizaron, los métodos y técnicas, también los instrumentos que se utilizaron para poder recolectar la información que es necesaria para el desarrollo del tema.

El análisis e interpretación de los datos está en el capítulo IV, los mismos que han sido presentados de forma textual, tabular y gráfica.

En el capítulo V, se encuentra la propuesta, con el diseño y sugerencias necesarias para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo para el departamento de producción, buscándose la mejora del rendimiento de la empresa.

Para finalizar, en el capítulo VI se pueden verificar las conclusiones y recomendaciones que se consideran necesarias, las cuales han sido el resultado del proyecto de investigación que se ha realizado, las mismas que ayudan al departamento de producción de la empresa Miviltech S.A., para que trabaje de mejor manera y eleve su rendimiento con un buen uso de sus recursos financieros, humanos y materiales.

A continuación, se presenta el problema de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema:**

“Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción de la empresa Miviltech S.A.”

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

La inexistencia de un Modelo de Gestión Administrativo basado en Procesos para el departamento de producción de la empresa Miviltech S.A, ocasiona que se trabaje empíricamente, sus miembros laboran sin contar con funciones específicas para poder realizar su trabajo, los procesos de fabricación lo realizan improvisadamente bajo su experiencia, sin guardar un control de todos los recursos utilizados. Esto ha ocasionado un descontento en los trabajadores, existiendo una disminución en las utilidades debido a costos elevados innecesarios de producción y entregas fuera de tiempo.

##### **1.2.1. Contextualización**

Actualmente, las empresas comerciales e industriales afrontan un gran reto, el cual es mantener una organización que cumpla todas las necesidades de sus trabajadores y que logren cumplir objetivos planteados. En este sentido, para las empresas de producción en el Ecuador el reto es aún mayor, pues se pretende anular el empirismo o el trabajo “artesanal” de la mayoría de las empresas existentes, y que, de esta manera, se incorporen sistemas de gestión administrativos debidamente planificados que puedan llevarlas a un crecimiento

sostenible en el tiempo y que arrojen buenos resultados económicos. Algunas industrias en Ecuador han empezado a trabajar con procesos de producción enfocados en la calidad, creándose políticas de producción “más limpia”, que tiene como objetivo el buen manejo de los desperdicios y la optimización de su materia prima, elevándose de esta forma sus utilidades a través de la reducción de costos y contribuyéndose con el medio ambiente (Pozo, 2014).

La importancia de la implementación de un sistema de gestión en la industria ecuatoriana es relevante, y el Ministerio de Industrias y Productividad a través de datos ha demostrado que las industrias del país al incorporar sistemas de gestión administrativos han logrado tener porcentajes de ahorro, los cuales son del 30% en el uso de agua; 25% el consumo de energía, y un 16% en la generación de desechos. Estos beneficios son inmediatos a partir de la aplicación (Barahona, 2014).

Es preciso acotar que la empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos, ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas, y esto lo logra, a través de un modelo de gestión bien estructurado (Gómez, 2015).

Al respecto, Tungurahua es la provincia central del país, equidistante desde los grandes centros de consumo y producción de la Costa, Sierra Sur, Sierra Norte y Amazonía, provincia de gran movimiento comercial (Ecuador, 2013). En este sentido, la ciudad de Ambato, al encontrarse ubicada en la zona centro del país se convierte en un área de gran movilidad económica y abundantes negocios, generándose una gran cantidad de empleos, lográndose que no solo gane con esto la empresa sino también cada miembro de la organización (Galarza, 2014).

Debido al crecimiento de los sectores económicos, se ha aumentado la competitividad, principalmente en la ciudad de Ambato. Esto se puede evidenciar, por el aumento de inversiones en varios sectores, creando así un sin número de

empresas. Sin embargo, la gran mayoría de las organizaciones llevan sus negocios empíricamente sin usar un modelo de gestión administrativo que le brinde a la empresa sostenibilidad en el tiempo, esto se da en empresas grandes, medianas y pequeñas (Galarza, 2014).

Miviltech S.A; es una empresa de desarrollo tecnológico para autobuses, con enfoque hacia la innovación de transporte pesado. La seguridad y control son objetivos principales para poder ofrecer a los empresarios soluciones cómodas. Miviltech S.A, arrancó en el año 2012 con sólo 8 empleados y un pequeño capital, con su dueño el Ing. Mecatrónico Javier Miranda. En la actualidad, cuenta con 38 colaboradores encargados de la producción y el desarrollo de soluciones tecnológicas.

Sin embargo, la empresa al ser una organización de carácter familiar ha desestimado en gran parte una administración de carácter técnico, conduciéndose de una manera empírica, sin un modelo de gestión administrativo en su departamento de producción, el cual puede establecer objetivos claros y enmarcar las labores diarias de sus trabajadores en un trabajo óptimo y que generen más utilidades con calidad y menores costos en la empresa.

La ubicación de la empresa se encuentra en uno de los lugares estratégicos de la ciudad, el parque industrial etapa I, que ha favorecido a MIVILTECH S.A., como empresa, la cual tiene un futuro prometedor si se toma a tiempo medidas radicales en el departamento de producción, el cual es el motor de la empresa y su razón de ser.

### **1.2.2. Análisis crítico**

La empresa Miviltech S.A, ha tenido un desarrollo importante que se puede evidenciar con un rápido crecimiento, incremento de patrimonio, infraestructura, y la implantación de fabricación de nuevos productos. Sin embargo, la empresa

se ha limitado a incrementar sus ganancias a través de la reducción de costos de fabricación dentro del departamento de producción, en el cual se puede evidenciar que no existe un modelo de gestión administrativo basado en procesos con el que se enmarquen objetivos claros y concisos del departamento.

Los trabajadores del área de producción laboran improvisadamente a diario bajo las órdenes del Ing. José Miranda, gerente de la empresa quien aduce que la experiencia del negocio le ha dado las facultades y habilidades para tomar decisiones en la producción sin que tengan un lineamiento, ocasionando de manera inconsciente que sus trabajadores tengan un cierto grado de desmotivación y, que al momento de realizar los diferentes procesos de fabricación se genere un desperdicio sorprendente de materia prima, el mismo que viene de una bodega que no maneja control alguno.

Es claro evidenciar en la empresa, que las funciones de los trabajadores del departamento de producción no están definidas adecuadamente, y menos aún los procesos de fabricación con sus respectivos procedimientos, pues se trabaja “como siempre se ha hecho”, y como “el jefe indica”, creándose inmediatamente procesos innecesarios que conllevan a costos adicionales para MIVILTECH S.A, mermándose sus utilidades.

### **1.2.3. Antecedentes del Problema**

Miviltech S.A. fue creada en el 2012 por el Ingeniero José Miranda, quien conformó la figura de una Sociedad Anónima con sus tres hijos. La familia Miranda es propietaria de la fábrica de buses MIRAL, la cual tiene varios años en el mercado y mucha trascendencia. Su fundador al pasar los años se dio cuenta que la fábrica de buses contaban con una serie de proveedores que se llevaban su dinero, entre los cuales están, los de la cabinas de baños de buses, aire acondicionado de buses, tableros electrónicos digitales, sillones y todo tipo de estructura de Fibra de Carbono; por lo que decidió fundar una nueva empresa

llamada Miviltech S.A., la cual tiene como objetivos fundamentales fabricar e importar todos estos componentes mencionados anteriormente, y el dinero de MIRAL no se quede con sus proveedores, sino que circule dentro de sus propias empresas.

El problema que radica en la empresa es la administración empírica por falta de conocimientos y guías hacia los miembros. A su vez, los trabajadores tienen dificultades en ciertas actividades y funciones por no estar delimitadas, siendo así la razón por la que la empresa no ha tenido un mejor desempeño en el sector, permitiéndose que no crezcan en mayores proporciones.

#### **1.2.4. Prognosis**

En caso de no existir un Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos en la empresa, es posible que se empiece a evidenciar problemas en la producción de los productos, como secuencia que no tienen bien definidos sus procesos. El que la producción se retarde y no se entregue en el tiempo previsto, representa pérdidas de los recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos, ya que se requiere más tiempo de mano de obra para poder concluir. Además, se observa desmotivación laboral y fatiga en los trabajadores con lo que se ve afectada toda la empresa.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la gestión de los procesos en la empresa Miviltech S.A.?

### **1.4. Delimitación del Problema**

Campo: Administración de Empresas

Área: Producción

Aspecto: Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción.

### **a) Delimitación espacial**

**Nombre del establecimiento:** Miviltech S.A  
**Cantón:** Ambato  
**Provincia:** Tungurahua  
**Dirección del plantel:** Panamericana Norte Km. 7. Parque Industrial,  
Primera etapa calle F y calle 5  
**Teléfono:** 099945535/095554266  
**Jornadas:** matutina - vespertina  
**Zona:** Urbana

### **b) Delimitación Temporal**

El presente estudio se ha realizado en el período comprendido de febrero 2015 a junio del 2016.

## **1.5. Justificación**

Muchas empresas exitosas se rigen por procesos administrativos estandarizados que permiten garantizar la obtención de un resultado privilegiado. El presente trabajo se sustenta en la actual problemática de Miviltech S.A; dentro de la teoría administrativa se define al proceso, como: “Secuencia de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez Fernández, 2010).

Una empresa para poder alcanzar sus objetivos debe delinear y definir cada una de las características de sus procesos ajustados a las necesidades reales y vivenciales de la organización; las que no tienen estandarizados y definidos sus procesos de producción no solo están mermando utilidades al obtener costos altos, sino que también están incidiendo en su imagen en el mercado, al fabricar y despachar productos que sin duda alguna no mantienen altos estándares de calidad.

MIVILTECH S.A; es una empresa que trabaja empíricamente en sus procesos de producción, con resultados desfavorables. Es por esta razón, que es necesario aplicar un modelo administrativo enfocado a los procesos de producción, para reducir tiempos de fabricación innecesarios que desgastan la fuerza laboral, y como resultado demoras en entrega de pedidos y altos costos.

Dentro del modelo de gestión administrativo, es conveniente definir un manual de procesos, de funciones y de procedimientos, a más de un organigrama estructural, conformándose una organización estructurada en la empresa.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción en la empresa Miviltech S.A

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar científicamente acerca de la Gestión Administrativo basado en procesos.
- Diagnosticar la situación actual del departamento de producción de la empresa.
- Elaborar el Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción en la empresa Miviltech S.A.

A continuación, en el siguiente capítulo, se desarrolla la fundamentación científica referente al tema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

A lo largo de la historia de la humanidad, el hombre en su relación de convivencia con sus semejantes y su requerimiento de satisfacer las necesidades de vestido, alimento, vivienda, seguridad, entre otras, ha buscado maneras de organizarse en grupos, es decir, en sociedades o pueblos donde cada uno de los integrantes cumplía con tareas específicas de acuerdo con sus talentos. En sí la administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que se buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones encaminadas a lograr algún objetivo tanto social como individual (Villarreal, 2013).

Con el pasar del tiempo se fueron desarrollando otras necesidades en las que el hombre tuvo que irse acoplando y creando diversas formas de organización, el concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. Al repartirse consecutivamente diversas acciones y operaciones en la elaboración de un producto o al ofrecer un servicio, se busca que eso que se repita sea algo que los clientes quieren adquirir y que cada tarea en la organización es independiente, pero forma parte de la estructura y proceso que conforma a la organización como un todo (Ruíz Fuente, Almaguer Torres, Torres Torres & Hernández Peña, 2013).

Es a principios del siglo XX, que empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen conceptos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones. Así surgen

iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie.

En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización (Almaguer Torres, Torres Torres , Hernández Peña, & Ruíz Fuente, 2013).

La gestión por procesos busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos.

La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Almaguer Torres, Torres Torres , Hernández Peña, & Ruíz Fuente, 2013).

Asimismo, Córdova (2011) expone que la gestión por procesos ayuda en la satisfacción del cliente, apuntando a un trabajo en equipo y colaborativo, con el cual el diseño de este modelo administrativo identifica los indicadores más relevantes, pudiéndose en el futuro diseñar un Cuadro de Mando Integral para así poder monitorear la gestión de la compañía, lográndose de esta manera, un permanente mejoramiento continuo.

Por otra parte, Sánchez Izurieta (2010), coinciden que la gestión por procesos ayudó mucho a la empresa, debido a que le dio un valor agregado al cliente. Mediante esta investigación, se puede reconocer cuáles eran los errores y falencias internas con el fin de documentar los procesos, mejorándolos y obteniéndose resultados beneficiosos para la satisfacción de las necesidades de los clientes, siendo una herramienta de apoyo también para la gestión de comercialización.

## 2.2. Fundamentación Legal

Sustentación de la empresa según la Matriz Productiva:

El actual gobierno al inicio de sus actividades propone cambios en la actual matriz productiva, lo cual consiste en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía en la que permita al Ecuador generar un valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir (Villena Izurieta, 2015).

El actual modelo de matriz productiva tiene un enfoque concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, para el cual, el actual gobierno propone el cambio por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos (Villena Izurieta, 2015).

En tal sentido, se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados, así como las industrias estratégicas son los que facilitaran la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permiten el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera, el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos. El 16% de la industria nacional corresponde a industrias básicas, y el 24% incluyen derivados del petróleo (SENPLADES, 2012).

Es por ello, que Miviltech S.A; contribuye a la nueva Matriz productiva porque hace énfasis a la estrategia de sustitución de importaciones, mediante la diversificación de la producción, el incremento de la oferta explotable e innovación tecnológica, ya que fabrica soluciones industriales enfocadas a las

carrocerías de autobuses, sustituyéndose la importación de esas partes, convirtiéndose en un importante proveedor a nivel nacional.

A continuación, se abordan definiciones y conceptos del tema de investigación.

### 2.3. Definiciones y conceptos de administración

Según Robbins & Coutler (2010): “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma, que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La eficiencia significa hacer las cosas bien, la eficacia significa hacer las cosas correctas” (p.6).

Por otro lado, definen a la administración, como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred, 2013).

También se puede decir, que la Administración es: “el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (Bateman & Snell, 2009). En este sentido, administrar, es el proceso en que el que se realizan actividades en una empresa de forma eficaz o de manera eficiente, con el fin de cumplir metas y objetivos que se han planteado a corto, mediano o largo plazo, trabajándose en equipo, y usándose los recursos necesarios y disponibles en la empresa.

**Cuadro 2.1.** Conceptos Básicos de la administración

Eficiencia	Eficacia	Proceso
Hacer algo correctamente: se refiere a la relación que hay entre insumos y productos.	Hacer lo correcto: alcanzar metas.	Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Robbins & Decenzo (2009).

A continuación, se definen las funciones de la administración.

### **Funciones de la Administración**

Las funciones administrativas son de gran importancia dentro de una empresa, por ser una parte esencial del proceso gerencial, desarrollándose de manera adecuada y efectiva para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos.

En un proceso administrativo existen cuatro funciones básicas:

**Planificar:** definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades (Robbins & Coutler, 2010).

**Organizar:** determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo (Robbins & Coutler, 2010).

**Dirigir:** motivar, dirigir y cualquier otra acción involucrada para dirigir al personal (Robbins & Coutler, 2010).

**Controlar:** dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado (Robbins & Coutler, 2010).

Las cuatro funciones de la administración son fundamentales en el proceso administrativo de una empresa, están entrelazadas e interrelacionadas, es decir, que el desempeño de una función no termina por completo antes que se inicie la siguiente, por lo general, se ejecuta de acuerdo con la necesidad que se presente la situación.

El cumplimiento a cabalidad del proceso administrativo conlleva a una buena gestión, que se detalla en lo siguiente.

### **2.3.1. Gestión**

La gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos (Comprobando posteriormente el nivel de consecución) (Pérez Fernández, 2010). Por lo tanto, la gestión es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo preparado, con habilidades y competencias laborales gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan organismos sociales productivos (Hernández & Pulido Martínez, 2011).

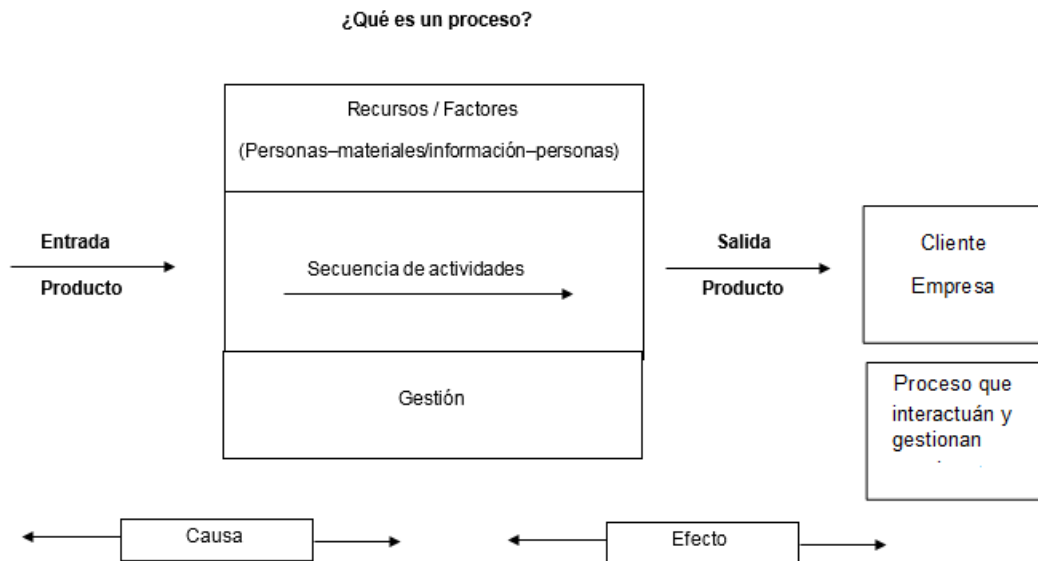
Ósea, la gestión es el proceso que busca cumplir las metas y objetivos empresariales usando los recursos necesarios. Por lo tanto, es importante definir en qué consiste un proceso.

### **2.3.2. Proceso**

Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario o cliente (Pérez Fernández, 2013). Es decir, es toda secuencia de actividades o tareas que conducen a producir, registrar, conservar o modificar información (Murcia y otros, 2009).

También se puede decir que, un proceso es una totalidad que cumple un objetivo a la organización y que agrega valor (Bravo Carrasco, 2011). Con lo cual, se considera a un proceso, como: el conjunto de actividades ordenadas que transforman a los insumos, con el fin de obtener un producto o servicio agregándole un valor para poder satisfacer las necesidades de los clientes, tal como se indica en el esquema 2.1.

### Esquema 2.1. Definición de un proceso



A continuación, se definen los elementos de un proceso.

#### a) Elementos de un proceso

**Existen tres elementos en un proceso:**

- **Entradas:** es un producto que vienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso, o de un proceso del proveedor o del cliente, la existencia de la entrada es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso (Pérez Fernández, 2010).
- **Secuencia de Actividades:** se precisan de medios y recursos con determinados parámetros para ejecutarlo, sin interrupciones, se necesita de personas competentes y con autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, también de *Hardware*, *Software* para procesar las facturas, un método de trabajo. Es decir, un procedimiento, necesita de información, sobre qué procesar y cómo (esto hace referencia a la calidad) y cuándo entregan la salida al siguiente eslabón (Pérez Fernández, 2010).

- **Salidas:** es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, que va destinado a un usuario o cliente, es el final del proceso, que será evaluado ya por el cliente para satisfacer las necesidades (Pérez Fernández,2010).

Existen dos tipos de salidas:

1. De **Producto:** tangible, que posteriormente es sometido a control de calidad.
2. **Finalista de eficacia:** resultados o sus sinónimos de valor y satisfacción, que también se miden.
3. Un **sistema control:** conocido como indicadores de funcionamiento de proceso y medidas de resultado del producto o proceso y de nivel de satisfacción de los usuarios.

#### **b) Factores de un proceso**

1. **Personas:** un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados (Pérez Fernández, 2010).
2. **Materiales:** materia prima, información (para cuando es un servicio), con las características adecuadas para su uso (Pérez Fernández, 2010).
3. **Recursos Físicos:** instalaciones, maquinaria, utillajes, *Hardware*, *Software*, que deben estar en adecuadas condiciones de uso, hace referencia al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura (Pérez Fernández, 2010).
4. **Métodos/Planificación del proceso:** es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo, y ocasionalmente el cómo (Pérez Fernández, 2010).
5. **Medio Ambiente:** es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso (Pérez Fernández, 2010).

Otro elemento de un proceso, son los procedimientos que se desarrollan a continuación.

### **2.3.3. Procedimientos**

Un procedimiento está dirigido hacia las tareas, e indica cómo se debe realizar y qué proceso se debe usar para un trabajo. Sirve como un medio de instrucción y puede ser representado en un flujo de trabajo (Rodríguez Valencia, 2002).

Un procedimiento no es un modelo, ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de calidad (Pérez Fernández, 2010). También se puede definir, como: el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos de manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo y espacio (Barrios, 1969). Ósea, un procedimiento se puede definir como al conjunto de planes, mediante rutinas específicas, que influyen en la realización de las actividades que deben cumplirse para poder ejecutar el trabajo y poder cumplir los objetivos de la empresa.

Otro elemento importante es el sistema, el cual se define a continuación.

### **2.3.4. Sistema**

Según Gómez (2015): “Sistema es la interrelación de la información entre el personal y la organización para el logro de los objetivos”. Por lo tanto, un sistema es un conjunto de varios componentes o elementos, que forman parte de un proceso, cuyo fin es cumplir las metas y objetivos de la empresa.

A continuación, se define a la gestión por procesos.

### **2.3.5. Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar formalizar, controlar, mejorar, y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente (Bravo Carrasco, 2011). De esta manera, la Gestión por Procesos centra su atención en el resultado de todos los procesos que realiza cada organización, en vez de enfocarse en las tareas o actividades (Fernández, 2003).

Los dos autores concuerdan, y definen que la gestión por procesos es una herramienta o una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa, es decir, que es de mucha utilidad para obtener resultados positivos, y a direccionar el cumplimiento de los objetivos principales de la empresa.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones para incrementar la eficiencia y agregar valor para el cliente (Bravo Carrasco, 2011). Con lo cual, la gestión por procesos tiene como objetivo mejorar los niveles de eficiencia de la organización aumentándose la productividad y considerando primero al cliente interno y al cliente externo con finalidad de obtener grandes resultados. Por lo tanto, es necesario establecer la estructura empresarial expresada en un organigrama, pues en cada área funcional se ejecutan procesos.

### **2.3.6. Organigrama**

El organigrama es una figura que está compuesta por una serie de rectángulos, que representan los cargos y estos se unen entre sí por líneas, las cuales representan las relaciones de comunicación dentro de la organización (Hernández, 2007).

También se define al organigrama, como “la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías”

(Hernández & Pulido Martínez, 2011). Por lo tanto, es una estructura organizacional y formal de todas las autoridades y personas que conforman la organización, que describe las funciones y actividades que se realizan en la organización, no debe ser compleja debe y ser fácil de interpretar. Además, toda gestión por procesos articula sus actividades a través de los manuales, pues este explica o detalla cómo funcionan en la organización.

### **2.3.7. Manual**

Son documentos guía eminentemente dinámico, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos, indicas las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización (Castellanos, 2012).

Es un instrumento importante en la administración puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa (Rodríguez Valencia, 2002).

El manual, es un documento que se redacta de forma ordenada y sistemática una serie de elementos con el fin de informar y orientar a los integrantes de la empresa, que lo utilizan como una guía práctica para cumplir a cabalidad los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa lo que hace que se pueda lograr una eficiente administración, entre los que se destaca el manual de procesos y funciones.

#### **Manual de Procesos**

Se define al manual de procesos, como: un documento que registra un conjunto de procesos divididos en actividades y tareas que realiza un departamento o la empresa (Mejía, 2006).

Un manual de procesos es un instrumento de información en los que se consignan de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa (Rodríguez Valencia, 2002). Lo cual constituye, una herramienta que se utiliza como un instrumento de información en el cual se describen los puestos, el grado de responsabilidad que tiene y la participación de los empleados, siendo una guía de trabajo para todos los miembros de la empresa, obteniéndose mejores resultados y promoviéndose un mejor desempeño. Además, es un documento muy útil para los nuevos integrantes de la organización ya que podrán resolver problemas e inquietudes en las nuevas tareas que deben desempeñar.

### **Manual de Funciones**

Se define al manual de funciones, como: la orientación del personal y ayuda para resolver problemas. Estos manuales son muy valiosos para la comunicación que existe dentro de la empresa, puesto que sirven para registrar y transmitir toda la información sin que exista ningún tipo de distorsión. Además, facilita la actuación del personal para conseguir los objetivos de la organización (Rodríguez Valencia, 2002).

El manual de funciones es una herramienta de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades diarias, es elaborado técnicamente basados en los procedimientos, sistemas, normas; y, resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas sin inferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que podrán tomar decisiones acertadas apoyadas por las directrices de los superiores (González Sánchez, 2004).

El manual de funciones es una herramienta en la cual contiene detalladamente las actividades y funciones que deben realizar cada uno de los empleados dividido en departamentos desde el cargo más alto hasta el último. Con esto, los empleados pueden desempeñar las actividades con el fin de cumplir los objetivos de la empresa. Un proceso se puede representar mediante el diagrama de flujo que se explica en el siguiente epígrafe.


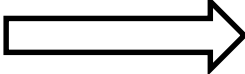

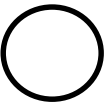


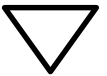


### **2.3.8. Diagrama de Flujo**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades que conforman un proceso. Algunas ventajas de utilizar esta herramienta son análogas al momento de utilizar mapas. El proceso comienza con el reconocimiento de la necesidad de contratar a alguien y termina con la incorporación del nuevo empleado a su trabajo. Esta breve visión de las principales actividades que forman parte del proceso les permite, a quienes saben cómo interpretarlo, compararlo rápidamente con similitudes y diferencias entre el proceso de contratación que se realiza con el de las otras empresas (Harrington, 1994).

También se denomina al diagrama de flujo, como: “La representación gráfica del flujo o secuencias simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo” (Manene, 2011).

El diagrama de flujo es una representación gráfica cuya función es conocer todas las operaciones que se realizan dentro de la organización para que todos los miembros puedan conocer y saber de forma clara y organizada la secuencia de un producto, las funciones de un operario, y así poder mejorar el manejo de los recursos de la empresa, la simbología utilizada se expone en la cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2.** Símbolos del Diagrama de Flujo

Figura	Nombre	Descripción
	Operación	Se utiliza cada vez que hay un cambio de un <i>ítem</i> .
	Movimiento / Transporte	Se emplea para indicar el movimiento de la entrada entre locaciones.
	Punto de decisión	Indica cuál es el punto del proceso para tomar una decisión.
	Inspección	Indica que el flujo del proceso se ha detenido.
	Espera	Se utiliza cuando el <i>ítem</i> o persona debe esperar.
	Documentación	Señala la salida de una actividad incluyendo la información registrada en un papel.
	Almacenamiento	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado.
	Límite	Es el inicio y el fin del proceso.
	Dirección de Flujo	Denota la dirección que corresponde.

Fuente: elaboración propia a partir de Mejía (2006).

A continuación, se explica la metodología del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación, se desarrolla con un enfoque cualitativo – cuantitativo porque se recolecta información y datos mediante diferentes medios para analizar diversos resultados, se apoya en gráficos estadísticos con el fin de explicar el objeto de estudio y, busca la solución más adecuada para el problema de investigación mediante instrumentos que permiten conocer la situación real de la empresa.

La investigación se sustenta mediante criterios de autores consultados y con resultados de campo, ya que para la elaboración del trabajo se han utilizado libros, documentos especializados y actualizados, así como direcciones electrónicas de carácter académico para construir el marco teórico, y para el metodológico se inicia una exhaustiva investigación de campo mediante encuestas a los empleados de la empresa, para determinar la situación actual del departamento de producción, tomándose notas de lo observado en cada uno de los procesos de fabricación, la cual aporta con datos muy prácticos para el análisis e interpretación de los resultados.

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que es necesario obtener información de cómo producen en el departamento de producción, en aras de

poder levantar un diagnóstico de situación actual y proponer una mejora a través de los correctivos necesarios. En este punto, es donde la investigación se apoya en el método inductivo – deductivo, puesto que, los detalles particulares detectados a simple vista son el insumo para desarrollar un modelo de gestión administrativo basado en procesos.

Las técnicas empleadas en la investigación son la entrevista y la encuesta, basado en instrumentos como son un cuestionario estructurado para la encuesta y una guía de entrevistas semi-estructurado. La investigación se centra en la aplicación de una encuesta a los 21 operarios que trabajan en tres unidades del departamento de producción.

En el siguiente capítulo, se realiza el análisis e interpretación de resultados de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la encuesta se presentan en dos bloques, el primero que se refiere a la información general como el grado de instrucción, el cargo que ocupa, la edad, y el segundo sobre la información específica que permite determinar la situación actual de la empresa Miviltech S.A.

#### 1. Información General

Gráfico 4.1. Nivel de Instrucción de los operarios.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas el 90% de los empleados responden que tienen un nivel de instrucción media, y el 10% manifiestan que tienen educación superior, lo cual se supone que la mano de obra es técnica y el oficio que ejercen es en base a la experiencia adquirida a través de los años.

**Gráfico 4.2.** Cargo de los trabajadores del departamento de producción.



Fuente: elaboración propia.

### Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 71% de los empleados del departamento de producción tienen el cargo de operarios, frente a un 29% quienes son auxiliares que brindan soporte y ayuda a los operarios. Esto se atribuye, a que los procesos actuales de fabricación requieren en su totalidad de operarios ejecutar procesos de producción de la empresa

**Gráfico 4.3.** Edad promedio de los operarios



Fuente: elaboración propia.

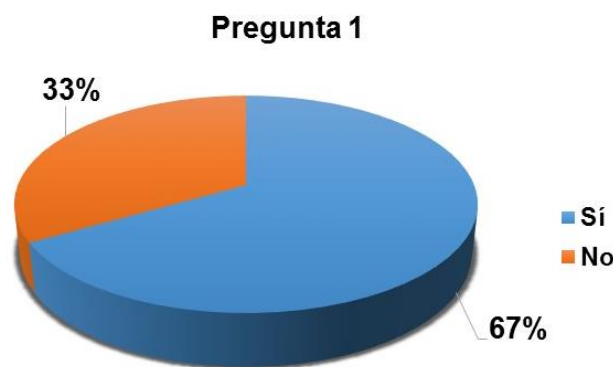
## Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada, los operarios son mayormente jóvenes comprendidos entre los 20 a 30 años, quienes representan el 62% de todos los trabajadores, seguido de un 24% de operarios con edades que oscilan entre los 31 a 40 años, y, por último, un 14% de quienes tienen entre 41 a 50 años. En este sentido, los resultados obtenidos indican que para el departamento de producción se requiere de gente joven, por ser un trabajo de esfuerzo físico y agilidad al momento de desempeñar sus funciones.

## 2. Información específica

### 1. Considera usted ¿Qué las actividades que desempeña son acordes a su perfil profesional?

Gráfico 4.4. Pertinencia del Cargo.



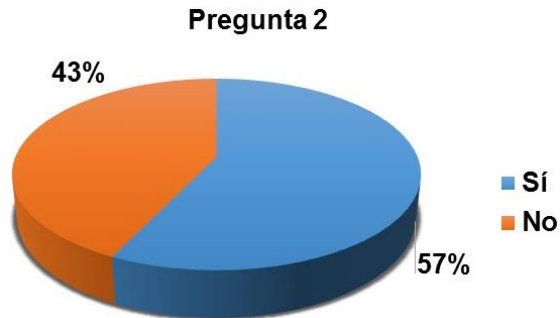
Fuente: elaboración propia.

## Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada, el 67% de los operarios consideran que su cargo sí está de acuerdo con el perfil profesional que tienen. Esto es bueno para la empresa, puesto que cada empleado está desempeñando sus funciones de acuerdo con su preparación profesional y experiencia adquirida a lo largo de su vida laboral, mientras que el 33% de los encuestados afirman que sienten que su cargo no está acorde a su perfil, asumiéndose que es por la necesidad de trabajar.

## 2. ¿Para desempeñar sus funciones, tiene claras todas las actividades que usted debe realizar?

Gráfico 4.5. Conocimiento de las actividades.



Fuente: elaboración propia.

### Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 57% afirman que tiene claras las actividades que debe realizar en su cargo. Esto es importante para la empresa, pues ayuda a evitar confusiones en cada una de las áreas del departamento de producción al momento de ejecutar sus actividades y funciones asignadas a cada uno, y, por otro lado, el 43% señalan no tener claras todas las actividades de su cargo, por lo tanto, hay que socializar a este grupo para que cumplan a cabalidad y a tiempo cada una de sus tareas.

## 3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones para sus trabajadores?

Gráfico 4.6. Existencia de un manual de funciones.



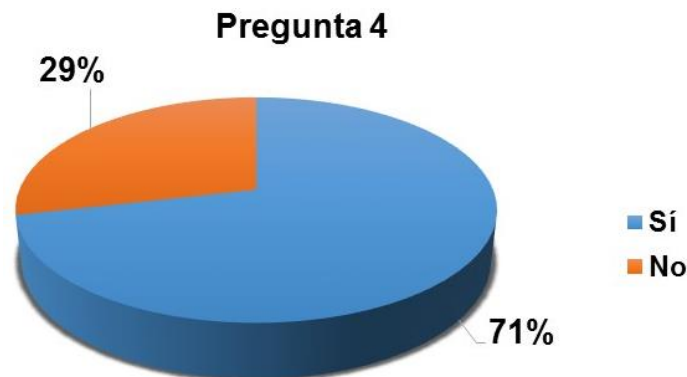
Fuente: elaboración propia.

### Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada, el 81% de los trabajadores tienen claro que no existe un manual de funciones en MIVILTECH S.A., por lo que es necesario desarrollar un manual de funciones para el departamento de producción, puesto que este sirve como orientación y ayuda para todo el personal, por ser una fuente para transmitir información, facilitándose el logro de los objetivos de la organización.

#### 4. ¿Bajo su experiencia, considera usted que existen procesos innecesarios y repetitivos al momento de la fabricación del producto?

Gráfico 4.7. Existencia de procesos innecesarios.



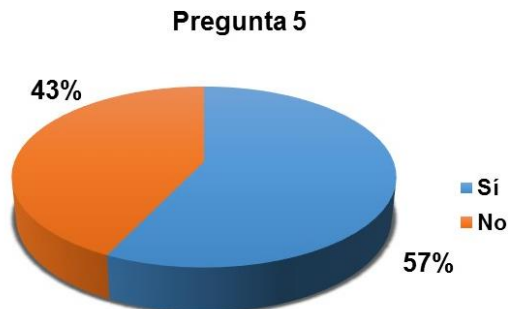
Fuente: elaboración propia.

### Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 71% de los trabajadores muestran que existen procesos innecesarios dentro de la fabricación de los productos, frente a un 29% que señala no existir inconvenientes, mejorándose una desventaja en la empresa debido a que los trabajadores no tiene claro cuáles son los procesos que son necesarios y cuáles se podrían eliminar para poder ser más productivos. Esto evidencia la necesidad de estandarizar las funciones y actividades.

**5. ¿En caso de presentarse inconvenientes en los procesos de producción, sabe usted a quién reportarlo?**

**Gráfico 4.8.** Reconocimiento del jefe inmediato



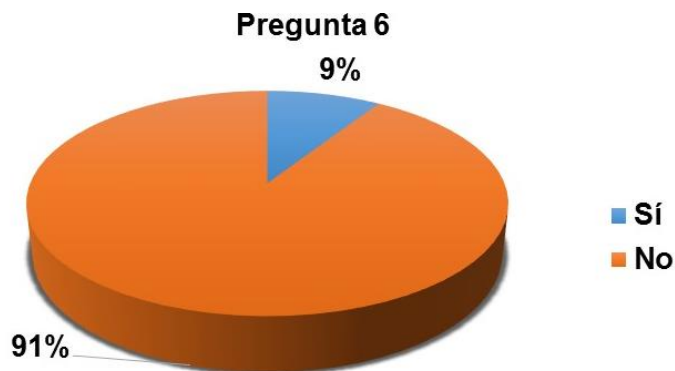
Fuente: elaboración propia.

**Análisis e Interpretación**

Del total de las personas encuestadas, el 57 % de los trabajadores dicen reconocer quien es su jefe inmediato, a quien reportan cualquier inquietud o novedad, mientras que un alto número de operarios, el 43% dice no conocer quién es su jefe inmediato, esto es debido a que la empresa carece de una estructura jerárquica organizada y socializada.

**6. ¿Los procedimientos de fabricación, están definidos con tiempos estandarizados?**

**Gráfico 4.9.** Existencia de tiempos estandarizados de fabricación



Fuente: elaboración propia.

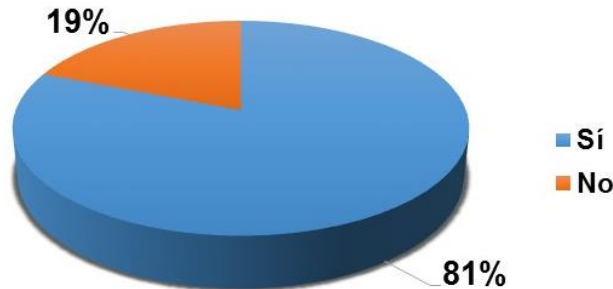
### Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 91% de los operarios afirman que dentro de su experiencia, pueden observar que no existen tiempos estandarizados de fabricación, frente a un 9 % que señala lo contrario, al corroborarse que los procesos se improvisan en base a los resultados.

Evidenciándose que al no tener los tiempos estandarizados en los procesos influye al momento de obtener el producto final, ya que no siempre se tiene a tiempo que se requiere el producto, ya que hay días en los que se demora más obtenerlos y otros días se tardan menos.

### 7. ¿Bajo su experiencia, considera usted que los tiempos de fabricación podrían ser reducidos?

Gráfico 4.10. Reducción de tiempos de fabricación  
Pregunta 7



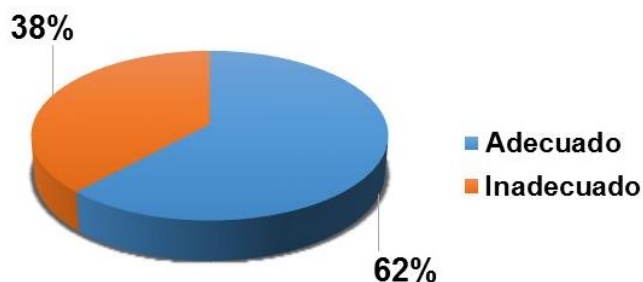
Fuente: elaboración propia.

### Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas, 81 % de los trabajadores están seguros de que los tiempos de fabricación si se pueden reducir, siendo beneficioso para la empresa y para los trabajadores, ya que de esta forma se puede evitar recargar de trabajo a los empleados y disminuirse los problemas internos. Sin embargo, el 19% indican que no se pueden reducir los tiempos de fabricación estando muy conforme con cada una de las actividades que desempeñan.

## 8. ¿El clima laboral en el que usted se desempeña es?

Gráfico 4.11. Clima Laboral del Taller.  
Pregunta 8



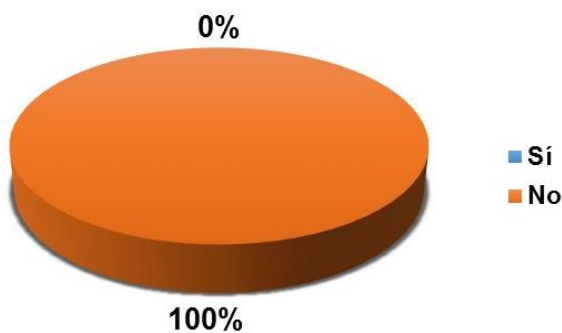
Fuente: elaboración propia.

### Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 38% afirman que no existe un buen ambiente laboral, creándose una inconformidad al momento de trabajar y evidenciándose la falta de organización. Sin embargo, el 62% afirman que si tienen un clima laboral adecuado.

## 9. ¿Ha recibido usted capacitación para una gestión basada en procesos?

Gráfico 4.12. Capacitación del personal en procesos.  
Pregunta 9



Fuente: elaboración propia.

## **Análisis e Interpretación**

Del total de la población encuestada, el 100% de los trabajadores indican que no han recibido ninguna capacitación, provocándose una desventaja en la empresa ya que los trabajadores no tienen una retroalimentación adecuada, y no están actualizados en conocimientos, limitándose a continuar de la misma manera que se lleva haciendo por varios años, sin poder corregir errores o aportar para mejorar lo que se evidencia en la empresa.

A continuación, se analiza la entrevista realizada al Gerente de la empresa.

### **4.1 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida al gerente de la empresa**

Una vez analizada la información obtenida en la entrevista, se determinan ciertos aspectos importantes, que sirven para la elaboración de la propuesta:

- No existen procesos estandarizados.
- Carencia de funciones definidas.
- Procesos y procedimientos mal estructurados.
- Los empleados no saben cuáles son sus funciones y actividades que deben cumplir.
- Administración empírica.
- No existen capacitaciones para los empleados.
- Procesos duplicados.
- No existe un manual de funciones y un manual de procesos y procedimientos.
- Demora en la entrega de productos.

- Clientes insatisfechos.

La falta de experiencia en la administración de empresas por parte del propietario ha provocado que en Miviltech S.A se trabaje de forma empírica, el departamento de producción es uno de los departamentos más descuidado, por no existir un adecuado control de todos los procesos que se realizan a diario, desde la falta de capacitación de los operarios hasta la inexistencia de procesos - estandarizados, creándose demoras en la entrega del producto final.

A continuación, se desarrolla el capítulo de la propuesta

.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Título**

Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción de la empresa Miviltech S.A

#### **5.2. Datos Informativos**

**Institución ejecutora:** Miviltech S.A.

**Beneficiarios:** accionistas, colaboradores, clientes.

**Ubicación:** Calle 5 y Avenida D, Parque Industrial Ambato Tungurahua  
Ecuador

**Equipo técnico responsable:**

- Gerente.
- Jefes de cada área
- Operarios.

#### **5.3. Antecedentes de la Propuesta**

La propuesta surge a raíz de la investigación, en la que se evidencia la necesidad de un Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos, que se ejecute en el departamento de producción de la empresa.

En el capítulo IV, se evidencia la desmotivación laboral, ya que, al no contar con un modelo de gestión, no saben qué funciones le toca a cada uno, provocándose con esto la improvisación de actividades, ya que no todos los empleados están capacitados, si lo hacen, se basan mediante la experiencia o la ayuda de los otros

compañeros, cometiéndose así, errores o demoras al momento de terminar el producto.

## **5.4. La empresa**

La empresa Miviltech S.A. está ubicada en la ciudad de Ambato, creada en el año 2012 por el Ingeniero José Miranda, quien conformó la figura de una Sociedad Anónima, poseedora de un gran mercado a nivel nacional, teniendo como sus principales clientes como son: MIRAL AUTOBUSES Y CEPEDA CIA LTDA., iniciándose con 8 colaboradores y un capital de \$100.000, dos años después la empresa cuenta con 38 colaboradores, siendo líder en el diseño, desarrollo, fabricación y venta de soluciones para vehículos de transporte en el Ecuador.

Mantienen siempre el objetivo principal de ofrecer a sus clientes soluciones adecuadas tanto para el pasajero respecto al *confort* y seguridad, al conductor con herramientas prácticas y fáciles de usar y al gestor de transporte con tecnología en el control de flotas convirtiéndose en sus principales aliados, proporcionándose productos y servicios de alta calidad.

Debido al compromiso que tienen, sus sistemas forman parte de los fabricantes de carrocerías más importantes en el Ecuador, siendo sus principales productos: panel de control táctil, rúters led, cabinas sanitarias y asientos.

- **Misión de la Corporación**

Ser un grupo líder en proporcionar productos, servicios y soluciones con la más alta tecnología, brindando a nuestros clientes servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial. Así como, seguir capacitándonos para renovar nuestra empresa día a día.

- **Visión de la Corporación**

Consolidar el liderazgo de Miviltech S.A, expandiendo su progreso en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.

## **5.5. Justificación**

El presente trabajo nace de los problemas que tiene la empresa Miviltech S.A, que ha presentado desde el momento de su creación, pretendiéndose servir como apoyo para el área administrativa y operativa de la empresa.

Miviltech S.A; ha venido trabajando empíricamente en sus procesos de producción, generándose inconvenientes al momento de querer cumplir un despacho para un cliente, por la falta de organización en los empleados y por la no existencia de procesos estandarizados, obteniéndose como resultados costos altos, y que la empresa no pueda competir en su sector.

Cada empresa para poder alcanzar sus objetivos debe delinear y definir cada una de las características de sus procesos ajustados a las necesidades reales y vivenciales de la organización. Las empresas que no tienen estandarizados y definidos sus procesos de producción no solo están disminuyendo sus ganancias, sino que también están provocando errores al momento de despachar sus productos, y al ser así, no sólo se ve afectada la organización, sino también el cliente, al no cumplir sus expectativas.

A continuación, se describen los objetivos a desarrollar en el trabajo de investigación:

## **5.6. Objetivos**

### **Objetivo General**

- Desarrollar un Modelo de Gestión administrativo basado en procesos para el departamento de producción de la empresa Miviltech S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar el Modelo de Gestión Administrativo basado en procesos para el departamento de producción en la empresa Miviltech S.A.
- Diseñar los flujogramas de los procesos para el departamento de producción de la empresa Miviltech S.A.
- Proponer un manual de procesos y procedimientos para el departamento de producción.

## **5.7. Desarrollo de la propuesta**

El modelo de gestión administrativo, el cual se presenta en el esquema dos, contempla e integra el enfoque de gestión y de proceso; éste al ser para el departamento de producción, se enmarca en un modelo simple (lineal), que no interactúa con sistemas complejos.

El enfoque de gestión en tal virtud, considera la gestión empresarial y sus diferentes etapas: a) planificar, b) organizar, c) dirigir y d) controlar. De la misma manera, el enfoque de proceso facilita y encamina la consecución de metas y objetivos del departamento de producción, que, de la mano con la gestión empresarial, basada en procesos, integran todos los elementos necesarios para la obtención de resultados y su mejora continua a través de la retroalimentación como lo señala el modelo.

### 5.7.1. Concepción general del modelo

El desarrollo del modelo se sustenta en ciertos elementos: principios, objetivos y características, que dan una referencia de la estructura del mismo. En este sentido, se detalla a continuación cada uno de los elementos necesarios para lograr el éxito en la implementación futura del modelo:

#### a. Principios del Modelo:

1. Modelo Simple (lineal).
2. No interactúa con modelos complejos.
3. Se enfoca al departamento de producción.
4. Necesidad de un sistema para la gestión y toma de decisiones.

#### b. Objetivos del Modelo:

1. Asegurar el funcionamiento por procesos, actividades y tareas.
2. Generar destrezas para el enfrentamiento de un entorno organizacional cambiante.
3. Lograr objetivos de producción con mayor eficiencia.
4. Transformar los insumos en productos con valor agregado.
5. Identificar los procesos claves del departamento de producción.

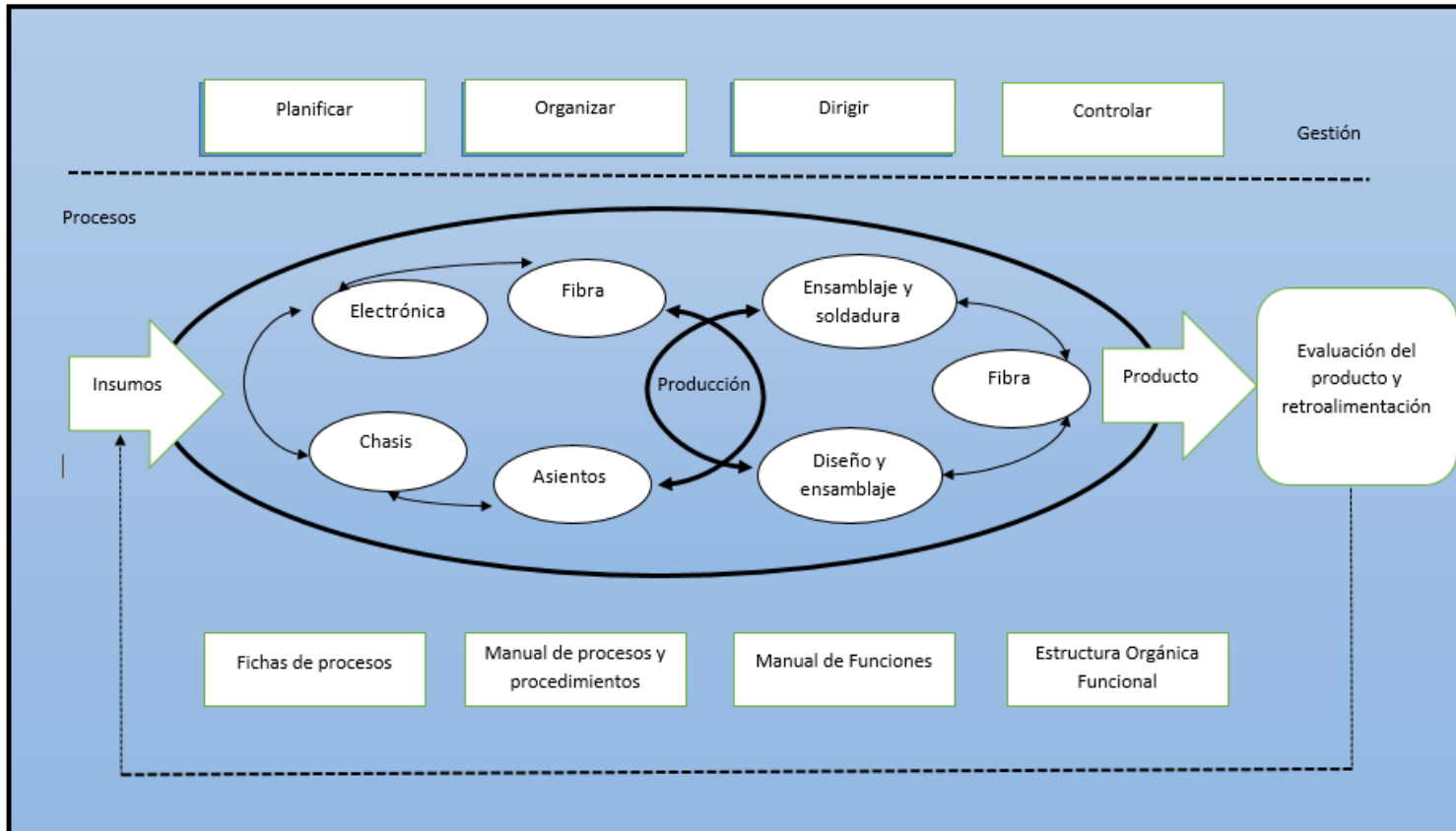
#### c. Características del Modelo:

1. **Objetivo:** involucrar a los departamentos claves en el proceso
2. **Lineal:** se basa en el departamento de producción.
3. **Flexible:** es adaptable a otros sistemas.

4. **Informativo:** sirve para la toma de decisiones y gestión.

El modelo de gestión administrativo basado en procesos, que se muestra en el esquema 5.1, es el resultado de la combinación de los enfoques de gestión y procesos, responde a su esencia del modelo simple (lineal) y al análisis, identificación y estructuración de funciones, procesos y procedimientos para el departamento de producción.

Esquema 5.1. Modelo de Gestión Administrativo propuesto



Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo del modelo es necesario tomar en cuenta ciertas consideraciones que coadyuvan a su buen desempeño al momento de integrarlo con sus trabajadores en la empresa. Comprende diferentes etapas a desarrollar en la secuencia que se describe a continuación:

**1. Estructura funcional del departamento de producción:** describe las principales funciones y actividades que se van a realizar dentro del departamento de producción, está integrado por los trabajadores que constituyen el departamento, manejan y cooperan entre sí para un adecuado funcionamiento, logro de los objetivos y metas de la organización.

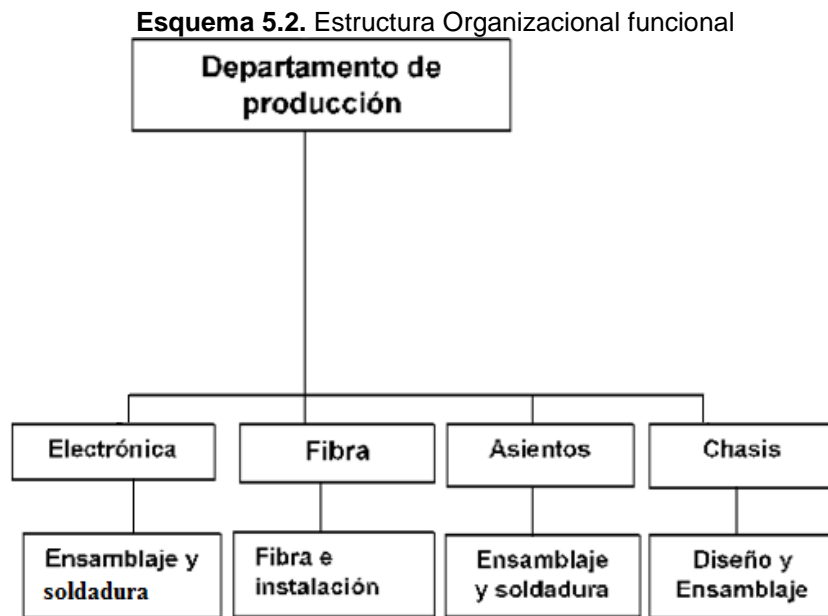
**2. Identificación de los procesos del departamento de producción de la empresa Miviltech S.A.:** es una de las etapas más importantes del modelo de gestión. De aquí se parte para poder desarrollar las otras etapas, requiere una gran colaboración del personal que intervienen en cada proceso, porque es de ayuda para poder conocer los puntos débiles al momento de producir. Una vez identificados los procesos y entendida la función de interacción entre cada uno de ellos, se puede alcanzar un mejor funcionamiento de las actividades del departamento de producción, como se describe en el Cuadro 5.2.

**3. Identificación de las necesidades de información y definición del manual de procesos y procedimientos:** se establecen las necesidades y requisitos de cada uno de los trabajadores del departamento de producción, con la ayuda del manual de procesos y procedimientos, se describen las tareas y actividades que deben cumplir cada uno de los puestos de trabajo, siendo una guía para promover un mejor desempeño de los trabajadores.

**4. Elaboración de una ficha de procesos:** aporta más información a los procesos, ya que se apuntan todas aquellas características importantes para el control de las actividades definidas en el proceso.

A continuación, se desarrolla la estructura funcional del departamento de producción.

1. Estructura funcional del departamento de producción:



**Fuente:** elaboración propia

A continuación, se desarrolla el manual de procesos y procedimientos del departamento de producción.

### **Manual de Procesos y Procedimientos**

El manual de procesos y procedimientos es una herramienta que permite direccionar las acciones de la empresa a través de un enfoque basado en procesos, que coadyuve a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización mediante una gestión horizontal, que cruza las barreras entre las diferentes

unidades funcionales para unificar sus enfoques hacia los objetivos y metas de la empresa Miviltech S.A.

### **Objetivo General**

Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos de MIVILTECH S.A mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.

A continuación, se realiza la identificación de los procesos a ser actualizados.

### **1. Identificación de procesos**

**Cuadro 5.1.** Identificación de Procesos

<b>Proceso</b>
1. Producción fibra de vidrio
2. Producción de rúters electrónicos
3. Producción de <i>switches</i> y controles electrónicos: de puertas
4. Producción de regletas de iluminación led
5. Producción de asientos
6. Producción de chasis

**Fuente:** elaboración propia.

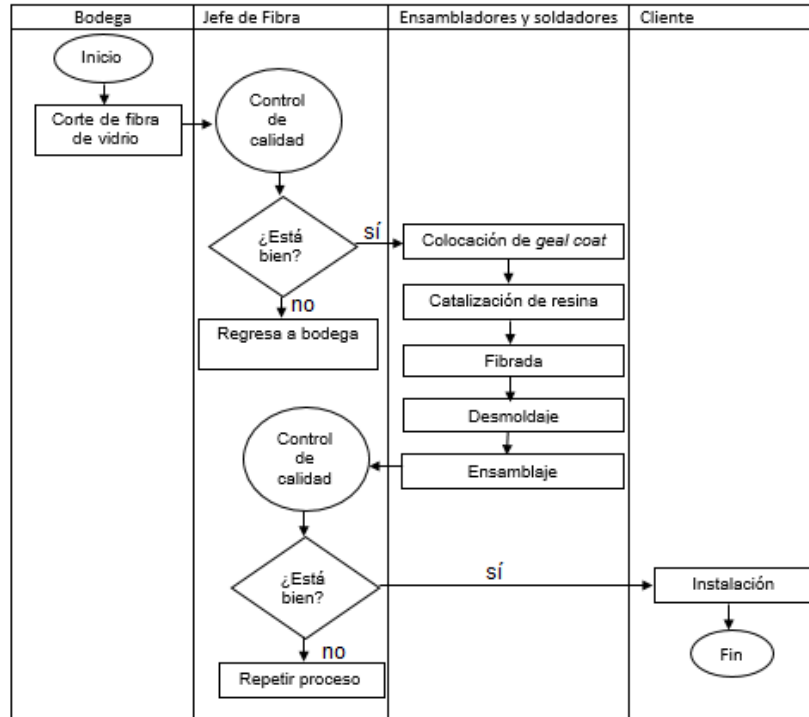
Para que la empresa tenga un resultado eficiente, es necesario primero identificar sus principales procesos con el fin de socializar entre los miembros de la empresa, entre los que se encuentran principalmente, los empleados que conforman el departamento de producción.

De esta manera, se pueden ejecutar las actividades que lo son inherente sin generar desperdicios innecesarios en la producción.

**Proceso: Producción fibra.**

**Responsable proceso: Jefe de Fibra**

**Cuadro 5.2. Producción Fibra**



**Fuente:** elaboración propia

Este flujograma indica el proceso de la realización de la fibra, en el cual está la secuencia de todas operaciones que ocurren durante todo el proceso, y así saber qué hacer en caso de que no se cumplan con los requerimientos.

**Cuadro 5.3. Ficha de proceso de fibra de vidrio**

Miviltech S.A.	Producción de Fibra de Vidrio	1
<b>Proceso:</b> Producción de Fibra de Vidrio		<b>Responsable:</b> Jefe de Fibra
<b>Misión:</b> Asegurar que la producción de fibra de vidrio son entregadas al cliente en las condiciones óptimas		
<b>Entrada:</b> Fibra (Materia Prima)		
<b>Proveedor:</b> Bodega		
<b>Salida:</b> Instalación fibra de vidrio		
<b>Cliente:</b> Empresa de Buses		
<b>Inspecciones:</b> Terminación de producto		
<b>Indicadores:</b> Tiempo neto de fabricación Consumo extra de materia prima		<b>Variables:</b> Ajustes maquinaria

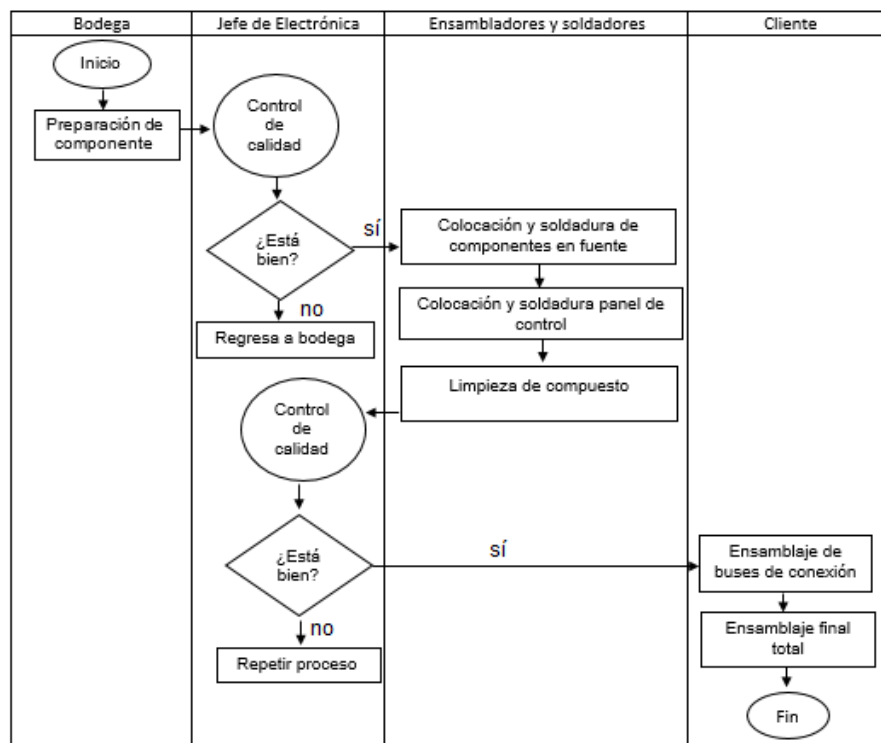
**Fuente:** elaboración propia

En la ficha del proceso de fibra de vidrio se encuentra una descripción detallada del proceso, que contiene todas aquellas características relevantes que pueden ayudar a un mejor control para el departamento de producción.

**Proceso:** Producción de ruterros electrónicos.

**Responsable proceso:** Jefe de electrónica.

**Cuadro 5.4.** Producción de ruterros electrónicos



**Fuente:** elaboración propia.

Este flujograma indica el proceso de la realización de los ruterros electrónicos, en el cual está la secuencia de todas operaciones que ocurren durante todo el proceso y, de esta manera, saber qué hacer en caso de que no se cumpla con los requerimientos y también ayudar a los operarios a cómo se realiza en caso de no saberlo, o no estar seguro con algo.

**Cuadro 5.5.** Ficha de procesos producción de rúters electrónicos

Miviltech S.A.	Producción Rúters electrónicos	2
<b>Proceso:</b> Producción Rúters electrónicos		<b>Responsable:</b> Jefe de Electrónica
<b>Misión:</b> Asegurar que la producción de los rúters electrónicos son entregadas al cliente en las condiciones óptimas		
<b>Entrada:</b> Componentes (Materia Prima)		
<b>Proveedor:</b> Bodega		
<b>Salida:</b> Instalación Rúters Electrónicos		
<b>Cliente:</b> Empresa de Buses		
<b>Inspecciones:</b> Terminación de producto		
<b>Indicadores:</b> Tiempo neto de fabricación Consumo extra de materia prima		<b>Variables:</b> Ajustes maquinaria

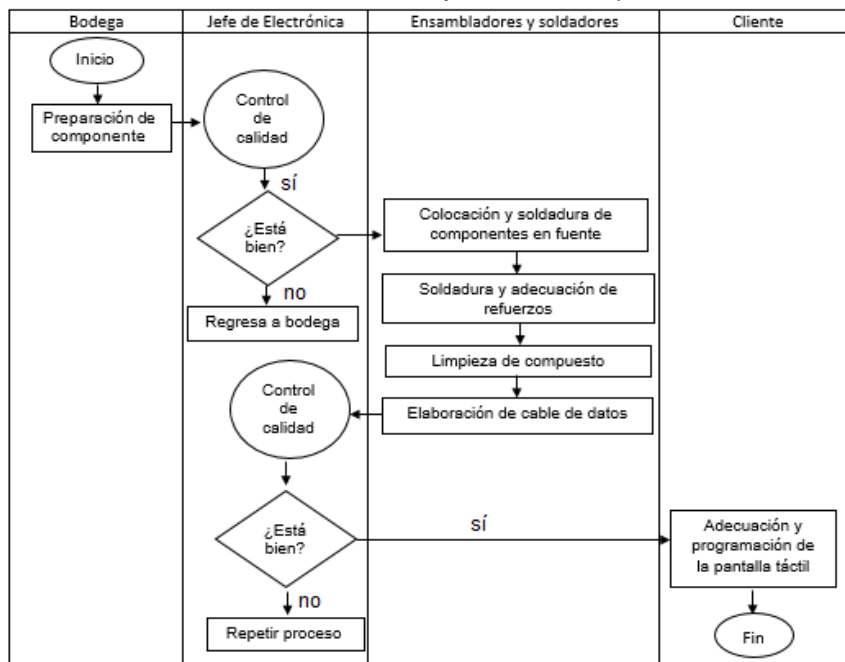
**Fuente:** elaboración propia.

En la ficha del proceso de producción de rúters electrónicos, se encuentra una descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes que pueden ayudar a un mejor control para el departamento de producción.

**Proceso:** Producción de *switches* y controles de puertas electrónicas

**Responsable proceso:** jefe de electrónica.

**Cuadro 5.6.** Producción de *switches* y controles de puertas electrónicas.



**Fuente:** elaboración propia.

Este flujograma indica el proceso de producción de *switches* y controles de puertas electrónicos, en el cual está la secuencia de todas operaciones que ocurren durante todo el proceso, y así saber qué hacer en caso de que no se cumplan con los requerimientos.

**Cuadro 5.7.** Ficha procesos producción *Switches* control puertas electrónicas

Miviltech S.A.	Producción de Switches y control de puertas electrónicas	3
<b>Proceso:</b> Producción de Switches y control de puertas electrónicas		<b>Responsable:</b> Jefe de Electrónica
<b>Misión:</b> Asegurar que la producción de los rúters electrónicos son entregadas al cliente en las condiciones óptimas		
<b>Entrada:</b> Componentes (Materia Prima)		
<b>Proveedor:</b> Bodega		
<b>Salida:</b> Instalación Puertas Electrónicas		
<b>Cliente:</b> Empresa de Buses		
<b>Inspecciones:</b> Terminación de producto		
<b>Indicadores:</b> Tiempo neto de fabricación Consumo extra de materia prima		<b>Variables:</b> Ajustes maquinaria

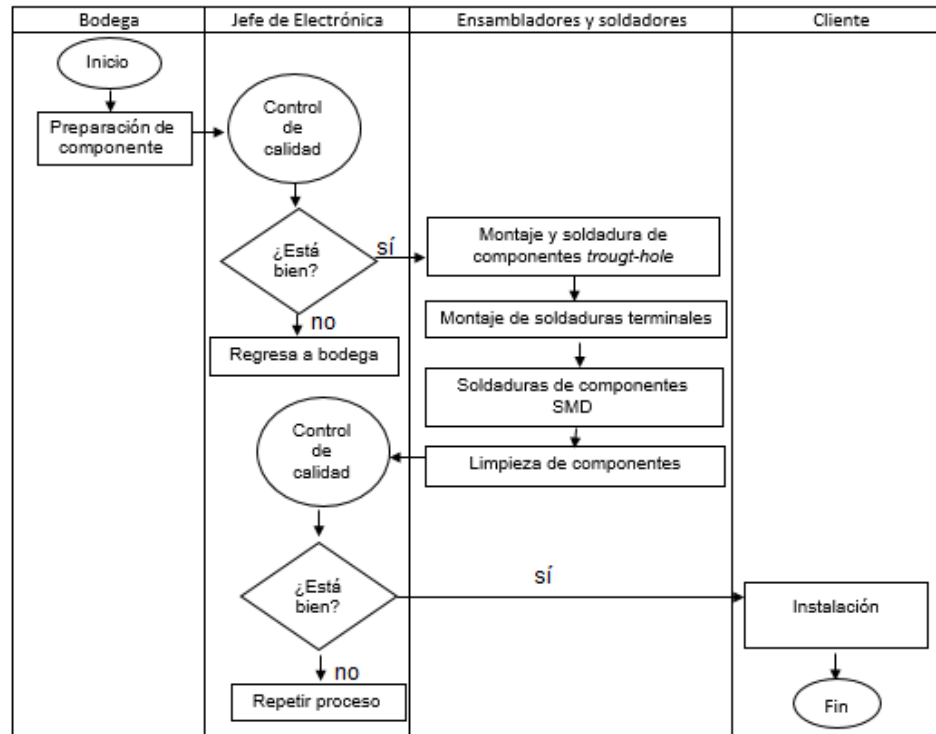
**Fuente:** elaboración propia.

En la ficha del proceso de producción de *switches* y controles de puertas electrónicos se encuentra una descripción detallada del proceso, que contiene todas aquellas características relevantes, que pueden ayudar a un mejor control para el departamento de producción.

**Proceso:** Producción de regletas de iluminación led

**Responsable proceso:** jefe de electrónica.

**Cuadro 5.8.** Producción de regletas de iluminación led



**Fuente:** elaboración propia.

Este flujograma indica el proceso de producción de regletas de iluminación led, el cual detalla, la secuencia de todas operaciones que ocurren durante todo el proceso, sabiéndose qué hacer en caso de que no se cumplan con los requerimientos.

**Cuadro 5.9.** Ficha procesos de la producción de regletas de iluminación led

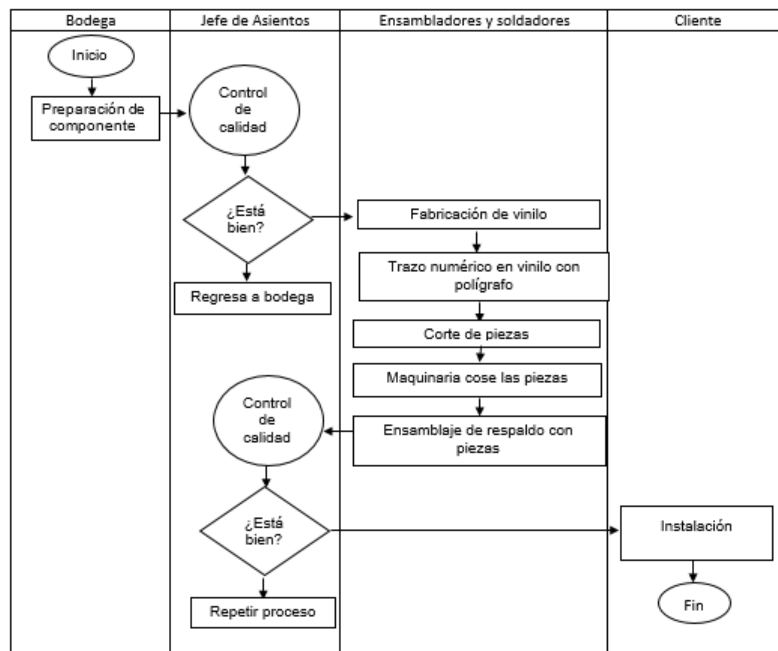
Miviltech S.A.	Producción de regletas de	4
<b>Proceso:</b> Producción de regletas de iluminación		<b>Responsable:</b> Jefe de Electrónica
<b>Misión:</b> Asegurar que la producción de regletas de iluminación led son entregadas al		
<b>Entrada:</b> Componentes (Materia Prima).		
<b>Proveedor:</b> Bodega.		
<b>Salida:</b> Instalación Regletas de iluminación led.		
<b>Cliente:</b> Empresa de Buses.		
<b>Inspecciones:</b> Terminación de producto.		
<b>Indicadores:</b> Tiempo neto de fabricación		<b>Variables:</b> Ajustes maquinaria

Fuente: elaboración propia.

En la ficha del proceso de producción de regletas de iluminación led, se encuentra una descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes que pueden ayudar a un mejor control para el departamento de producción.

**Proceso:** Producción de asientos

**Responsable proceso:** Jefe de Asientos

**Cuadro 5.10.** Producción de asientos

Fuente: elaboración propia.

Este flujograma indica el proceso de producción de asientos, en el cual está la secuencia de todas operaciones que ocurren durante todo el proceso, detallándose qué hacer en caso de que no se cumpla con los requerimientos.

**Cuadro 5.11** Ficha de procesos de la producción de asientos

Miviltech S.A.	Producción de asientos	5
<b>Proceso:</b> Producción de asientos.		<b>Responsable:</b> Jefe de Asientos
<b>Misión:</b> Asegurar que la producción de asientos son entregadas al cliente en las condiciones óptimas		
<b>Entrada:</b> Componentes (Materia Prima).		
<b>Proveedor:</b> Bodega.		
<b>Salida:</b> Instalación Regletas de iluminación led.		
<b>Cliente:</b> Empresa de Buses.		
<b>Inspecciones:</b> Terminación de producto.		
<b>Indicadores:</b> Tiempo neto de fabricación Consumo extra de materia prima		<b>Variables:</b> Ajustes maquinaria

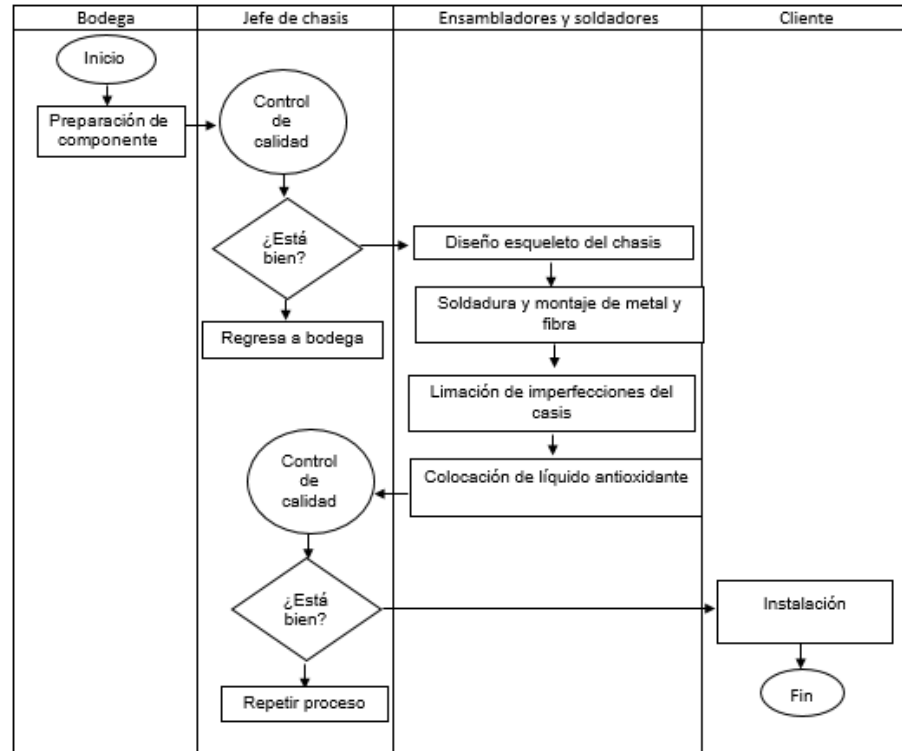
**Fuente:** elaboración propia.

En la ficha del proceso de producción de asientos, se encuentra una descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes que pueden ayudar a un mejor control para el departamento de producción.

**Proceso:** Producción de chasis

**Responsable del proceso:** jefe de chasis

**Cuadro 5.12** Producción de chasis



**Fuente:** elaboración Propia.

Este flujograma indica el proceso de producción de chasis, el cual expone la secuencia de todas operaciones que ocurren durante todo el proceso, y determinándose qué hacer en caso de que no se cumpla con los requerimientos.

**Cuadro 5.13** Ficha de procesos de la producción de chasis

Miviltech S.A.	Producción del chasis.	6
<b>Proceso:</b> Producción del chasis		<b>Responsable:</b> Jefe de chasis
<b>Misión:</b> Asegurar que la producción del chasis son entregadas al cliente en las condiciones óptimas		
<b>Entrada:</b> Componentes (Materia Prima).		
<b>Proveedor:</b> Bodega.		
<b>Salida:</b> Instalación de chasis.		
<b>Cliente:</b> Empresa de Buses.		
<b>Inspecciones:</b> Terminación de producto.		
<b>Indicadores:</b> Tiempo neto de fabricación Consumo extra de materia prima		<b>Variables:</b> Ajustes maquinaria

**Fuente:** elaboración propia.

En la ficha del proceso de producción de chasis, se encuentra una descripción detallada del proceso, que contiene todas aquellas características relevantes, que pueden ayudar a un mejor control para el departamento de producción.

A continuación, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación:

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- Miviltech S.A es una empresa con varios errores comunes en las empresas: como una desorganización en sus procesos, obteniendo como resultado retrasos en las entregas de sus productos, también es evidente administración empírica, habiendo una confusión en los trabajadores al momento de realizar sus respectivas funciones, al corregir todas estas falencias y errores, causara un gran impacto positivo en toda su organización.
- Los trabajadores del departamento de producción tienen ciertas dificultades e inconformidades al momento de trabajar debido a que no tiene procesos estandarizados, y el trabajador improvisara de acuerdo con la necesidad que se presente en el momento.
- Los trabajadores tienen sus funciones delimitadas, lo cual dificulta el rendimiento de los nuevos empleados, ya que se basan solo en los conocimientos y experiencia que les trasmiten antiguos empleados.

#### **6.2. Recomendaciones**

- De igual forma, dar uso al Manual de procesos y procedimientos elaborado para que de esta manera puedan conocer cada uno de sus miembros que

es lo que deben realizar en la empresa, y así eliminen procesos repetitivos o innecesarios que sea ha venido haciendo.

- Que se realicen capacitaciones al personal no solo a las personas que recién inician, sino a todo el personal para que estén en constante retroalimentación, y puedan ayudarse entre sí, y mejorar en su desempeño laboral en la empresa.

## Bibliografía

- Almaguer Torres, R., Torres Torres , I., Hernández Peña, A., & Ruíz Fuente, D. (2013). *La gestión por procesos, su surgimientos y aspectos teóricos*. Ciencias Holguin, 11.
- Barahona, C. (30 de ABRIL de 2014). Ministerio de la Productividad. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/bp-080-mas-empresas-ecuatorianas-invierten-en-produccion-mas-limpia/>
- Barrios , R. (1969). *Sistemas y procedimientos* . México: Crat (AID).
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* . México: McGraw-Hill .
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión por procesos* . Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Castellanos , V. (13 de Marzo de 2012). *AdminGuide Blog enfocado al estudio y elaboracion de manuales administrativos*. Obtenido de <http://adminguidefca.blogspot.com/?m=1>
- Ecuador. (01 de 04 de 2013). Obtenido de <http://www.ecuale.com/tungurahua/>
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Fred R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Galarza, A. (20 de Septiembre de 2014). *El Herald*. Obtenido de <http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=2015-04-13&seccion=Ciudad&noticia=53444>
- Gómez, C. (12 de Febrero de 2015). *Generanova*. Obtenido de <http://www.generanova.com/Lmece1.htm>
- González Sánchez, G. (2004). *Manual de Procedimientos y funciones*. Bogotá: Fiscalía General de la Nación.
- Harrington , H. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGRAW - Hill.
- Hernández , C. (2007). *Análisis administrativo Técnicas y metodos* . Costa Rica : EUNED.

- Hernández , S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial* . México: McGraw-Hill.
- Manene, L. M. (28 de Julio de 2011). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/tag/diagramas-de-flujo/>
- Mejía , B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Murcia , J., Diaz, F., Medellín , V., Ortega, J. A., Santana , L., Gonzales, M. R., . . . Baca, C. A. (2009). *Proyectos formulacion y criterios de evaluaciòn*. Colombia: Alfaomega.
- Ortíz Córdova , A. (2011). Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en el desempeño organizacional de López & Lozada CIA. LTDA. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Pérez Fernández , J. (2010). *Gestión por Procesos*. Pozuelo de Alarconn (Madrid): ESIC.
- Pérez Fernández , J. A. (2013). *Gestion Por Procesos*. Bogotá: ESIC EDITORIAL.
- Pozo, G. (30 de ABRIL de 2014). *MINISTERIO DE INDIUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/bp-080-mas-empresas-ecuatorianas-invierten-en-produccion-mas-limpia/>
- Robbins, S., & Coutler, M. (2010). *Administración* . México: Prentice - Hall.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Thonson Editores.
- Sánchez Izurieta, C. G. (2010). Gestión por procesos y su incidencia en el área de comercialización en la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- SENPLADES. (12 de Octubre de 2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Villarreal, A. (29 de Octubre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion>

Villena Izurieta, N. (17 de Febrero de 2015). *Eumet.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>

## Anexos

### Encuesta



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO Encuesta dirigida al personal de la empresa MILVITECH S.A.

**Objetivo:** determinar la percepción que tienen los trabajadores del departamento de producción de la Empresa MIVILTECH S.A para el diagnóstico de la situación actual del departamento.

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Señale con una X la opción que más convenga.
- En las preguntas abiertas, indique con claridad su respuesta.

#### 1. Información general

Nivel instrucción:

media  superior  postgrado

Cargo:

operativo  auxiliar operario

Edad

De 20 a 30 años

31 – 40

41 – 50

Más de 50 años

## 2. Información específica

¿Considera usted que las actividades que desempeña son acordes a su perfil profesional?

Sí  No

¿Para desempeñar sus funciones, tiene claras todas las funciones que usted debe realizar?

Sí  No

¿La empresa cuenta con un manual de funciones para sus trabajadores?

Sí  No

¿Bajo su experiencia, considera usted que existen procesos innecesarios y repetitivos al momento de la fabricación del producto?

Sí  No

¿En caso de presentarse inconvenientes en los procesos producción, sabe usted a quien reportarlo?

Sí  No

¿Los procedimientos de fabricación, están definidos con tiempos y movimientos?

Sí  No

¿Bajo su experiencia, considera usted que los tiempos de fabricación podrían ser reducidos?

Sí  No

¿El clima laboral en el que usted se desempeña es?

Adecuado  inadecuado

¿Ha recibido usted capacitación para una gestión basada en procesos?

Sí  No

**Gracias por su colaboración.**

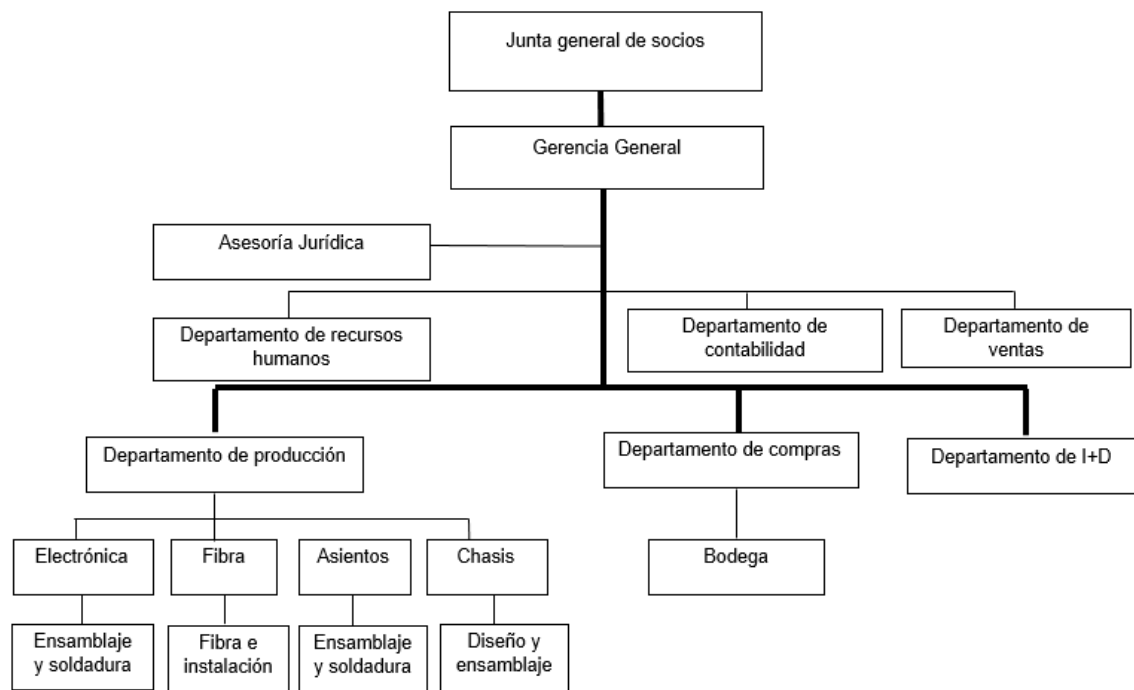
## Entrevista



### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO** **Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa MILVITECH S.A.**

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo desempeña ese cargo?
3. ¿Cómo nació la idea de crear la empresa?
4. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa?
5. ¿Qué opinión tiene del desarrollo de la empresa desde su creación?
6. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta diariamente en la empresa?
7. ¿Tiene definida las funciones de cada trabajador?
8. ¿Considera importante definir los procesos dentro de su empresa?
9. ¿Cree que los procesos y procedimientos dentro de su empresa están bien estructurados?
10. ¿Se encuentran bien capacitados sus empleados para el desempeño de en sus funciones y actividades?
11. ¿Cree que para solucionar los problemas que se ha venido dando en su empresa es necesario la implementación de un manual de funciones y un manual de procesos y procedimientos?
12. ¿Cree que cumple todas las necesidades del cliente al momento de entregarle el producto?
13. ¿Está dispuesto a corregir los errores que se encuentra en la empresa?

## Estructura organizacional funcional



Fuente: elaboración propia.

### Leyenda:

I+D= Investigación más Desarrollo

## **Listado de trabajadores por cargo y departamento**

### **Nivel directivo**

**Socio 1:** Ing. José Miranda Albán

**Socio 2:** Sr. José Miranda Villacis

### **Nivel ejecutivo**

**Gerente General:** Sr. José Miranda

### **Nivel asesoría:**

**Asesor Jurídico:** Ab. Jean Pierre Charpentier

### **Nivel apoyo:**

**Contadora Externa:** Dra. Diana Varela

**Auxiliar de Contabilidad:** Ing. Tannia Sarabela

**Jefe de Bodegas:** Ing. David Arroba

### **Nivel operativo:**

**Jefe General de Producción:** Ing. Tomas Guamán

**Jefe de Electrónica:** Ing. Edison Sailema

### **Ensambladores y Soldadores:**

- Víctor Caisaguano
- Ofelia Masabanda
- Javier Naranjo
- William Azes
- Andrés Sánchez

**Jefe de Fibra de Vidrio:** Sr. Ramiro Sánchez

### **Fibradores y Soldadores:**

- Sr. Javier Caisaguano.
- Sr. Jorge Congache.

- Sr. Ángel Toalombo.
- Sr. Cristhian Salcedo

**Jefe de Asientos:** Sr. José Paredes

**Ensambladores y soldadores:**

- Sr. Cristian Palacios
- Sr. Patricio Díaz
- Sr. Milton Morales

**Jefe de Chasis:** Sr. Víctor Lozada

**Diseñadores y soldadores**

- Sr. Mauricio Jara
- Sr. Pablo Velastegui
- Sr. Andrés Villalba
- Sr. Paúl Miranda

## **Manual de Funciones**

- **Staff operativo:** jefe de producción

### **Funciones y Autoridad**

Jefe de producción solicita y controla el material a utilizar en producción, determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye, y se lleva el control del trabajo lográndose la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela cómo se realiza la producción, cómo se ejecuta, y cuánto tiempo toma hacerla.

### **Sus principales funciones:**

- Emitir, aprobar y despachar órdenes de producción, así como certificar que se cumplan las mismas.
- Planificar, coordinar y ejecutar con los jefes de cada taller tiempos máximos de producción por obra.
- Solicitar a tiempo al departamento de compras el material necesario, previa aprobación de la orden de producción.
- Coordinar, inspeccionar y gestionar con los jefes de cada taller el proceso de producción en curso.
- Coordinar con los jefes de cada taller el control de calidad durante todo el proceso de producción.
- Asegurar el buen uso de la planta.
- Proporcionar a los empleados de producción equipos para garantizar su bienestar (mascarilla, mandil, entre otros).
- Innovar los diseños ya existentes.
- Higiene y seguridad industrial.
- Responsable del servicio post venta con los clientes.

### **Otras actividades**

El jefe de producción se encarga de Servicios post venta, para lo cual está en la obligación de coordinar con los clientes que lo requieran.

**Jefe Inmediato:** Gerencia General

**Supervisa a:** Taller de electrónica, fibra, asientos, chasis, y aires acondicionados.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe notificar a gerencia general con 15 días de antelación para seleccionar su delegado.

### Descripción de funciones de Jefe de Producción

MIVILTECH S.A		CÓDIGO: MV-P-01	
DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN		
JEFE INMEDIATO:	Gerente General		
<b>1.2 MISION:</b>			
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todos los procesos de producción para su buen desenvolvimiento.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Emitir, aprobar y despachar ordenes de producción así como certificar que se cumplan las mismas.</li> <li>* Planificar, coordinar y ejecutar con los jefes de cada taller tiempos máximos de producción por obra.</li> <li>* Solicitar a tiempo al departamento de compras el material necesario previa aprobación de la orden de producción.</li> <li>* Coordinar, inspeccionar y gestionar con los jefes de cada taller el proceso de producción en curso.</li> <li>* Coordinar con los jefes de cada taller el control de calidad durante todo el proceso de producción.</li> <li>* Asegurar el buen uso de la planta</li> <li>* Proporcionar a los empleados de producción equipos para garantizar su bienestar (mascarilla, mandil, y otros).</li> <li>* Innovar los diseños ya existentes.</li> <li>* Higiene y seguridad industrial.</li> <li>* Responsable del servicio post venta con los clientes.</li> </ul>			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con trabajadores técnicos, gerencia.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
ESTUDIOS	Tercer nivel mínimo		
ESPECIALIDAD	Técnicas en talleres		
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares.		
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y toma de decisiones bajo presión.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<b>Competencias</b>		<b>Nivel de Requerimiento</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Alta</b>	<b>Mediana</b>	<b>Baja</b>
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de personas	X		

Fuente: elaboración propia.

- **Jefe de Electrónica**

**Funciones y Autoridad**

El jefe de electrónica es el responsable de todos los procesos de su taller, debe coordinar de manera efectiva con el jefe de producción todos los procesos para asegurar su correcto desenvolvimiento. En su responsabilidad, está el cumplir con los tiempos de fabricación y entrega.

**Sus principales funciones:**

- Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción
- Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.
- Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso en curso.
- Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.
- Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área.
- Planificar e innovar constantemente.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción.

**Supervisa a:** Ensambladores y soldadores de su taller.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe notificar al departamento de producción para seleccionar su delegado.

### Descripción de funciones de Jefe de Electrónica

	MIVILTECH S.A	CÓDIGO: MV-P-01	
	<i>DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</i>		
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE ELECTRÓNICA		
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.		
<b>1.2 MISIÓN:</b>			
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todos los procesos de producción del área de electrónica para su correcto desenvolvimiento.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
<p>*Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.</p> <p>*Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.</p> <p>*Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso de producción en curso.</p> <p>*Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.</p> <p>*Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área.</p> <p>*Planificar e innovar constantemente.</p>			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con trabajadores y departamento de producción.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
ESTUDIOS	Tercer nivel mínimo.		
ESPECIALIDAD	Electrónica, Mecatrónica.		
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares.		
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y toma de decisiones bajo presión.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<i>Competencias</i>	<i>Nivel de Requerimiento</i>		
<i>Descripción</i>	<i>Alta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Baja</i>
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de personas	X		
Toma de decisiones	X		

Fuente: elaboración propia.

- **Jefe de Fibra**

**Funciones y Autoridad**

El jefe de fibra es el responsable de todos los procesos de su taller, debe coordinar de manera efectiva con el jefe de producción todos los procesos para asegurar su correcto desenvolvimiento. En su responsabilidad, está el cumplir con los tiempos de fabricación y entrega.

**Sus principales funciones:**

- Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.
- Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.
- Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso en curso.
- Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.
- Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área
- Planificar e innovar constantemente.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción.

**Supervisa a:** Fibradores e instaladores de su taller.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe notificar al departamento de producción para seleccionar su delegado.

## Descripción de funciones de Jefe de Fibra

	<b>MIVILTECH S.A</b>	CÓDIGO: MV-P-01	
<i>DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</i>			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE FIBRA		
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.		
<b>1.2 MISIÓN:</b>			
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todas los procesos de producción del área de fibra para su correcto desenvolvimiento.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
<p>*Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.</p> <p>*Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.</p> <p>*Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso de producción en curso.</p> <p>*Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.</p> <p>*Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área.</p> <p>*Planificar e innovar constantemente.</p>			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con trabajadores técnicos, gerencia.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
ESTUDIOS	Mínimo bachiller		
ESPECIALIDAD	Técnica		
EXPERIENCIA	2 años.		
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y toma de decisiones bajo presión.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<i>Competencias</i>		<i>Nivel de Requerimiento</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Alta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Baja</i>
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de personas	X		
Toma de decisiones	X		

Fuente: elaboración propia.

- **Jefe de Asientos**

### **Funciones y Autoridad**

El jefe de asientos es el responsable de todos los procesos de su taller, debe coordinar de manera efectiva con el jefe de producción todos los procesos para asegurar su correcto desenvolvimiento. En su responsabilidad, cumplir con los tiempos de fabricación y entrega.

### **Sus principales funciones:**

- Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.
- Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.
- Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso en curso.
- Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.
- Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área
- Planificar e innovar constantemente.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción.

**Supervisa a:** ensambladores y soldadores de su taller.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe notificar al departamento de producción para seleccionar su delegado.

## Descripción de funciones de Jefe de Asientos

	<b>MIVILTECH S.A</b>	CÓDIGO: MV-P-01	
<i>DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</i>			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE ASIENTOS		
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.		
<b>1.2 MISIÓN:</b>			
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todos los procesos de producción del área de asientos para su correcto desenvolvimiento.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
*Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.			
*Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.			
*Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso de producción en curso.			
*Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.			
*Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área.			
*Planificar e innovar constantemente.			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con trabajadores técnicos, gerencia y jefe de producción.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
ESTUDIOS	Mínimo bachiller		
ESPECIALIDAD	Técnica		
EXPERIENCIA	2 años.		
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y toma de decisiones bajo presión.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<i>Competencias</i>		<i>Nivel de Requerimiento</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Alta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Baja</i>
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de personas	X		
Toma de decisiones	X		

Fuente: elaboración propia.

- **Jefe de Chasis**

**Funciones y Autoridad**

El jefe de chasis es el responsable de todos los procesos de su taller, debe coordinar de manera efectiva con el jefe de producción todos los procesos para asegurar su correcto desenvolvimiento. En su responsabilidad, cumplir con los tiempos de fabricación y entrega.

**Sus principales funciones:**

- Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.
- Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.
- Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso en curso.
- Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.
- Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área
- Planificar e innovar constantemente.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción.

**Supervisa a:** ensambladores y soldadores de su taller.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe notificar al departamento de producción para seleccionar su delegado.

## Descripción de funciones de Jefe de Chasis

	<b>MIVILTECH S.A</b>	CÓDIGO: MV-P-01	
	<i>DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</i>		
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE CHASIS		
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.		
<b>1.2 MISIÓN:</b>			
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todos los procesos de producción del área de chasis para su correcto desenvolvimiento.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
*Solicitar con anticipación las órdenes de producción necesarias al departamento de producción.			
*Planificar, coordinar y ejecutar con el departamento de producción tiempos máximos de producción por obra.			
*Coordinar, inspeccionar y gestionar con el departamento de producción el proceso de producción en curso.			
*Coordinar con el departamento de producción el control de calidad durante todo el proceso de producción.			
*Responsable del buen uso de equipos, material y cumplimiento de su área.			
*Planificar e innovar constantemente.			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con trabajadores técnicos, gerencia y jefe de producción.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
ESTUDIOS	Mínimo bachiller		
ESPECIALIDAD	Técnica.		
EXPERIENCIA	2 años.		
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y toma de decisiones bajo presión.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<i>Competencias</i>		<i>Nivel de Requerimiento</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Alta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Baja</i>
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de personas	X		
Toma de decisiones	X		

Fuente: elaboración propia.

- **Ensambladores y Soldadores**

**Funciones y Autoridad**

Los ensambladores y soldadores de MIVILTECH S.A, pertenecen al taller de electrónica, son responsables de cumplir a tiempo sus trabajos encomendados por el jefe de electrónica, son multifuncionales.

**Sus principales funciones:**

- Solicitar al jefe de electrónica a tiempo los componentes requeridos.
- Soldar componentes en los componentes.
- Realizar pruebas de funcionamiento.
- Ensamblar los tableros.
- Instalar en los buses.
- Brindar mantenimiento a los componentes.
- Cumplir los objetivos de producción planteados.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Electrónica.

**Supervisa a:** no.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, deberá notificar al departamento de producción para seleccionar su delegado.

## Descripción de funciones de Jefe de Ensambladores y Soldadores

	<b>MIVILTECH S.A</b>	CÓDIGO: MV-P-01	
	<i>DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</i>		
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	ENSAMBLADORES Y SOLDADORES		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN		
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Electrónica		
<b>1.2 MISIÓN:</b>			
Cumplir con los objetivos de trabajo propuestos por los jefes de cada área.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
*Solicitar al jefe de electrónica a tiempo los componentes requeridos. *Soldar componentes en los PCB. *Realizar pruebas de funcionamiento. *Ensamblar los tableros. *Instalar en los buses. *Brindar mantenimiento a los componentes. *Cumplir los objetivos de producción planteados.			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con jefe de electrónica y demás obreros.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>ESTUDIOS</b>	Mínimo bachiller, estudios técnicos.		
<b>ESPECIALIDAD</b>	Electricidad, Electrónica.		
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año.		
<b>HABILIDAD</b>	Precisión, iniciativa.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<i>Competencias</i>		<i>Nivel de Requerimiento</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Alta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Baja</i>
Liderazgo			x
Sociabilidad			x
Trabajo en Equipo		x	
Trabajo bajo presión	x		
Iniciativa	x		
Responsabilidad	x		

Fuente: elaboración propia.

- **Fibreros e instaladores**

### **Funciones y Autoridad**

Los fibreros e instaladores de MIVILTECH S.A, pertenecen al taller de fibra, son responsables de cumplir a tiempo sus trabajos encomendados por el jefe de fibra, son multifuncionales.

### **Sus principales funciones:**

- Solicitar al jefe de fibra a tiempo los componentes requeridos.
- Fabricar las piezas en fibra.
- Ensamblar las piezas de fibra.
- Armar e instalar los baños.
- Instalar en los buses.
- Brindar mantenimiento.
- Cumplir los objetivos de producción planteados.
- Realizar control de calidad.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Fibra.

**Supervisa a:** no.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe notificar al departamento de producción para seleccionar su delegado.

## Descripción de funciones de jefe de Fibreros e Instaladores

	<b>MIVILTECH S.A</b>	CÓDIGO: MV-P-01	
<i>DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</i>			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN:</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	FIBREROS E INSTALADORES		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN		
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Fibra		
<b>1.2 MISIÓN:</b>			
Cumplir con los objetivos de trabajo propuestos por los jefes de cada área.			
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitar al jefe de fibra a tiempo los componentes requeridos.</li> <li>*Fabricar las piezas en fibra.</li> <li>*Ensamblar las piezas de fibra.</li> <li>*Armar e instalar los baños.</li> <li>*Instalar en los buses.</li> <li>*Brindar mantenimiento.</li> <li>*Cumplir los objetivos de producción planteados.</li> <li>* Realizar control de calidad.</li> </ul>			
<b>1.4 INTERFAZ</b>			
Relación estrecha con jefe de fibra y demás obreros.			
<b>1.5 PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>ESTUDIOS</b>	Mínimo bachiller.		
<b>ESPECIALIDAD</b>	Técnica varía.		
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año.		
<b>HABILIDAD</b>	Precisión, iniciativa.		
<b>1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>			
<i>Competencias</i>		<i>Nivel de Requerimiento</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Alta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Baja</i>
Liderazgo			x
Sociabilidad			x
Trabajo en equipo		x	
Trabajo bajo presión	X		
Iniciativa	X		
Responsabilidad	X		
Dirección de personas	X		
Toma de decisiones	X		

Fuente: elaboración propia.